

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

SDN 1 Karangpawitan merupakan sekolah dasar negeri yang terletak di Kecamatan Kawali, Kabupaten Ciamis, Provinsi Jawa Barat. Sekolah ini berdiri sejak tahun 1957 dan telah mengalami berbagai perkembangan dalam penyelenggaraan pendidikan dasar. SDN 1 Karangpawitan dipilih sebagai lokasi penelitian karena sekolah ini telah menjadi model dalam implementasi pendampingan berbasis partisipatif di Kecamatan Kawali. Kepala sekolah SDN 1 Karangpawitan, yaitu Bapak Wawan Setiawan, M.Pd., memiliki tingkat kesadaran merefleksi pada level "Berdaya" dan kapasitas memimpin pada level "Tinggi" berdasarkan pemetaan komitmen perubahan yang dilakukan oleh pengawas sekolah pada November 2024.

Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses pendampingan berbasis partisipatif. Profil informan penelitian disajikan pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4. 1
Profil Informan Penelitian

No	Jabatan	Jumlah	Kode
1	Kepala Sekolah	1	KS
2	Pengawas Sekolah	1	PS
3	Guru Kelas	3	Gr1, Gr2, Gr3
6	Ketua Komite Sekolah	1	KmS

Sumber: Data Penelitian, 2026

Penelitian ini mengkaji tentang pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, dimana dalam proses kajiannya, berfokus pada 4 kajian penelitian, yakni : (1). Proses pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (2). aspek-aspek pendukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (3). keberhasilan penerapan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; dan (4). pengembangan strategi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah.

4.1.1. Hasil Penelitian tentang Proses Pelaksanaan Pendampingan Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Tahap awal proses deskripsi data dalam penelitian ini, mengkaji tentang proses pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, dimana untuk pengkajiannya, dikaji dengan beberapa sub unit kajian berikut : (1). Tahap perencanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif; (2). Tahap pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif; (3). Tahap evaluasi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif; dan (4). Tahap tindak lanjut pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif. Adapun data hasil penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut.

1. Tahap Perencanaan Pendampingan Pengawas Sekolah Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Terkait dengan permasalahan tentang tahap perencanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, didukung dengan reduksi data hasil wawancara dengan pengawas sekolah yang mengatakan sebagai berikut :

Perencanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, dilakukan secara bersama antara pengawas sekolah dan kepala sekolah. proses identifikasi kebutuhan dilakukan melalui refleksi bersama menggunakan data Rapor Pendidikan sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS
Selanjutnya pengawas sekolah mengatakan bahwa :

Langkah awal yang saya lakukan adalah mengajak kepala sekolah untuk bersama-sama melihat data Rapor Pendidikan sekolah. Kami tidak langsung menentukan apa yang harus diperbaiki, tapi saya mengajukan pertanyaan-pertanyaan reflektif agar beliau sendiri yang menemukan area yang perlu ditingkatkan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Selanjutnya pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh kepala sekolah (KS) yang mana berdasarkan reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa:

Pengawas tidak datang dengan membawa daftar masalah yang harus saya perbaiki. Beliau justru meminta saya untuk menganalisis sendiri data Rapor Pendidikan dan merefleksikan kondisi sekolah. Dari sana, saya menemukan bahwa literasi dan numerasi siswa masih perlu ditingkatkan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Data tersebut di atas, ditunjang dengan observasi yang dilakukan peneliti pada sesi refleksi bersama menunjukkan bahwa pengawas sekolah menerapkan teknik coaching dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berbobot (*powerful questions*) seperti: "Menurut Bapak, apa yang menyebabkan kondisi ini?", "Apa yang sudah Bapak coba lakukan?", dan "Apa langkah selanjutnya yang menurut Bapak paling efektif?" (Observasi, [tanggal]).

Studi dokumentasi terhadap dokumen rencana pendampingan menunjukkan bahwa hasil identifikasi kebutuhan bersama menghasilkan tiga prioritas pengembangan:

Tabel 4. 2
Hasil Identifikasi Kebutuhan Bersama

No	Prioritas Pengembangan	Indikator Rapor Pendidikan	Target Capaian
1	Peningkatan literasi siswa	Capaian literasi: 78,27%	Meningkat 93 %
2	Peningkatan numerasi siswa	Capaian numerasi: 74,20%	Meningkat 90 %
3	Penguatan supervisi akademik	Frekuensi supervisi: 1 kali/semester	2 kali/semester

Sumber: Dokumen Rencana Pendampingan, 2025

Setelah identifikasi kebutuhan, pengawas sekolah mendampingi kepala sekolah dalam menyusun Rencana Kegiatan Sekolah (RKS). Proses penyusunan RKS dilakukan

secara partisipatif dengan melibatkan tidak hanya kepala sekolah, tetapi juga guru dan komite sekolah.

Berdasarkan dengan reduksi data hasil wawancara dengan kepala sekolah:

Pengawas memfasilitasi saya untuk melibatkan guru-guru dalam menyusun RKS. Kami mengadakan rapat bersama di mana setiap guru diminta memberikan masukan tentang program yang dibutuhkan. Pengawas hadir sebagai fasilitator, bukan sebagai penentu kebijakan."

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS

Data tersebut di atas didukung dengan data konfirmabilitas peneliti dengan Guru senior (G1) juga mengonfirmasi keterlibatan guru dalam penyusunan RKS, menghasilkan reduksi data sebagai berikut :

Untuk pertama kalinya, saya merasa benar-benar dilibatkan dalam menyusun program sekolah. Kepala sekolah meminta kami mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran di kelas masing-masing, dan masukan kami dipertimbangkan dalam RKS."

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr1

Selanjutnya, reduksi data hasil wawancara dengan pengawas sekolah, dimana pengawas mengatakan bahwa :

Pendampingan dalam penyusunan RKAS dilakukan dengan memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan sesuai dengan prioritas program yang telah ditetapkan dalam RKS. Pengawas sekolah membantu kepala sekolah dalam mengoptimalkan penggunaan dana BOS untuk mendukung program peningkatan mutu pembelajaran.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Berdasarkan analisis terhadap beberapa reduksi data hasil wawancara di atas yang kemudian, konfirmabilitas dengan data observasi dan dokumentasi, bahwa perencanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, telah dilaksanakan dan diterapkan oleh pengawas secara nyata dengan strategi melibatkan seluruh komponen yang ada di lingkungan sekolah.

Hal tersebut ditunjang pula dengan reduksi data wawancara dengan pengawas sekolah selanjutnya, tentang persiapan proses pendampingan

Program pendampingan ini saya kenal sejak pengawas sekolah mulai melakukan kunjungan rutin yang sifatnya berbeda dari supervisi biasa. Kalau dulu kunjungan pengawas lebih terasa seperti pemeriksaan atau inspeksi, sejak program

pendampingan ini berjalan, pengawas datang dengan pendekatan yang lebih dialogis. Beliau mengajak saya berdiskusi tentang kondisi sekolah, tantangan yang saya hadapi, dan apa yang ingin saya kembangkan. Awalnya saya sempat ragu, karena belum terbiasa dengan pendekatan seperti ini, tapi lama-kelamaan saya merasakan manfaatnya secara langsung.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Selanjutnya, pengawas sekolah mengatakan bahwa :

Pengawas melakukan pemetaan melalui beberapa cara. Pertama, beliau melakukan wawancara awal yang mendalam untuk memahami kondisi sekolah dan tantangan yang saya hadapi. Kedua, pengawas menelaah dokumen-dokumen sekolah seperti RKS, RKAS, dan rapor pendidikan. Dari situ beliau bisa melihat di mana letak kesenjangan antara kondisi nyata dengan kondisi yang diharapkan. Kemudian beliau juga mengajak saya untuk melakukan refleksi diri — apa kekuatan saya, apa yang perlu dikembangkan, dan seberapa besar komitmen saya untuk berubah. Proses pemetaan ini terasa personal dan tidak menghakimi, sehingga saya merasa nyaman untuk jujur tentang kelemahan saya.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Selanjutnya reduksi data hasil wawancara dengan pengawas tentang keterlibatan pihak sekolah dalam proses pendampingan :

.... dilibatkan sejak awal dalam penyusunan rencana pendampingan. Pengawas tidak datang dengan program yang sudah jadi, melainkan mengajak saya berdiskusi bersama untuk menentukan fokus pendampingan, target yang ingin dicapai, metode yang akan digunakan, dan jadwal pelaksanaannya. Saya diberi ruang untuk menyampaikan prioritas saya sebagai kepala sekolah. Rencana pendampingan benar-benar disusun bersama, sehingga saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap rencana tersebut dan lebih termotivasi untuk melaksanakannya

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Data tersebut, didukung oleh reduksi data wawancara dengan kepala sekolah, sebagai berikut:

Refleksi bersama biasanya dilaksanakan di setiap akhir sesi pertemuan atau kunjungan pengawas. Pengawas mengajak saya untuk mengevaluasi apa yang sudah berjalan baik, apa yang masih perlu diperbaiki, dan langkah apa yang akan diambil ke depan. Yang biasa dibahas antara lain: perkembangan program sekolah, hambatan yang saya temui dalam memimpin guru, hasil supervisi yang saya lakukan, serta bagaimana saya mengelola sumber daya sekolah. Suasana refleksi sangat terbuka — pengawas lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada menggurui, sehingga saya bisa berpikir lebih jernih dan menemukan sendiri solusi dari masalah yang dihadapi.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Berdasarkan analisis reduksi data beberapa kali wawancara dan ditunjang dengan data hasil observasi dan dokumentasi, maka proses perencanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah telah menunjukkan proses yang optimal. Pengawas sekolah melakukan rencana kunjungan pendampingan secara berkala untuk memonitor implementasi program dan rencana memberikan umpan balik konstruktif. Berdasarkan data dokumentasi, frekuensi rencana kunjungan pendampingan selama semester ganjil tahun pelajaran 2025/2026 disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 3
Jadwal dan Fokus Kunjungan Pendampingan

No	Tanggal	Fokus Pendampingan	Metode
1	15 Januari 2025	Refleksi awal dan identifikasi kebutuhan	Coaching
2	20 Maret 2025	Review penyusunan RKS	Mentoring
3	5 April 2025	Pendampingan supervisi akademik	Modeling
4	16 April 2025	Monitoring implementasi program literasi	Konsultasi
5	16 April 2025	Refleksi tengah semester	Coaching
6	10 Agustus 2025	Evaluasi dan perencanaan tindak lanjut	Fasilitasi

Sumber: Dokumen Laporan Pendampingan, 2025

Data di atas diperkuat dengan reduksi data hasil diskusi dengan pengawas sekolah tentang siklus perencanaan pendampingan sekolah, yakni :

Tahap pertama dalam siklus pendampingan adalah pengawas sekolah menyusun perencanaan pendampingan. Dokumen yang dihasilkan di tahap pertama adalah dokumen rencana pendampingan pengawas sekolah. Adapun tahapan kegiatan yang dilakukan di tahap perencanaan pendampingan untuk menghasilkan dokumen sebagai berikut

1. Melakukan Refleksi Komitmen Perubahan
2. Menentukan Strategi Pendampingan
3. Menentukan Metode Pendampingan
4. Menyusun Dokumen Rencana Pendampingan
5. Mengirimkan Dokumen Rencana Pendampingan ke Dinas Pendidikan

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Data tersebut di atas didukung pula dengan data reduksi analisis hasil diskusi dengan pengawas dan kepala sekolah. Yakni proses perencanaan pendampingan berbasis partisipasi adalah pendekatan kolaboratif di mana pendamping berperan sebagai fasilitator, memastikan masyarakat terlibat aktif sejak identifikasi masalah, perumusan solusi, hingga pengambilan keputusan. Tujuannya adalah menciptakan program yang relevan dengan kebutuhan lokal dan menumbuhkan rasa kepemilikan.

Adapun tahapan utama dalam proses pelaksanaannya:

- a. Persiapan dan pemetaan sosial, yakni : pengenalan wilayah, memahami kondisi geografis, demografi, dan budaya setempat. Dan pendekatan tokoh kunci, membangun komunikasi dengan tokoh masyarakat, pemuka adat, atau perangkat daerah untuk mendapatkan dukungan awal.
- b. Identifikasi masalah dan analisis potensi, yakni : pengumpulan data partisipatif: melibatkan warga dalam mengumpulkan data awal atau survei lapangan., dan musyawarah warga: mengadakan forum diskusi untuk menggali masalah utama yang dihadapi dan memetakan potensi (sumber daya) yang dimiliki komunitas.
- c. Perumusan gagasan dan perencanaan solusi, yakni : FGD (*Focus Group Discussion*), Membedah akar masalah bersama perwakilan kelompok masyarakat (perempuan, pemuda, kelompok rentan) untuk merumuskan alternatif solusi, dan Penyusunan Rencana Aksi: Menyusun langkah-langkah kerja, jadwal, dan pembagian tugas yang disepakati bersama.
- d. Pengesahan dan kesepakatan, yakni :musyawarah perencanaan: mempresentasikan rancangan program kepada masyarakat yang lebih luas untuk mendapatkan umpan balik dan persetujuan akhir, dan penyusunan dokumen: mendokumentasikan hasil musyawarah menjadi rencana kerja atau proposal yang sah dan dipahami semua pihak.
- e. Pembentukan tim kerja, yakni : pembagian peran: membentuk struktur pelaksana dari dan oleh masyarakat untuk mengeksekusi program; dan kapasitas pendamping: pelatihan atau

pembekalan keterampilan bagi warga yang akan memimpin atau menjalankan program tersebut.

2. Tahap Pelaksanaan Pendampingan Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Tahap selanjutnya kajian tentang tahap pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah. Dimana pengawas sekolah menerapkan berbagai metode pendampingan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, metode pendampingan yang diterapkan meliputi:

Tabel 4. 4
Metode Pendampingan yang Diterapkan

No	Metode	Deskripsi Penerapan	Situasi Penerapan
1	<i>Coaching</i>	Mengajukan pertanyaan berbobot untuk membantu kepala sekolah menemukan solusi sendiri	Refleksi, pemecahan masalah
2	<i>Mentoring</i>	Berbagi pengalaman dan praktik baik dari sekolah lain	Pengembangan kompetensi baru
3	Konsultasi	Memberikan saran profesional berdasarkan keahlian	Masalah teknis regulasi
4	Fasilitasi	Memfasilitasi proses diskusi dan pengambilan keputusan	Rapat perencanaan

Sumber: Data Observasi dan Wawancara, 2026

Salah satu fokus utama pendampingan adalah membantu kepala sekolah meningkatkan kompetensi dalam melakukan supervisi akademik. Pengawas sekolah menerapkan pendekatan modeling, yaitu mendemonstrasikan cara melakukan supervisi yang efektif. Reduksi data hasil wawancara dengan pengawas sekolah, di antaranya :

Pengawas tidak hanya menyuruh saya melakukan supervisi, tapi beliau mengajak saya melihat langsung bagaimana beliau melakukan supervisi ke

salah satu guru. Setelah itu, kami melakukan refleksi bersama tentang teknik-teknik yang digunakan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Data di atas didukung oleh reduksi data wawancara dengan guru yang disupervisi (G2) memberikan testimoni tentang perubahan kualitas supervisi yang dilakukan kepala sekolah:

Dulu supervisi terasa seperti inspeksi yang mencari kesalahan. Sekarang kepala sekolah lebih banyak bertanya tentang kesulitan yang saya hadapi dan memberikan masukan yang membangun. Saya merasa didukung, bukan dihakimi.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr2

Terkait metode pendampingan yang sering dilakukan pengawas, dijelaskan pengawas dalam wawancara dengan peneliti, bahwa :metode pendampingan apa yang paling sering digunakan pengawas? mana yang paling efektif?

Pengawas menggunakan beberapa metode secara bergantian, yaitu coaching, mentoring, dan konsultasi. Coaching paling sering digunakan — pengawas banyak mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang membuat saya berpikir kritis dan menemukan jawaban sendiri. Mentoring dilakukan ketika saya membutuhkan contoh atau panduan konkret dari pengalaman pengawas. Sementara konsultasi dilakukan ketika ada masalah teknis yang butuh solusi cepat. Menurut saya, coaching adalah yang paling efektif karena membuat saya berkembang secara mandiri dan tidak bergantung terus-menerus kepada pengawas. Ilmu yang didapat dari coaching lebih "menempel" karena saya yang aktif menemukan dan merumuskannya sendiri.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr2

Perbedaan cara pendampingan pengawas saat ini dengan sebelumnya, terutama dengan menggunakan pendekatan partisipatif, pengawas sekolah mengatakan :

Ada perbedaan yang sangat signifikan. Dulu, kunjungan pengawas lebih bersifat administratif — mengecek kelengkapan dokumen, memberikan arahan, lalu pergi. Sekarang, pendampingan bersifat dialogis, kolaboratif, dan berkelanjutan. Pengawas benar-benar hadir sebagai pendamping yang peduli terhadap perkembangan saya sebagai kepala sekolah. Hubungannya lebih setara dan berbasis kepercayaan. Perubahan ini sejalan dengan semangat Perdirjen GTK 4831/2023 yang mentransformasikan peran pengawas dari "pemeriksa" menjadi "pendamping/fasilitator".

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Berdasarkan hasil diskusi dengan pengawas sekolah, dalam proses pendampingan sekolah, mengatakan bahwa : Pelibatan aktif ini tertuang dalam berbagai kerangka kerja pemberdayaan, seperti model *Participatory Action Research* (PAR) atau pendekatan

perencanaan desa partisipatif. Untuk panduan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaannya Anda dapat merujuk pada pedoman fasilitasi masyarakat yang diterbitkan oleh instansi terkait atau institusi akademis bidang pemberdayaan masyarakat.

Selain itu, pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipasi adalah proses kolaboratif antara pengawas, kepala sekolah, dan warga pendidikan untuk memetakan kebutuhan, menyusun strategi, dan menetapkan metode pendampingan. Langkah ini bertujuan agar program yang dibuat sesuai dengan kondisi riil dan tantangan spesifik di satuan Pendidikan. Pengawas mengidentifikasi tingkat kapasitas kepemimpinan dan kesadaran kepala sekolah dalam melakukan refleksi diri. Tujuannya adalah memetakan prioritas lembaga binaan (misalnya: prioritas utama, menengah, hingga akhir) agar strategi yang diberikan tepat sasaran.

Bersama kepala sekolah, pengawas merumuskan strategi pendampingan. Strategi ini tidak harus sama untuk setiap sekolah, melainkan disesuaikan dengan tingkat kesiapan sekolah dalam melakukan perbaikan dan inovasi pembelajaran. Menentukan metode yang partisipatif dan memberdayakan. Metode ini bisa disesuaikan dengan program kerja masing-masing sekolah, seperti: Fasilitasi: Membantu kepala sekolah memecahkan masalah, Pelatihan (*Training*): Memberikan peningkatan kapasitas.. Pendampingan (*Mentoring & Coaching*): Berdiskusi dua arah untuk menggali potensi kepala sekolah

3. Tahap Evaluasi Pendampingan Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Kajian selanjutnya terkait dengan pelaksanaan tahap evaluasi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, dimana pengawas sekolah, dalam pendampingan membantu dalam melakukan monitoring dan evaluasi program sekolah. Sebagaimana data reduksi hasil wawancara dengan pengawas sekolah, bahwa :

Saya menjadi lebih sistematis dalam melakukan monitoring dan evaluasi. Pengawas memperkenalkan saya pada instrumen-instrumen monitoring yang praktis dan

membantu saya memahami pentingnya data dalam evaluasi program. Saya sekarang melakukan monitoring secara berkala dan tidak hanya di akhir program. Hasil evaluasi juga digunakan sebagai bahan refleksi untuk perbaikan program, bukan sekadar pelaporan administratif.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Pernyataan tersebut di atas, dibenarkan oleh kepala sekolah, dimana Siklus pendampingan adalah konsep yang mendeskripsikan rangkaian alur kerja pengawas sekolah dalam membersamai kepala sekolah secara berkelanjutan. Disebut sebagai siklus karena setiap tahapan didesain dari hulu ke hilir dan kembali ke hulu lagi secara berulang.

Berdasarkan hasil diskusi terbuka dengan kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam setiap tahapannya, siklus pendampingan memuat langkah-langkah bagi pengawas sekolah dalam memetakan komitmen perubahan para kepala sekolah dampingan, menentukan strategi dan metode yang tepat dalam memberikan dukungan, memberikan umpan balik yang akurat ketika membersamai kepala sekolah sejak menyusun perencanaan berbasis data, melaksanakan program kerja, hingga mengevaluasi dan merefleksikan keterlaksanaan program sekolah agar selaras dengan visi perubahan yang diharapkan.

Siklus pendampingan dalam dokumen ini juga memuat instrumen-instrumen yang dapat memandu pengawas sekolah mengidentifikasi karakteristik dan kebutuhan kepala sekolah dalam mendukung layanan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, melaksanakan refleksi secara berkala, dan menentukan tindak lanjut yang diperlukan. Singkatnya, dengan mengacu pada siklus pendampingan ini, kerja pengawas sekolah diharapkan bisa menjadi lebih terencana, strategis, sesuai sasaran, dan objektif sehingga pengawas sekolah dapat turut berkontribusi secara aktif dalam peningkatan kualitas pembelajaran satuan pendidikan yang didampingi. Terkait dengan evaluasi pendampingan pengawas sekolah untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah, diperoleh reduksi data hasil wawancara, sebagai berikut :

Evaluasi pendampingan pengawas sekolah adalah proses penilaian berkala untuk mengukur efektivitas kinerja pengawas dalam membina satuan pendidikan. Ini

mencakup evaluasi perencanaan program, supervisi manajerial, supervisi akademik, dan pelaporan yang dilakukan. Evaluasi ini bertujuan memastikan program peningkatan mutu pembelajaran berjalan sesuai target.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS

Berdasarkan analisis reduksi beberapa data wawancara dan diskusi terbuka, maka dapat disimpulkan sementara bahwa evaluasi kinerja pendampingan pengawas sekolah umumnya mencakup empat aspek penilaian utama: (1). Perencanaan, yakni Menilai ketepatan dokumen rencana pendampingan yang disesuaikan dengan kebutuhan/Rapor Pendidikan masing-masing sekolah; (2). Pelaksanaan Pendampingan. Yakni Keterlaksanaan metode yang digunakan, seperti *coaching*, mentoring, atau pelatihan, kepada kepala sekolah dan guru; (3). Evaluasi Pendidikan, yakni sejauh mana pengawas membantu satuan pendidikan melakukan pembenahan berbasis data dan tindak lanjut; dan (4). Pelaporan Kinerja, yakni Kelengkapan dokumentasi dan bukti dukung realisasi tugas pengawas yang dilaporkan melalui sistem.

4. Tahap Tindak Lanjut Pendampingan Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Kajian selanjutnya tentang tahap tindak lanjut pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah. Untuk menjaga objektivitas, kualitas pendampingan pengawas juga dievaluasi oleh sekolah dampingan. Kepala sekolah biasanya memberikan umpan balik (*feedback*) terkait sejauh mana pengawas membantu memecahkan masalah manajerial dan akademik di sekolah. Konsepsi tersebut didukung oleh reduksi data hasil wawancara dengan pengawas sekolah, yang menyatakan bahwa :

Tindak lanjut dari hasil evaluasi menjadi langkah krusial dalam siklus pengawasan pendidikan. Tindak lanjut ini berupa upaya konkret, seperti perbaikan metode pembelajaran, pengembangan kapasitas guru, peningkatan sarana, serta pembinaan langsung yang diberikan oleh pengawas pendidikan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Selanjutnya, pengawas mengatakan bahwa :

Evaluasi merupakan subsistem yang sangat penting dan diperlukan dalam setiap sistem pendidikan, karena evaluasi dapat merepresenatsikan seberapa jauh perkembangan dari hasil pendidikan. Melalui proses evaluasi pendidikan, maka baik tidaknya kualitas pendidikan dapat diketahui.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Selanjutnya, pengawas mengatakan bahwa :

Pendampingan dan pemantauan secara berkesinambungan memastikan bahwa perubahan yang diterapkan berdampak positif dan berkelanjutan. Pengawasan dan evaluasi yang efektif tidak hanya membantu sekolah atau lembaga pendidikan dalam memperbaiki kualitas proses pembelajaran, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan belajar yang kondusif bagi perkembangan potensi siswa secara holistik. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang menyeluruh mengenai proses evaluasi dan tindak lanjut pengawasan pendidikan agar setiap langkah yang diambil mampu memberikan kontribusi nyata dalam menciptakan pendidikan berkualitas.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Pelaksanaan evaluasi dalam pengawasan pendidikan dapat dilalukan dengan pendekatan partisipatif dan teknik-teknik evaluasi. Teknik sendiri merupakan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan tertentu, baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah guru-guru dalam mengajar, kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan serta masalah-masalah lain yang berhubungan serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

4.1.2. Hasil Penelitian tentang Aspek-Aspek Pendukung Keberhasilan Pelaksanaan Pendampingan Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Kajian selanjutnya tentang aspek-aspek pendukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, dimana dalam kajian ini, dikaji dengan beberapa unit kajian berikut : (1). Aspek internal daya dukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif; dan (2). Aspek eksternal daya dukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif.

Data sub unit kajian tersebut, didukung dengan reduksi data hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, berikut :

Beberapa faktor pendukung utama antara lain: komitmen dan kompetensi pengawas yang tinggi, dukungan penuh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis, keterbukaan dan motivasi saya sendiri untuk berkembang, serta dukungan dari guru-guru yang kooperatif. Selain itu, ketersediaan data rapor pendidikan sebagai basis pengembangan program juga sangat membantu.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Selanjutnya, kepala mengatakan bahwa :

Dukungan guru dan tenaga kependidikan sangat positif. Mereka merespons perubahan yang saya lakukan dengan antusias. Hubungan kerja yang lebih kolaboratif yang saya bangun setelah pendampingan membuat mereka merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pengembangan sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Selanjutnya, kepala sekolah didukung dengan reduksi data wawancara dengan komite sekolah, mengatakan bahwa :

Komite sekolah mendukung program-program pengembangan sekolah. Mereka semakin aktif dilibatkan dalam perencanaan dan evaluasi program. Kepercayaan masyarakat terhadap sekolah juga meningkat seiring dengan perbaikan yang terlihat nyata di sekolah.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Berdasarkan hasil penelitian, teridentifikasi beberapa aspek yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif di SDN 1 Karangpawitan. Komitmen kepala sekolah untuk berubah dan berkembang merupakan faktor kunci keberhasilan pendampingan. Kepala sekolah SDN 1 Karangpawitan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi, tercermin dari kesediaan untuk merefleksikan praktik kepemimpinannya dan keterbukaan untuk menerima masukan.

Kita masih perlu banyak belajar. Kehadiran pengawas sebagai pendamping adalah kesempatan berharga untuk mengembangkan diri. Saya berusaha memanfaatkan setiap sesi pendampingan sebaik mungkin.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Keberhasilan pendampingan juga didukung oleh kesiapan dan keterbukaan guru untuk terlibat dalam proses perubahan. Guru-guru di SDN 1 Karangpawitan menunjukkan sikap positif terhadap upaya peningkatan mutu yang dipimpin oleh kepala sekolah.

Kami guru-guru mendukung penuh program yang diinisiasi kepala sekolah. Kami merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga kami juga merasa memiliki program tersebut.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan Gr3.

SDN 1 Karangpawitan telah membangun budaya sekolah yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Terdapat komunitas belajar guru (KKG mini) yang secara rutin mengadakan diskusi profesional.

Kompetensi pengawas sekolah dalam menerapkan pendekatan partisipatif merupakan faktor eksternal yang sangat menentukan. Pengawas sekolah yang mendampingi SDN 1 Karangpawitan memiliki kompetensi dalam teknik coaching, mentoring, dan fasilitasi.

Pengawas kami berbeda dengan pengawas sebelumnya. Beliau tidak datang untuk mencari kesalahan, tapi untuk membantu kami berkembang. Beliau menguasai teknik-teknik *coaching* yang membuat kami merasa diberdayakan.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis memberikan dukungan terhadap implementasi pendampingan berbasis partisipatif melalui kebijakan yang mendorong transformasi peran pengawas dari *controller* menjadi *partner*. Ketersediaan waktu yang cukup untuk melakukan pendampingan intensif dan dukungan anggaran dari dana BOS untuk pengembangan kapasitas turut mendukung keberhasilan pendampingan.

Tabel 4. 5
Ringkasan Aspek Pendukung Keberhasilan

No	Kategori	Aspek Pendukung	Deskripsi
1	Internal	Komitmen kepala sekolah	Tingkat kesadaran refleksi "Berdaya" dan kapasitas memimpin "Tinggi"
2	Internal	Kesiapan guru	Sikap positif dan partisipasi aktif guru dalam program
3	Internal	Budaya sekolah	Komunitas belajar dan keterbukaan terhadap perubahan

No	Kategori	Aspek Pendukung	Deskripsi
4	Eksternal	Kompetensi pengawas	Penguasaan teknik coaching, mentoring, dan fasilitasi
5	Eksternal	Dukungan dinas	Kebijakan yang mendukung transformasi peran pengawas
6	Eksternal	Sumber daya	Ketersediaan waktu dan anggaran yang memadai

Sumber: Data Penelitian, 2026

4.1.3. Hasil Penelitian tentang Keberhasilan Penerapan Pendampingan Pengawas Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Kajian selanjutnya tentang keberhasilan penerapan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, dan untuk kajian ini, didukung dengan sub unit kajian berikut : (1). Indikator keberhasilan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (2). Teknik pengukuran keberhasilan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (3). Tingkat pencapaian keberhasilan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (4). Hambatan yang dirasakan pada pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; dan (5). Keunggulan proses pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah

Pendampingan berbasis partisipatif telah meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun perencanaan berbasis data. kepala sekolah kini mampu menganalisis data rapor pendidikan secara mandiri dan menggunakannya sebagai dasar penyusunan program. Sebagaimana reduksi data hasil penelitian dengan wawancara dengan kepala sekolah mengatakan :

Target dan indikator keberhasilan ditetapkan secara SMART — *Spesifik, Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant*, dan *Time-bound*. Saya mengacu pada indikator kompetensi kepala sekolah dalam regulasi terbaru, termasuk Perdirjen GTK 4831/2023 dan dimensi kompetensi kepala sekolah yang berlaku. Kepala sekolah aktif terlibat dalam menetapkan target ini agar realistis dan sesuai konteks sekolahnya.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Yang kemudian, ditanggapi oleh kepala sekolah, sebagaimana hasil reduksi data penelitian berikut :

Sebelum mendapat pendampingan, saya menyusun RKS berdasarkan kebiasaan tahun lalu. Sekarang saya sudah terbiasa menganalisis data Rapor Pendidikan terlebih dahulu, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, baru kemudian menyusun program.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi terbuka dengan pengawas dan kepala sekolah, diperoleh indikator keberhasilan pendampingan pengawas dengan pendekatan partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah , seperti berikut :

Tabel 4. 6
Indikator Keberhasilan Model Pendampingan

No	Dimensi	Indikator Keberhasilan
1	Proses	Tingkat partisipasi kepala sekolah dalam setiap tahapan pendampingan
2	Proses	Kualitas relasi kemitraan pengawas-kepala sekolah
3	Output	Peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah
4	Output	Peningkatan kompetensi supervisi akademik kepala sekolah
5	Output	Peningkatan kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah
6	Outcome	Peningkatan rating e-Kinerja kepala sekolah
7	Outcome	Peningkatan capaian Rapor Pendidikan sekolah

Sumber: Hasil Analisis Penelitian, 2026

Hasil pengamatan dan analisa peneliti, dimana kepala sekolah menunjukkan peningkatan kemampuan dalam mengelola program sekolah secara sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, hingga evaluasi.

Tabel 4. 7
Indikator Peningkatan Kompetensi Manajerial

No	Indikator	Kondisi Sebelum	Kondisi Sesudah
1	Penyusunan RKS	Berbasis kebiasaan	Berbasis data Rapor Pendidikan
2	Pelibatan stakeholder	Terbatas	Partisipatif (guru, komite)
3	Monitoring program	Tidak terstruktur	Berkala dan terdokumentasi
4	Evaluasi program	Jarang dilakukan	Rutin dengan data capaian

Sumber: Data Observasi dan Dokumentasi, 2026

Selain hal tersebut, pendampingan pengawas sekolah melalui pendekatan partisipatif, mampu meningkatkan kompetensi kepala sekolah, sesuai reduksi data wawancara dan pengamatan, bahwa :

Kepala sekolah kini mampu menyusun program supervisi akademik yang terencana dengan jadwal yang jelas dan instrumen yang tepat. Kualitas pelaksanaan supervisi meningkat dari pendekatan inspektif menjadi pendekatan klinis yang berfokus pada perbaikan pembelajaran.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Selanjutnya :

Sekarang saya lebih percaya diri melakukan supervisi. Saya sudah punya jadwal yang jelas dan instrumen yang tepat. Yang paling penting, saya sudah bisa memberikan umpan balik yang membangun kepada guru.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS.

Selain itu, guru-guru mengkonfirmasi adanya perubahan positif dalam cara kepala sekolah memberikan umpan balik pasca supervisi.

Tabel 4. 8
Indikator Peningkatan Kompetensi Supervisi Akademik

No	Indikator	Kondisi Sebelum	Kondisi Sesudah
1	Program supervisi	Tidak ada	Terjadwal dan terstruktur
2	Pendekatan supervisi	Inspektif	Klinis dan kolaboratif
3	Frekuensi supervisi	1 kali/semester	2 kali/semester
4	Umpan balik	Evaluatif	Konstruktif dan emberdayakan

Sumber: Data Observasi dan Wawancara, 2026

Sekain deskripsi data di atas, terkait keberhasilan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif, menurut pengawas sekolah, sebagaimana reduksi data wawancara dengan pengawas sekolah, di antaranya :

Adanya perubahan pada kompetensi kepala sekolah, yang di antaranya : peningkatan kompetensi kepemimpinan pembelajaran, kemampuan membangun visi pembelajaran dimana kepala sekolah telah berhasil merumuskan visi pembelajaran yang jelas dan mengkomunikasikannya kepada seluruh warga sekolah, kemampuan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dimana Guru-guru merasakan perubahan iklim sekolah yang lebih mendukung pembelajaran dan pengembangan professional, Peningkatan kemampuan memfasilitasi kolaborasi guru dimana Kepala sekolah berhasil mengaktifkan kembali KKG mini di sekolah sebagai wadah kolaborasi dan pengembangan profesional guru.

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Data tersebut di atas, didukung pula oleh data hasil observasi dan dokumentasi peneliti tentang keberhasilan kompetensi kepala sekolah. Seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 9
Indikator Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran

No	Indikator	Kondisi Sebelum	Kondisi Sesudah
1	Visi pembelajaran	Belum terumuskan jelas	Terumuskan dan tersosialisasi
2	Iklim sekolah	Kurang kondusif	Kondusif dan mendukung
3	Kolaborasi guru	KKG mini tidak aktif	KKG mini aktif rutin
4	Inovasi pembelajaran	Jarang	Mulai berkembang

Sumber: Data Observasi dan Wawancara, 2026

Peningkatan kompetensi kepala sekolah juga tercermin dari data e-Kinerja. Berdasarkan data e-Kinerja periode Juli-Desember 2025, kepala sekolah SDN 1 Karangpawitan memperoleh rating praktik kinerja "Sesuai ekspektasi" dan rating perilaku kerja "Di atas ekspektasi" dengan predikat kinerja "Baik". Namun demikian, keberhasilan tersebut, masih ditemukan beberapa hambatan, yang di antaranya :

Hambatan utama yang saya hadapi antara lain: keterbatasan waktu karena padatnya tugas administratif, beberapa guru yang masih resisten terhadap perubahan, serta keterbatasan anggaran untuk beberapa program pengembangan yang direncanakan.
Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Selanjutnya untuk mengatasi hambatan tersebut, sepakat pengawas dan kepala sekolah berpendapat bahwa :

Untuk mengatasi hambatan waktu, saya belajar memprioritaskan dan mendelegasikan tugas administratif. Untuk guru yang resisten, pengawas menyarankan pendekatan personal dan bertahap — dimulai dari hal-hal kecil yang tidak mengancam. Untuk keterbatasan anggaran, kami mencari alternatif sumber daya, termasuk memanfaatkan Dana BOS secara lebih strategis.
Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan KS dan PS.

Penerapan pendampingan pengawas berbasis partisipatif sangat efektif dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Pendekatan ini mengubah peran pengawas dari sekadar evaluator menjadi mitra kolaboratif. Kepala sekolah didorong aktif mengidentifikasi masalah, merencanakan solusi, dan merefleksikan kinerjanya, sehingga tercipta kepemimpinan yang lebih kuat dan mandiri.

Pendekatan ini berfokus pada 5 indikator utama kompetensi kepala sekolah: kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, dan supervisi. Melalui diskusi aktif, kepala sekolah mampu memecahkan masalah manajerial secara mandiri dan lebih terampil dalam melakukan supervisi akademik terhadap guru di sekolah masing-masing.

Pendampingan ini tidak dilakukan secara insidental, melainkan berjalan secara terstruktur dalam 4 siklus berkesinambungan: (1). Perencanaan pendampingan: pengawas dan kepala sekolah merefleksikan komitmen perubahan dan menyusun rencana; (2).

Pendampingan perencanaan Program: Bersama-sama merancang program sekolah yang berpusat pada peserta didik; (3). Pendampingan Pelaksanaan Program: memastikan program berjalan optimal di lapangan; dan (4). Pelaporan: mengevaluasi hasil akhir dan merumuskan perbaikan untuk siklus berikutnya

4.1.4. Hasil Penelitian tentang Pengembangan Strategi Pendampingan Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah

Kajian selanjutnya terkait dengan unit kajian tentang pengembangan strategi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Dan untuk unit kajian ini, dikaji dengan beberapa sub unit kajian berikut: (1). Rasionalisasi perlunya proses pengembangan strategi pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (2). Formulasi strategi pengembangan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (3). Proses pengembangan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; dan (4). Model pengembangan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, selanjutnya, berdasarkan reduksi data wawancara dengan pengawas sekolah, bahwa :

Pengembangan strategi pendampingan pengawas berbasis partisipatif sangat krusial untuk menggeser paradigma pengawasan dari yang bersifat inspektif (kontrol administratif) menjadi kolaboratif. Hal ini memungkinkan kepala sekolah untuk tidak hanya menjadi objek penilaian, tetapi juga subjek aktif dalam memecahkan masalah manajerial dan akademik di sekolah mereka

Sumber : Reduksi Data Hasil Wawancara dengan PS.

Adapun terkait formulasi strategi pengembangan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, menurut pengawas sekolah sesuai hasil reduksi data wawancara, di antaranya :

Untuk mempelajari lebih lanjut mengenai siklus dan metode pendampingan yang efektif bagi kepala sekolah, Anda dapat merujuk pada pedoman resmi yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah mengenai kompetensi dan panduan pendampingan satuan Pendidikan.

Selanjutnya pengawas sekolah, mengemukakan, bahwa :

Salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah adalah melalui pelatihan intensif dan pendampingan berbasis *Participatory Action Research* (PAR). Metode ini memungkinkan kepala sekolah terlibat aktif dalam proses identifikasi masalah, perencanaan solusi, dan refleksi berkelanjutan. Pendekatan PAR dalam pelatihan kepala sekolah dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perubahan dan memperkuat komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pelatihan yang dirancang secara partisipatif juga mendorong kolaborasi antar kepala sekolah dan stakeholder, sehingga tercipta ekosistem pendidikan yang lebih dinamis dan inovatif. Dengan demikian, pengembangan kompetensi kepala sekolah harus bersifat kontekstual, berkelanjutan, dan berbasis praktik nyata

Selanjutnya dalam diskusi terbuka, dengan pengawas dan kepala sekolah diperoleh kesimpulan bahwa pentingnya pengembangan strategi pendampingan, di antaranya :

Rasionalisasi utama perlunya pengembangan strategi ini mencakup beberapa aspek berikut:

1. Mendorong *Ownership* dan Komitmen:
Pendekatan partisipatif menempatkan kepala sekolah dan pengawas sejajar sebagai mitra belajar. Keterlibatan aktif kepala sekolah sejak tahap identifikasi masalah hingga evaluasi menumbuhkan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap program yang dijalankan.
2. Relevansi dengan Kebutuhan Nyata Sekolah:
Setiap satuan pendidikan memiliki tantangan unik. Strategi partisipatif memastikan bahwa bentuk bimbingan, pelatihan, maupun diskusi disesuaikan dengan konteks dan kondisi spesifik sekolah (bersifat diferensiasi dan kontekstual).
3. Optimalisasi Fungsi *Coaching* dan *Mentoring*:
Pengawas beralih fungsi dari sekadar pemberi instruksi menjadi fasilitator dan pendamping. Metode ini efektif membantu kepala sekolah menemukan solusi atas berbagai tantangan kepemimpinan, pengelolaan sumber daya, dan perencanaan berbasis data.
4. Peningkatan Kapasitas Berkelanjutan:
Proses pendampingan yang berjalan dalam bentuk siklus berkelanjutan menjamin terjadinya refleksi rutin. Refleksi ini penting untuk terus mengasah kompetensi manajerial dan supervisi akademik kepala sekolah.
5. Transformasi Ekosistem Pendidikan:
Dengan strategi partisipatif, pengawas dan kepala sekolah membangun budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.

Selanjutnya, terkait model pengembangan pendampingan pengawas sekolah berbasis

partisipasi dalam peningkatan kompetensi kepala sekolah hasil pengamatan peneliti, di

antaranya :

Berdasarkan temuan penelitian, dapat dirumuskan model pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Model ini terdiri dari prinsip-prinsip dasar, tahapan implementasi, strategi pendampingan, dan indikator keberhasilan. Model pendampingan berbasis partisipatif berpijak pada tujuh prinsip dasar:

1. Prinsip Kemitraan (*Partnership*), yaitu pengawas dan kepala sekolah berkedudukan setara sebagai mitra dalam pengembangan profesional.
2. Prinsip Partisipasi Aktif, yaitu kepala sekolah terlibat aktif dalam setiap tahapan pendampingan, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi.
3. Prinsip Berbasis Data, yaitu pendampingan didasarkan pada data objektif (Rapor Pendidikan, e-Kinerja) sebagai titik tolak refleksi.
4. Prinsip *Scaffolding*, yaitu dukungan diberikan secara bertahap sesuai dengan tingkat perkembangan kompetensi kepala sekolah.
5. Prinsip Reflektif, yaitu refleksi menjadi inti dari setiap aktivitas pendampingan untuk mendorong pembelajaran mendalam.
6. Prinsip Kontekstual, yaitu pendampingan disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik sekolah.
7. Prinsip Berkelanjutan, yaitu pendampingan bersifat siklis dan berkelanjutan untuk memastikan peningkatan yang konsisten.

Pengembangan strategi pendampingan pengawas berbasis partisipatif bertujuan meningkatkan kompetensi kepala sekolah melalui kemitraan yang setara, dialogis, dan kolaboratif. Pendekatan ini mengubah peran pengawas dari sekadar evaluator administratif menjadi mitra diskusi dalam memecahkan masalah dan merancang inovasi pembelajaran di sekolah binaan.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Sesuai dengan focus kajian, maka pada pembahasan hasil penelitian ini, peneliti berupaya membahas 4 unit kajian sebagaimana dideskripsikan di atas, di antaranya: (1). Pembahasan tentang proses pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (2). Pembahasan tentang aspek-aspek pendukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; (3). Pembahasan tentang keberhasilan penerapan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah; dan (4). Pembahasan tentang pengembangan strategi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah.

4.2.1. Pembahasan tentang Proses Pelaksanaan Pendampingan Pengawas Sekolah

Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian tentang proses pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, disimpulkan sementara bahwa proses pendampingan tersebut mengikuti tahapan beriku : (1). Tahap perencanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif; (2). Tahap pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif; (3). Tahap evaluasi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif; dan (4). Tahap tindak lanjut pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif.

Adapun tahapan utama dalam proses pelaksanaannya: (1) Persiapan dan pemetaan sosial; (2) Identifikasi masalah dan analisis potensi; (3) Perumusan gagasan dan perencanaan solusi; (4) Pembentukan tim kerja. Adapun metode dalam proses pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah yang diterapkan di antaranya : *Coaching, Mentoring, Konsultasi* dan *Fasilitasi*

Pendampingan pengawas sekolah partisipatif adalah transformasi peran pengawas dari sekadar evaluator menjadi mitra kolaboratif. Proses ini berfokus pada pemberdayaan

kepala sekolah melalui siklus berkelanjutan—mulai dari perencanaan bersama, pendampingan penyusunan dan pelaksanaan program sekolah, hingga evaluasi—untuk mewujudkan layanan pembelajaran yang berpusat pada siswa.

Proses di atas tidak berjalan searah (instruksi), melainkan menggunakan lima metode partisipatif: (1). *mentoring*: berbagi pengalaman dan memberikan contoh untuk mempelajari kinerja; (2). *coaching*: menggali potensi kepala sekolah agar mampu memberdayakan dirinya sendiri dalam menyelesaikan masalah; (3). *facilitating*: membantu proses diskusi kelompok; dan (4). *consulting*: memberikan rekomendasi berdasarkan analisis data.

Kepala sekolah merupakan pemegang kendali dalam pengelolaan sekolah yang akan membawa sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih baik atau sebaliknya. Dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan sekolah, kepala sekolah melaksanakan pengelolaan terhadap guru dan tenaga kependidikan serta sarana prasana dan keuangan sekolah. Salah satu kegiatan pengelolaan terhadap guru dan tenaga kependidikan adalah penilaian kinerja yang diselenggarakan kepala sekolah melalui supervisi. Berdasarkan Permendikbudristek Nomor 40 tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, dinyatakan bahwa beban kerja Kepala Sekolah adalah pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. Pelaksanaan supervisi akademik dan manajerial semulanya merupakan tugas pokok dan fungsi dari pengawas sekolah, namun dalam Permendikbud Nomor 15 tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala dan Pengawas Sekolah disebutkan bahwa beban Kerja Pengawas Sekolah yakni melaksanakan tugas pengawasan, pembimbingan, dan pelatihan profesional terhadap Guru. Perubahan beban kerja tersebut berdampak pada perubahan peran pengawas di sekolah binaan. Pengawas yang sebelumnya melaksanakan supervisi akademik terhadap guru sekarang beralih fungsi menjadi pemberdaya, dimana pengawas berperan dalam

memberdayakan kepala sekolah dalam melaksanakan salah satu beban kerjanya yaitu pelaksanaan supervisi akademik yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja guru.

Kompetensi kepala sekolah merupakan kecakapan, kemampuan, dan wewenang yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang baik adalah kepala sekolah yang bisa merefleksikan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang dimiliki dalam berfikir dan bertindak secara konsisten (Afriadi, dkk, 2016). Adapun dimensi Kompetensi Kepala Sekolah dalam Permendikbud no 6 tahun 2018 yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Pendampingan merupakan program dimana seseorang berbagi pengetahuan dan pengalaman kepada orang lain yang membutuhkan, secara dinamis dapat mempengaruhi perkembangan profesional untuk pembelajaran di sekolah / lembaga pendidikan (Kutsyuruba, B., Godden, L., & Walker, 2020). Pendampingan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan pengetahuan, serta efektif mendukung pengembangan profesional (Nopriyeni et al., 2019). Yang dimaksud menerapkan model pendampingan adalah pengawas bersamasama kepala sekolah melakukan supervisi akademik secara terus menerus. Pendampingan dilakukan dengan menggunakan interaksi edukatif, komunikasi yang positif, sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah (Agon, 2022). Berdasarkan hal tersebut, maka pendampingan merupakan model pembinaan yang diterapkan pengawas sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan guru di wilayah binaannya.

Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan pengawas sekolah untuk memberdayakan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik, yakni: 1) pelaksanaan pelatihan atau workshop, kegiatan ini diperlukan jika kepala sekolah belum memiliki pemahaman utuh tentang supervisi akademik, mulai dari perencanaan pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik. 2) *Coaching*, kegiatan ini dibutuhkan untuk membantu kepala sekolah dalam mengenali kemampuannya sendiri terkait pelaksanaan

supervisi akademik, mengenali tantangan yang akan dihadapi dan menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi tantangan yang akan dihadapi. 3) Pendampingan, kegiatan ini dilakukan untuk membantu kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan merencanakan kegiatan tindak lanjut supervisi akademik. Dalam pelaksanaan pendampingan, pengawas menjadi pembina, pembimbing, sekaligus rekan yang diarahkan mampu memberi solusi, saran dan masukan kepada kepala sekolah. Temuan penelitian ini memperkuat dan melengkapi hasil penelitian-penelitian terdahulu. Sejalan dengan temuan Darling-Hammond et al. (2022), penelitian ini mengkonfirmasi bahwa dukungan profesional yang berkelanjutan melalui mentoring dan coaching merupakan faktor krusial dalam pengembangan kepala sekolah.

Temuan tentang pentingnya keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas dalam pendampingan mendukung hasil penelitian Eyal et al. (2025). Pendekatan partisipatif memungkinkan tercapainya keseimbangan tersebut karena kepala sekolah terlibat aktif dalam menentukan fokus dan strategi pendampingan. Berbeda dengan temuan Mulyanto et al. (2023) yang mengidentifikasi kelemahan pendekatan pendampingan yang seragam, penelitian ini menunjukkan bahwa pendampingan yang terdiferensiasi berdasarkan kebutuhan individual kepala sekolah menghasilkan efektivitas yang lebih tinggi.

4.2.2. Pembahasan tentang Aspek-Aspek Pendukung Keberhasilan Pelaksanaan Pendampingan Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Berdasarkan deskripsi data di atas bahwa aspek-aspek pendukung keberhasilan pelaksanaan pendampingan berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, berasal dari sumber dukungan internal dan sumber dukungan eksternal, Dukungan internal terdiri dari: (1) kompetensi pengawas dan kepala sekolah; (2) komitmen pengawas dan kepala sekolah terhadap partisipasi tatanan yang telah dibuat; (3) kerja sama pengawas dengan seluruh unsur SDM di lingkungan sekolah; (4) bersikap partisipatif dengan

berwawasan keterbukaan seluruh unsur pekerjaan sekolah. Serta dukungan eksternal di antaranya adalah dukungan kondisi lingkungan, budaya dan iklim masyarakat dan partisipasi seluruh stakeholder pendidikan dalam bentuk yang memungkinkan bermanfaat bagi sekolah.

Keberhasilan pendampingan berbasis partisipatif sangat bergantung pada keterlibatan aktif masyarakat sejak tahap perencanaan hingga evaluasi. Aspek pendukung utamanya meliputi **motivasi peserta, komunikasi dua arah, kapasitas pendamping, dukungan sumber daya, serta keterbukaan institusi.**

Pengawas sekolah memiliki fungsi strategis dalam menjamin mutu pendidikan melalui supervisi akademik dan manajerial. Dalam paradigma pendidikan modern, pengawas tidak lagi hanya berperan sebagai evaluator, tetapi juga sebagai fasilitator, mentor, dan mitra profesional bagi kepala sekolah dan guru. Hal ini diperkuat dalam kebijakan terbaru yang menekankan pentingnya pendampingan berbasis refleksi, kolaborasi, dan evaluasi berkelanjutan. Dalam praktiknya, pelaksanaan program kerja sekolah sering menghadapi berbagai kendala seperti kurangnya evaluasi reflektif, lemahnya koordinasi, dan belum optimalnya pelaporan program. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peran pengawas dalam memastikan program berjalan efektif dan berkelanjutan.

Refleksi dan umpan balik pengawas terbukti berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan keberlanjutan program kerja sekolah. Praktik refleksi berbasis data dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Hallinger (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan supervisi berbasis data meningkatkan efektivitas sekolah dan akuntabilitas program. Pendekatan refleksi yang dialogis dan kolaboratif juga sejalan dengan penelitian Campbell (2019), yang menyatakan bahwa supervisi kolaboratif memperkuat budaya pembelajaran profesional dan kepemimpinan instruksional. Dalam penelitian ini, diskusi reflektif tidak berorientasi pada kesalahan, tetapi pada solusi dan perbaikan bersama. Pemberian umpan balik lisan dan tertulis yang spesifik dan berkelanjutan sejalan dengan hasil penelitian Wisniewski, Zierer, dan Hattie (2020), yang menegaskan bahwa

umpan balik memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja apabila jelas dan dapat ditindaklanjuti. Monitoring berkala minimal setiap triwulan dan evaluasi semester mendukung penelitian Nguyen(2020), yang menyimpulkan bahwa evaluasi terjadwal meningkatkan konsistensi implementasi program sekolah. Terbentuknya budaya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam penelitian ini juga sejalan dengan temuan Admiraal et al. (2021), yang menyatakan bahwa refleksi rutin membangun sekolah sebagai professional learning community.

Pengawas sekolah menerapkan metode pendampingan yang bersifat kolaboratif, partisipatif, dan kontekstual sesuai dengan karakteristik sekolah binaan. Pendampingan dilakukan melalui supervisi akademik dan manajerial, diskusi reflektif, coaching, serta konsultasi langsung yang disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. Sebelum menentukan strategi pendampingan, pengawas melakukan pemetaan kondisi sekolah melalui analisis dokumen, observasi, dan dialog dengan kepala sekolah serta guru. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengawas tidak hanya menjalankan fungsi pengawasan secara administratif, tetapi juga menjalankan fungsi pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan kapasitas sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2022) yang menyatakan bahwa pengawas sekolah memiliki peran strategis sebagai fasilitator dan pembina yang membantu kepala sekolah dan guru meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan melalui pendampingan yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Suryani dan Wahyudi (2023) yang menunjukkan bahwa penerapan metode pendampingan yang menyesuaikan karakteristik sekolah binaan mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan program sekolah serta meningkatkan kepercayaan diri kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah.

Selain itu, pengawas juga membuka ruang konsultasi secara langsung maupun melalui komunikasi daring untuk membantu menyelesaikan berbagai kendala yang

dihadapi oleh kepala sekolah dan guru. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengawas berperan sebagai konsultan pendidikan yang membantu meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah serta kompetensi profesional guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) yang menyatakan bahwa supervisi pendidikan tidak hanya bertujuan melakukan penilaian, tetapi juga memberikan bantuan profesional kepada guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja mereka.

4.2.3 Pembahasan tentang Keberhasilan Penerapan Pendampingan Pengawas Berbasis Partisipatif Untuk Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah

Pembahasan berikutnya, terkait kajian tentang keberhasilan penerapan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah. Dimana berdasarkan deskripsi data hasil penelitian bahwa : (1). Indikator keberhasilan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah. Memiliki ketergantungan pada kompetensi dan strategi pengawas sekolah; (2). Teknik pengukuran keberhasilan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, ditentukan dengan aspek: keterlibatan, keterbukaan, konsistensi proses pendampingan dan perubahan kompetensi kepala sekolah; (3). Tingkat pencapaian keberhasilan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, ditentukan dengan aspek optimalisasi peningkatan kompetensi kepala sekolah sesuai kebutuhan dan standar nasional pendidikan; (4). Hambatan yang dirasakan pada pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, hakikatnya bersumber dari aspek internal dan eksternal pengawas; dan (5). Keunggulan proses pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah di antaranya keterlibatan dan kebersamaan seluruh unsur untuk membangun lebih baik.

Pengawas sekolah melakukan pemantauan efektivitas pendampingan melalui supervisi berkala, evaluasi dokumen program kerja, serta observasi langsung terhadap pelaksanaan tugas kepala sekolah dan guru. Selain itu, pengawas juga membandingkan kondisi sebelum dan sesudah pendampingan untuk melihat perubahan kinerja yang terjadi. Pemantauan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pendampingan yang dilakukan benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah dan guru. Indikator efektivitas pendampingan antara lain meningkatnya keterlaksanaan program sesuai jadwal, tertibnya administrasi sekolah, meningkatnya kualitas pembelajaran, serta meningkatnya koordinasi internal di lingkungan sekolah.

Temuan ini sejalan dengan pendapat sergioanni dan starratt (2019) yang menyatakan bahwa supervisi pendidikan yang efektif harus disertai dengan kegiatan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan agar dapat memberikan umpan balik yang konstruktif bagi peningkatan kinerja guru dan kepala sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian handayani dan widodo (2024) yang menunjukkan bahwa pemantauan yang dilakukan secara sistematis oleh pengawas sekolah dapat meningkatkan disiplin kerja guru, kualitas pembelajaran, serta efektivitas pengelolaan administrasi sekolah. Dengan demikian, pemantauan yang dilakukan oleh pengawas sekolah merupakan bagian penting dari proses pendampingan yang bertujuan untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan program kerja sekolah serta meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan secara keseluruhan.

Sejalan dengan temuan penelitian prasojo dan sudiyono (2020) yang menyatakan bahwa pengawas sekolah memiliki peran strategis dalam memfasilitasi kepala sekolah melalui kegiatan pembinaan manajerial, monitoring program sekolah, serta pemberian umpan balik untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Penelitian lain oleh suyatno et al. (2022) juga menunjukkan bahwa pendampingan yang dilakukan oleh

pengawas sekolah dapat meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan program sekolah secara lebih sistematis dan terarah.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengawas sekolah menjalankan fungsi pembinaan profesional secara aktif melalui pendekatan yang bersifat membina dan mendukung. Pendekatan tersebut membantu kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan manajerial serta memperkuat koordinasi dengan guru dalam pelaksanaan program sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori supervisi klinis yang dikemukakan oleh Sergiovanni dan Starratt (2013) yang menyatakan bahwa supervisi pendidikan bertujuan membantu pemimpin sekolah dan guru untuk meningkatkan kualitas kinerja melalui proses bimbingan, dialog profesional, serta refleksi terhadap praktik yang dilakukan di sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Hallinger dan Walker (2021) juga menunjukkan bahwa pendampingan yang dilakukan oleh pengawas atau supervisor pendidikan dapat meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola program sekolah serta meningkatkan kolaborasi antar guru dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan.

Temuan ini sejalan dengan konsep evaluasi dalam supervisi pendidikan yang menekankan pentingnya penggunaan indikator yang jelas dan berbasis data dalam menilai kinerja kepala sekolah. Menurut Bush (2020), evaluasi kinerja kepala sekolah merupakan bagian penting dari proses pengawasan pendidikan karena memberikan dasar bagi perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan sekolah. Penelitian Setiawan dan Mulyadi (2022) juga menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan secara sistematis oleh pengawas sekolah mampu meningkatkan disiplin kerja guru, kualitas pelaksanaan program sekolah, serta akuntabilitas pengelolaan administrasi pendidikan. Dengan demikian, evaluasi yang objektif dan terukur menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan program satuan pendidikan.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian terbaru. Penelitian Rahman (2020) menunjukkan bahwa pelaporan pengawasan yang dilakukan secara berkala dapat meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Penelitian Suhardiman (2021) menemukan bahwa laporan pengawasan yang berbasis data lapangan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai perkembangan sekolah sehingga memudahkan dinas pendidikan dalam melakukan pembinaan. Penelitian Hidayat dan Suryadi (2022) menyatakan bahwa laporan pengawasan yang disusun secara sistematis dapat meningkatkan efektivitas sistem monitoring pendidikan di tingkat daerah. Penelitian Prasetyo (2022) juga menunjukkan bahwa pelaporan pengawas yang dilakukan secara berkala membantu dinas pendidikan dalam mengidentifikasi permasalahan sekolah secara lebih cepat dan tepat. Selain itu, penelitian Rahman dan Nurhayati(2023) menyimpulkan bahwa laporan pengawasan yang komprehensif dapat menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan peningkatan mutu pendidikan. Penelitian Wahyuni (2023) menunjukkan bahwa pelaporan berkala dari pengawas sekolah mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan program pendidikan di sekolah. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari dan Kurniawan (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam penyusunan laporan pengawasan dapat meningkatkan koordinasi dan komitmen dalam melaksanakan program sekolah. Penelitian Putra (2024) juga menemukan bahwa laporan pengawasan yang tepat waktu dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di tingkat dinas pendidikan.

4.2.4. Pembahasan tentang Pengembangan Strategi Pendampingan Pengawas Sekolah

Berbasis Partisipatif Untuk Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian di atas tentang pengembangan strategi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah, dapat disimpulkan sementara bahwa : (1). Secara rasional bahwa proses pengembangan strategi pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan

kompetensi kepala sekolah sangat perlu untuk dilakukan; (2). Formulasi strategi pengembangan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah menggunakan beberapa metode penguatan *coaching*, *mentoring*, konsultasi dan fasilitasi. Serta dilakukan dengan 7 prinsip, yaitu: prinsip kemitraan (*partnership*), prinsip partisipasi aktif, prinsip berbasis data, prinsip *scaffolding*, prinsip reflektif, prinsip kontekstual, dan prinsip berkelanjutan; (3). Proses pengembangan pendampingan pengawas berbasis partisipatif untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah mempertimbangkan: mendorong *ownership* dan komitmen, relevansi dengan kebutuhan nyata sekolah, optimalisasi fungsi *coaching* dan *mentoring*, peningkatan kapasitas berkelanjutan, dan transformasi ekosistem Pendidikan.

Pengembangan strategi pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif adalah pendekatan kolaboratif di mana pengawas tidak hanya bertindak sebagai evaluator, tetapi juga sebagai mitra diskusi, fasilitator, dan pembimbing. Strategi ini bertujuan meningkatkan kompetensi kepala sekolah secara berkelanjutan melalui pelibatan aktif dalam mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi, dan mengevaluasi hasil.

Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan, sekolah dituntut untuk memiliki daya saing tinggi, baik secara nasional maupun internasional. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan strategis berbasis data dan fakta untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Acebuche (2024), kepemimpinan digital menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki kepala sekolah dalam mengelola sekolah berbasis teknologi dan informasi. Penggunaan data dalam pengambilan keputusan memungkinkan kepala sekolah merancang kebijakan yang lebih akurat dan relevan. Oleh karena itu, pelatihan yang mengintegrasikan literasi data dan teknologi menjadi sangat penting dalam membentuk kepala sekolah yang responsif terhadap perubahan zaman. Salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah adalah melalui pelatihan intensif dan

pendampingan berbasis *Participatory Action Research (PAR)*. Metode ini memungkinkan kepala sekolah terlibat aktif dalam proses identifikasi masalah, perencanaan solusi, dan refleksi berkelanjutan. Sari dan Prasetyo (2022) menekankan bahwa pendekatan PAR dalam pelatihan kepala sekolah dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perubahan dan memperkuat komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pelatihan yang dirancang secara partisipatif juga mendorong kolaborasi antar kepala sekolah dan stakeholder, sehingga tercipta ekosistem pendidikan yang lebih dinamis dan inovatif. Dengan demikian, pengembangan kompetensi kepala sekolah harus bersifat kontekstual, berkelanjutan, dan berbasis praktik nyata.

Berdasarkan hasil survei dan observasi terhadap sejumlah kepala sekolah, ditemukan adanya gap dalam kompetensi kepala sekolah yang terkait dengan manajemen sekolah, (Fauziah. 2024) pengelolaan sumber daya, serta penerapan kebijakan berbasis data (Gamayanti. 2025). Beberapa kepala sekolah masih kurang memiliki keterampilan dalam hal pengelolaan anggaran, pembuatan kebijakan berbasis bukti, serta komunikasi yang efektif dengan stakeholder, baik itu guru, orang tua, maupun masyarakat sekitar (Hayanti. 2025). Hal ini menyebabkan pengelolaan sekolah tidak optimal, yang pada akhirnya berpengaruh pada kualitas pendidikan dan daya saing lembaga pendidikan. Selain itu, kebanyakan kepala sekolah belum sepenuhnya memahami bagaimana cara menerapkan kebijakan pendidikan dengan memanfaatkan data dan teknologi yang ada.

Peran pendampingan dimaknai sebagai kegiatan pengawas sekolah untuk mendampingi kepala sekolah dalam meningkatkan kapasitas dan mutu layanan satuan pendidikan, untuk menyelenggarakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan strategi dan metode yang relevan. Terdapat 4 tahapan dalam menjalankan peran pendampingan. Pertama, melakukan perencanaan pendampingan. Kedua, melakukan pendampingan terhadap perencanaan program satuan pendidikan. Ketiga, melakukan pendampingan terhadap pelaksanaan program satuan pendidikan. Keempat, melakukan

pelaporan pendampingan. Pengawas Sekolah juga dapat menentukan pendekatan, metode pendampingan serta strategi umpan balik yang tepat dalam membersamai kepala sekolah menyusun program satuan pendidikan yang sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan dan kebutuhan peserta didik.

Strategi pengembangan personal merupakan upaya yang dilakukan dalam proses peningkatan kompetensi personal suatu organisasi. Program pengembangan personal tenaga kependidikan dapat saja dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan bagi personal pendidikan perlu dilaksanakan secara sungguh-sungguh melalui perencanaan yang matang serta koordinasi antar unit terkait secara baik agar mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Hal ini bisa terwujud dengan baik apabila terdapat pengendalian, monitoring serta pelaporan secara berjenjang dari pelaksanaan di daerah sampai penanggungjawab program secara nasional.

Selanjutnya pengawas (supervisor) sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam suatu lembaga atau institusi. Menurut peraturan MENPANRB Nomor 21 tahun 2010 pasal 5 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, tugas pokok pengawas adalah melaksanakan tugas akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan 8 (delapan) Standar Pendidikan Nasional (SNP), penilaian, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

4.3. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya, bagian ini menyajikan temuan penelitian sebagai hasil sintesis dan abstraksi atas keseluruhan data yang diperoleh di SDN 1 Karangpawitan. Temuan penelitian tidak sekadar mendeskripsikan fakta empiris, melainkan menafsirkannya secara konseptual

melalui kerangka teori yang menjadi landasan penelitian, yaitu teori konstruktivisme sosial Vygotsky, teori tangga partisipasi (*ladder of participation*) Arnstein, dan teori supervisi pengembangan (*developmental supervision*) Glickman. Penafsiran terhadap ketiga perspektif tersebut dilakukan untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif mampu meningkatkan kompetensi kepala sekolah, sekaligus menempatkan temuan penelitian ini dalam konteks penelitian-penelitian terdahulu. Dengan demikian, temuan penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis bagi pengembangan model pendampingan pengawas sekolah sebagai pendamping satuan pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Perdirjen GTK Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 dan Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025.

4.3.1. Pendampingan Berbasis Partisipatif dalam Perspektif Konstruktivisme Sosial

Vygotsky

Temuan pertama penelitian ini menunjukkan bahwa pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif pada hakikatnya merupakan proses pembelajaran sosial yang sejalan dengan teori konstruktivisme sosial Vygotsky. Inti dari pendekatan partisipatif yang diterapkan pengawas di SDN 1 Karangpawitan adalah penempatan kepala sekolah sebagai subjek aktif yang membangun pengetahuan dan kompetensinya sendiri melalui interaksi dialogis dengan pengawas sebagai pihak yang lebih berpengalaman (*more knowledgeable other*). Hal ini tampak nyata pada tahap perencanaan, ketika pengawas tidak datang membawa daftar masalah yang harus diperbaiki, melainkan mengajak kepala sekolah menganalisis sendiri data Rapor Pendidikan dan menemukan sendiri area yang perlu ditingkatkan. Pola interaksi semacam ini merupakan wujud konkret dari prinsip bahwa pengetahuan dikonstruksi secara sosial melalui interaksi, bukan ditransfer secara searah.

Konsep *Zone of Proximal Development* (ZPD) Vygotsky terbukti relevan untuk menjelaskan mekanisme peningkatan kompetensi kepala sekolah. ZPD merupakan jarak antara kemampuan aktual kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas secara mandiri dan

kemampuan potensial yang dapat dicapai dengan bantuan pihak yang lebih kompeten. Dalam penelitian ini, pengawas terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap kapasitas kepemimpinan dan kesadaran reflektif kepala sekolah sebelum menentukan strategi pendampingan. Pemetaan ini secara substansial merupakan upaya mengidentifikasi ZPD kepala sekolah, sehingga bantuan yang diberikan tepat berada pada area yang dapat dijangkau dengan dukungan, bukan pada area yang sudah dikuasai maupun yang masih terlalu jauh dari jangkauan. Hasil pemetaan tersebut kemudian melahirkan tiga prioritas pengembangan, yaitu peningkatan literasi, peningkatan numerasi, dan penguatan supervisi akademik, yang menjadi sasaran pendampingan yang terukur dan kontekstual.

Temuan lain yang memperkuat relevansi teori Vygotsky adalah penerapan *scaffolding* sebagai salah satu dari tujuh prinsip dasar model pendampingan yang dihasilkan. *Scaffolding* dimaknai sebagai pemberian dukungan secara bertahap sesuai dengan tingkat perkembangan kompetensi kepala sekolah, untuk kemudian dikurangi secara perlahan seiring meningkatnya kemandirian. Dukungan bertahap ini terlihat pada bergesernya metode pendampingan dari *modeling* dan *mentoring*, yang bersifat lebih direktif pada tahap awal, menuju *coaching* yang lebih memberdayakan pada tahap berikutnya. Pergeseran ini sejalan dengan logika *scaffolding* yang menghendaki penyusutan bantuan (*fading*) ketika kompetensi pembelajar telah berkembang. Bukti nyata dari proses ini adalah pengakuan kepala sekolah bahwa ilmu yang diperoleh melalui *coaching* lebih melekat karena ia sendiri yang aktif menemukan dan merumuskan solusinya, yang menandakan terjadinya internalisasi pengetahuan sebagaimana dijelaskan dalam teori konstruktivisme sosial.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pendampingan partisipatif tidak dapat dilepaskan dari kualitas interaksi sosial yang dibangun antara pengawas dan kepala sekolah. Relasi yang setara, dialogis, dan berbasis kepercayaan menjadi medium bagi terjadinya pembelajaran yang bermakna. Penggunaan pertanyaan reflektif berbobot (*powerful questions*) oleh pengawas, refleksi bersama berbasis data, serta

keterlibatan aktif kepala sekolah dalam setiap tahapan merupakan bentuk mediasi sosial yang menggerakkan kepala sekolah dari zona kemampuan aktual menuju kemampuan potensial. Inilah yang menjadikan pendampingan berbasis partisipatif sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah secara berkelanjutan.

4.3.2. Tingkat Partisipasi dalam Perspektif Tangga Arnstein

Temuan kedua penelitian ini berkaitan dengan tingkat partisipasi yang dicapai dalam proses pendampingan, yang dapat dianalisis menggunakan teori tangga partisipasi (*ladder of participation*) Arnstein. Teori ini menggambarkan partisipasi sebagai sebuah kontinum bertingkat, mulai dari tingkat terendah yang berupa nonpartisipasi (manipulasi dan terapi), tingkat menengah yang berupa tokenisme (pemberian informasi, konsultasi, dan penenangan), hingga tingkat tertinggi yang berupa kekuasaan warga (kemitraan, pendelegasian kekuasaan, dan kontrol warga). Dalam konteks pendampingan pengawas sekolah, tingkat partisipasi kepala sekolah menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana pendekatan yang diterapkan benar-benar bersifat memberdayakan atau sekadar bersifat formalitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendampingan yang diterapkan di SDN 1 Karangpawitan telah mencapai tingkat kemitraan (*partnership*), yang merupakan anak tangga partisipasi yang tinggi dalam kerangka Arnstein. Indikasi pencapaian tingkat ini tampak dari beberapa hal. Pertama, kedudukan pengawas dan kepala sekolah ditempatkan secara setara sebagai mitra dalam pengembangan profesional, sebagaimana ditegaskan dalam prinsip kemitraan pada model yang dihasilkan. Kedua, kepala sekolah dilibatkan sejak awal dalam penyusunan rencana pendampingan, termasuk dalam menentukan fokus, target, metode, dan jadwal pelaksanaan. Ketiga, pengambilan keputusan dilakukan secara bersama melalui negosiasi dan kesepakatan, bukan instruksi sepihak dari pengawas. Pernyataan kepala sekolah bahwa rencana pendampingan benar-benar disusun bersama sehingga ia

merasa memiliki tanggung jawab terhadap rencana tersebut merupakan bukti bahwa pembagian kewenangan telah benar-benar terjadi.

Lebih jauh, partisipasi dalam penelitian ini tidak berhenti pada kepala sekolah, tetapi meluas kepada guru dan komite sekolah dalam penyusunan Rencana Kegiatan Sekolah (RKS). Keterlibatan guru yang untuk pertama kalinya merasa benar-benar dilibatkan dalam menyusun program sekolah menunjukkan bahwa kultur partisipatif yang dibangun pengawas menular dan mengubah pola kepemimpinan kepala sekolah menjadi lebih kolaboratif. Hal ini menandakan bahwa pendampingan partisipatif tidak hanya meningkatkan kompetensi individual kepala sekolah, tetapi juga menumbuhkan ekosistem partisipatif di tingkat satuan pendidikan.

Temuan ini sekaligus menegaskan adanya transformasi paradigma pengawasan, dari pola lama yang bersifat inspektif dan administratif, yang dalam kerangka Arnstein tergolong nonpartisipasi atau tokenisme, menuju pola baru yang bersifat kolaboratif dan memberdayakan pada tingkat kemitraan. Transformasi ini selaras dengan semangat Perdirjen GTK Nomor 4831/2023 yang mengubah peran pengawas dari pemeriksa menjadi pendamping atau fasilitator, serta Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025 yang menempatkan pengawas sebagai pendamping satuan pendidikan. Dengan demikian, tingkat partisipasi yang tinggi menjadi faktor kunci yang membedakan pendampingan berbasis partisipatif dari supervisi konvensional, sekaligus menjadi penjas atas tumbuhnya rasa kepemilikan (*ownership*) dan komitmen kepala sekolah terhadap program peningkatan mutu sekolah.

4.3.3. Pendekatan Supervisi dalam Perspektif Glickman

Temuan ketiga penelitian ini menyangkut pendekatan supervisi yang diterapkan pengawas, yang dapat dijelaskan melalui teori supervisi pengembangan (*developmental supervision*) Glickman. Menurut Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon, supervisi pendidikan tidak bertujuan sekadar melakukan penilaian, tetapi memberikan bantuan profesional untuk

meningkatkan kualitas kinerja. Glickman membedakan tiga orientasi pendekatan supervisi, yaitu pendekatan direktif, pendekatan kolaboratif, dan pendekatan nondirektif. Pemilihan pendekatan yang tepat ditentukan oleh tingkat komitmen dan tingkat abstraksi atau kemampuan berpikir pihak yang disupervisi, sehingga supervisi bersifat diferensial dan berkembang sesuai kebutuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawas di SDN 1 Karangpawitan tidak menerapkan satu pendekatan secara kaku, melainkan menggunakan kombinasi pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan kepala sekolah. Pada tahap awal, ketika kepala sekolah masih memerlukan contoh dan panduan konkret, pengawas cenderung menggunakan pendekatan yang lebih direktif melalui *modeling* dan *mentoring*, misalnya dengan mendemonstrasikan langsung cara melakukan supervisi akademik yang efektif. Seiring meningkatnya kompetensi dan komitmen kepala sekolah, pengawas bergeser menuju pendekatan kolaboratif dan nondirektif melalui *coaching*, yaitu menggali potensi kepala sekolah agar mampu menemukan solusinya sendiri. Pergeseran pendekatan ini merupakan perwujudan nyata dari prinsip *developmental supervision* yang menghendaki penyesuaian gaya supervisi terhadap tingkat perkembangan pihak yang didampingi.

Penerapan empat metode pendampingan, yaitu *coaching*, *mentoring*, konsultasi, dan fasilitasi, menegaskan karakter diferensial dari supervisi yang dijalankan. *Coaching* digunakan untuk refleksi dan pemecahan masalah, *mentoring* untuk pengembangan kompetensi baru, konsultasi untuk masalah teknis regulasi, dan fasilitasi untuk proses pengambilan keputusan kelompok. Keberagaman metode ini menunjukkan bahwa pengawas mampu membaca kebutuhan kepala sekolah dan memberikan bentuk bantuan yang paling sesuai, sebagaimana dikehendaki dalam model supervisi Glickman. Pendekatan ini berhasil menggeser orientasi supervisi dari yang bersifat inspektif dan mencari kesalahan menjadi supervisi klinis yang berfokus pada perbaikan pembelajaran, sebagaimana dirasakan baik oleh kepala sekolah maupun guru.

Dampak dari penerapan pendekatan supervisi pengembangan ini terlihat pada peningkatan kompetensi kepala sekolah pada tiga dimensi, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi supervisi akademik, dan kompetensi kepemimpinan pembelajaran. Kepala sekolah menjadi lebih mampu menyusun perencanaan berbasis data, merancang program supervisi akademik yang terencana, serta membangun visi pembelajaran dan iklim sekolah yang kondusif. Peningkatan ini diperkuat oleh data e-Kinerja periode Juli sampai Desember 2025 yang menunjukkan predikat kinerja baik. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pendampingan sangat ditentukan oleh kemampuan pengawas dalam memilih dan menyesuaikan pendekatan supervisi secara tepat sesuai tingkat perkembangan kepala sekolah, sejalan dengan inti gagasan supervisi pengembangan Glickman.

4.3.4. Relevansi dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini memperkuat, melengkapi, sekaligus memperbarui hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai pendampingan dan supervisi kepala sekolah. Sejalan dengan temuan Darling-Hammond et al. (2022), penelitian ini mengonfirmasi bahwa dukungan profesional yang berkelanjutan melalui *mentoring* dan *coaching* merupakan faktor krusial dalam pengembangan kepala sekolah. Temuan mengenai pentingnya keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas dalam pendampingan juga mendukung hasil penelitian Eyal et al. (2025), karena pendekatan partisipatif memungkinkan tercapainya keseimbangan tersebut melalui keterlibatan aktif kepala sekolah dalam menentukan fokus dan strategi pendampingan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi pembaruan terhadap temuan Mulyanto et al. (2023) yang mengidentifikasi kelemahan pendekatan pendampingan yang seragam. Berbeda dengan kondisi tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa pendampingan yang terdiferensiasi berdasarkan kebutuhan individual kepala sekolah menghasilkan efektivitas yang lebih tinggi. Temuan ini memperkuat pentingnya prinsip kontekstual dalam model pendampingan, yaitu bahwa strategi pendampingan tidak harus sama untuk setiap sekolah,

melainkan disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan karakteristik masing-masing satuan pendidikan.

Dalam hal praktik refleksi dan umpan balik, temuan penelitian ini sejalan dengan Hallinger (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan supervisi berbasis data meningkatkan efektivitas sekolah, serta Wisniewski, Zierer, dan Hattie (2020) yang menegaskan pengaruh signifikan umpan balik yang jelas dan dapat ditindaklanjuti terhadap peningkatan kinerja. Pendekatan refleksi yang dialogis dan kolaboratif dalam penelitian ini juga selaras dengan Campbell (2019) yang menyatakan bahwa supervisi kolaboratif memperkuat budaya pembelajaran profesional. Selain itu, terbangunnya budaya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan mendukung temuan Admiraal et al. (2021) bahwa refleksi rutin membangun sekolah sebagai komunitas pembelajaran profesional (*professional learning community*).

Relevansi temuan dengan penelitian terdahulu di tingkat nasional juga tampak jelas. Penelitian ini sejalan dengan Prasajo dan Sudiyono (2020) serta Suyatno et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pengawas sekolah memiliki peran strategis dalam memfasilitasi kepala sekolah dan bahwa pendampingan oleh pengawas dapat meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah secara lebih sistematis. Demikian pula, temuan ini sejalan dengan Suryani dan Wahyudi (2023) yang menyimpulkan bahwa metode pendampingan yang menyesuaikan karakteristik sekolah binaan mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan program sekolah serta kepercayaan diri kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah. Dengan demikian, posisi temuan penelitian ini berada pada garis kontinum pengetahuan yang memperkuat konsensus akademik tentang efektivitas pendampingan, sekaligus memberikan kebaruan berupa rumusan model pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif dengan tujuh prinsip dasar yang mengintegrasikan perspektif konstruktivisme sosial Vygotsky, tangga partisipasi Arnstein, dan supervisi pengembangan Glickman secara utuh dalam konteks satuan pendidikan dasar di Indonesia.