

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendampingan pengawas sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan layanan pendidikan karena berfungsi sebagai bentuk instructional leadership support yang membantu kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan praktik profesional mereka. Darling-Hammond et al. (2017) menjelaskan bahwa efektivitas sistem pendidikan sangat bergantung pada kualitas dukungan profesional yang diberikan kepada pemimpin sekolah melalui proses mentoring dan supervisi yang berkelanjutan. Pendampingan yang berbasis refleksi dan kolaborasi memungkinkan kepala sekolah untuk meningkatkan kapasitas manajerial dan pedagogisnya dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. Sejalan dengan itu, Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang memperoleh bimbingan dan supervisi efektif dari pengawas menunjukkan peningkatan signifikan dalam kualitas pembelajaran dan iklim sekolah. Dengan demikian, pendampingan pengawas sekolah merupakan mekanisme strategis untuk memastikan peningkatan layanan pendidikan yang berkelanjutan melalui penguatan kapasitas kepemimpinan dan praktik profesional di satuan pendidikan.

Langkah pendampingan pengawas sekolah sebagaimana tercantum dalam Perdirjen GTK No. 4831 Tahun 2023 selaras dengan konsep *continuous improvement* melalui siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming (1986). Tahap perencanaan pendampingan merefleksikan fase *Plan*, yaitu merancang strategi, metode, dan dokumen rencana pendampingan berbasis refleksi kebutuhan sekolah. Pelaksanaan pendampingan menggambarkan fase *Do*, berupa penerapan kolaboratif antara pengawas, kepala sekolah, dan warga sekolah untuk mewujudkan program kerja peningkatan layanan. Fase *Check* tampak dalam kegiatan monitoring dan evaluasi yang menilai efektivitas peningkatan layanan sekolah yang didukung oleh proses pendampingan, sedangkan fase *Act* terwujud melalui tindak lanjut berupa laporan hasil, rekomendasi kebijakan, dan refleksi untuk siklus pendampingan berikutnya. Dengan demikian, pendampingan pengawas sekolah beroperasi dalam kerangka PDCA yang memastikan perbaikan layanan pendidikan

berlangsung secara sistematis, adaptif, dan berkelanjutan.

Tujuan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan adalah untuk memastikan bahwa setiap satuan pendidikan mampu memberikan layanan yang relevan, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan peserta didik serta perkembangan zaman. Upaya ini tidak hanya berfokus pada hasil belajar, tetapi juga pada proses pembelajaran, iklim sekolah, dan tata kelola yang mendukung terciptanya pengalaman belajar yang bermakna. Darling-Hammond et al. (2020) menegaskan bahwa sekolah yang menerapkan prinsip *continuous improvement* berorientasi pada pembelajaran organisasi yang menekankan refleksi, kolaborasi, dan penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian, peningkatan layanan sekolah berkelanjutan bertujuan membangun sistem pendidikan yang senantiasa memperbaiki diri melalui siklus refleksi dan inovasi agar mutu pembelajaran dan kesejahteraan seluruh warga sekolah meningkat secara konsisten.

Kerangka konseptual tersebut sejalan dengan dasar hukum dan arah kebijakan nasional. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sesuai karakteristik lokal. Otonomi ini diperkuat oleh Permendikbudristek No. 47 Tahun 2023 tentang Standar Nasional Pengelolaan Pendidikan yang menekankan pentingnya tata kelola sistematis, akuntabel, dan berorientasi mutu. Dalam konteks ini, kepala sekolah dituntut memiliki kepemimpinan yang tidak hanya administratif, tetapi juga transformatif, sebagaimana diatur dalam Perdirjen GTK No. 7327 Tahun 2023 tentang Model Kompetensi Kepala Sekolah. Fungsi pendampingan pengawas diatur dalam Perdirjen GTK No. 4831 Tahun 2023 dan diperkuat oleh Perdirjen GTK No. 7328 Tahun 2023 tentang Model Kompetensi Pengawas Sekolah yang menempatkan pengawas sebagai fasilitator melalui pendekatan kolaboratif, reflektif, dan berbasis data. Namun, meskipun kerangka regulatif telah mendukung, temuan empiris menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara idealitas kebijakan dan implementasi di lapangan. Banyak kepala sekolah belum optimal memanfaatkan otonomi dan hasil pendampingan untuk membangun sistem perbaikan berkelanjutan, sehingga menunjukkan perlunya manajemen pendampingan pengawas yang lebih terpadu dan efektif dalam memperkuat peningkatan layanan sekolah berkelanjutan.

Meskipun kerangka regulatif dan konseptual telah memberikan arah yang jelas bagi pendampingan pengawas sekolah serta peningkatan layanan sekolah berkelanjutan, implementasinya di lapangan masih menunjukkan kesenjangan antara kebijakan dan praktik. Beberapa sekolah belum sepenuhnya mampu memanfaatkan mekanisme reflektif dan kolaboratif dalam siklus PDCA, sehingga upaya perbaikan layanan belum berkelanjutan secara optimal. Kondisi inilah yang menjadi dasar perlunya penelitian tentang manajemen terpadu pendampingan pengawas dan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan untuk menemukan model yang lebih efektif dan kontekstual. Misalnya, rendahnya capaian indikator numerasi jenjang SMA di Jawa Barat tahun 2024 menunjukkan bahwa banyak sekolah kesulitan meningkatkan kompetensi dasar peserta didik, terutama kemampuan berpikir logis dan kuantitatif. Kondisi ini menegaskan perlunya intervensi strategis yang tidak hanya fokus pada pembelajaran di kelas, tetapi juga pada pendampingan pengawas sekolah yang kontekstual, berbasis data, dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan secara menyeluruh., sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.1.

s SPM Anda tahun ini		67,29 (Tuntas Muda)
Jenjang	Capaian	Indikator Prioritas
SDLB	Peningkatan Tertinggi	A.2 Kemampuan numerasi
	Capaian Terbaik	A.2 Kemampuan numerasi
	Capaian Terendah	A.1 Kemampuan literasi
SMPLB	Peningkatan Tertinggi	A.2 Kemampuan numerasi
	Capaian Terbaik	D.4 Iklim keamanan satuan pendidikan
	Capaian Terendah	A.1 Kemampuan literasi
SMA Umum	Peningkatan Tertinggi	A.2 Kemampuan numerasi
	Capaian Terbaik	A.1 Kemampuan literasi
	Capaian Terendah	A.2 Kemampuan numerasi
SMALB	Peningkatan Tertinggi	A.2 Kemampuan numerasi
	Capaian Terbaik	D.4 Iklim keamanan satuan pendidikan
	Capaian Terendah	A.1 Kemampuan literasi
SMK Umum	Peningkatan Tertinggi	A.2 Kemampuan numerasi
	Capaian Terbaik	A.4 Penyerapan lulusan SMK
	Capaian Terendah	A.2 Kemampuan numerasi

Gambar 1.1 Capaian Layanan Sekolah
(Sumber: Data Rapor Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2024)

Data tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar satuan pendidikan masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kompetensi dasar peserta didik, khususnya kemampuan berpikir logis dan kuantitatif. Kondisi ini menegaskan perlunya intervensi strategis yang tidak hanya berfokus pada pembelajaran di kelas,

tetapi juga pada peningkatan layanan pendidikan secara menyeluruh.

Pendampingan pengawas sekolah memegang peran penting dalam membantu kepala sekolah dan guru merumuskan strategi berbasis data, mendorong kolaborasi, serta membangun budaya reflektif untuk meningkatkan capaian hasil belajar siswa. Dengan demikian, rendahnya capaian numerasi bukan sekadar masalah pedagogik, tetapi juga merupakan indikator perlunya penguatan tata kelola pendidikan yang lebih sistematis dan responsif.

Data Rapor Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2024 menunjukkan bahwa sekolah-sekolah jenjang SMA hanya mencatat kenaikan rata-rata sebesar 1,29 poin pada aspek kualitas pembelajaran. Sub-indikator manajemen kelas meningkat sebesar 0,85 poin, sementara dukungan psikologis bagi peserta didik justru mengalami penurunan sebesar 1,80 poin (Gambar 1.2). Temuan ini mengindikasikan tantangan serius dalam menciptakan iklim belajar yang kondusif secara emosional, yang merupakan prasyarat penting bagi efektivitas pembelajaran dan pembentukan karakter serta kompetensi siswa secara holistik.

Selain itu, pemanfaatan sumber daya sekolah untuk mendukung pengembangan kapasitas profesional pendidik masih rendah. Data menunjukkan bahwa alokasi anggaran sekolah untuk kegiatan peningkatan mutu pendidikan hanya mencapai 25,74%, menandakan adanya kesenjangan dalam pembelanjaan yang berpihak pada peningkatan kualitas. Ketimpangan ini berdampak langsung pada terbatasnya pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, sehingga kualitas proses pembelajaran menurun. Kondisi ini memperkuat urgensi penguatan tata kelola pendidikan yang lebih sistematis dan responsif.

LAPORAN RAPOR PENDIDIKAN PROV. JAWA BARAT TAHUN 2024								
Laporan ini berisi capaian seluruh indikator yang mempengaruhi indeks SPH Anda berdasarkan hasil agregat per jenjang di provinsi Anda. Laporan ini dapat menjadi gambaran kualitas sistem pendidikan Anda seperti yang teruang di Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah								
Jenis Satuan Pendidikan	Status Pendidikan	No	Indikator	Label Capaian 2024	Nilai Capaian 2024	Definisi Capaian	Perubahan Nilai Capaian dari Tahun Lalu	Nilai Capaian 2023
SMA Umum	Semua	D.1	Kualitas pembelajaran Nilai rerata untuk kualitas pembelajaran meliputi manajemen kelas, dukungan psikologi, dan metode pembelajaran di seluruh lingkungan belajar	Sedang	63,74	Pembelajaran mengarah pada peningkatan kualitas yang diarahkan dengan suasana kelas yang mulai kondusif dan adanya dukungan afektif serta aktivitas kognitif dari guru	Naik 1,29	62,45
SMA Umum	Semua	D.1.1	Manajemen kelas Nilai rerata untuk keterampilan suksesnya kelas dan disiplin positif di seluruh lingkungan belajar		65,28		Naik 0,85	64,43
SMA Umum	Semua	D.1.2	Dukungan psikologis Nilai rerata untuk dukungan afektif, perhatian dan Aspek dari guru, dan umpan balik kognitif di seluruh lingkungan belajar		65,66		Turun 1,80	67,46
SMA Umum	Semua	D.1.3	Metode pembelajaran Nilai rerata untuk instruksi yang adaptif, panduan guru, aktivitas interaktif, pembelajaran berbasis pembelajaran tuntas, serta akses pembelajaran terbuka di seluruh lingkungan belajar		59,80		Naik 4,80	55,00

Gambar 1.2
Capaian Layanan Kualitas Pembelajaran Jenjang SMA(Sumber: Data Rapor Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2024)

Dalam konteks tersebut, pendampingan pengawas sekolah menjadi sangat penting. Pengawas berperan membantu kepala sekolah dan guru merumuskan strategi berbasis data, mendorong kolaborasi, serta membangun budaya reflektif untuk meningkatkan capaian hasil belajar siswa. Dengan demikian, rendahnya capaian numerasi dan dukungan psikologis bukan sekadar persoalan pedagogik, tetapi juga indikator perlunya penguatan tata kelola pendidikan yang lebih sistematis, berbasis data, dan berkelanjutan.

Pemanfaatan sumber daya sekolah yang rendah untuk mendukung pengembangan kapasitas profesional pendidik mencerminkan persoalan serius dalam tata kelola pendidikan. Data menunjukkan bahwa alokasi anggaran sekolah untuk kegiatan peningkatan mutu pendidikan hanya mencapai 25,74%, menandakan kesenjangan dalam pembelanjaan yang berpihak pada peningkatan kualitas. Ketimpangan ini berdampak langsung pada terbatasnya pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, sehingga menurunkan kualitas proses pembelajaran (Gambar 1.3).

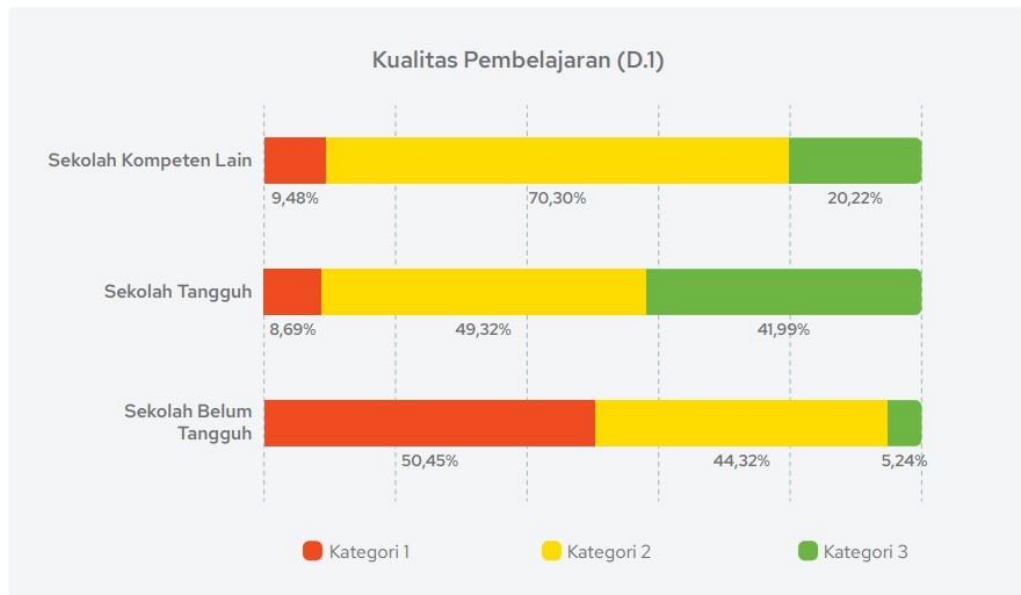
LAPORAN RAPOR PENDIDIKAN PROV. JAWA BARAT TAHUN 2024								
Laporan ini berisi capaian seluruh indikator yang mempengaruhi indeks SPN Anda berdasarkan hasil agregat per jenjang di provinsi Anda. Laporan ini dapat memberi gambaran kualitas satuan pendidikan Anda seperti yang tertuang di Permendikbudistek Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah.								
Jenis Satuan Pendidikan	Status Satuan Pendidikan	No	Indikator	Label Capaian 2024	Nilai Capaian 2024	Definisi Capaian	Perubahan Nilai Capaian dari Tahun Lalu	Nilai Capaian 2023
SMA Umum	Semua	E.2	Proporsi pemanfaatan sumber daya sekolah untuk peningkatan mutu Rata-rata dan persentase nilai pembelajaran non-personi untuk peningkatan mutu pembelajaran dan kualitas guru dan tenaga kependidikan di satuan pendidikan per sekolah	Kurang	26,74	Satuan pendidikan memiliki proporsi pemanfaatan sumber daya sekolah untuk peningkatan mutu yang rendah	Turun 1,88	28,62
SMA Umum	Semua	E.2.1	Proporsi pembelanjaan peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan Rata-rata dan persentase nilai pembelajaran sekolah untuk peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan dibagi total belanja sekolah dalam satu tahun anggaran BOS	Kurang	2,66	Satuan pendidikan memiliki proporsi pembelanjaan peningkatan mutu guru dan tenaga kependidikan yang rendah	Naik 0,23	2,43
SMA Umum	Semua	E.2.2	Proporsi pembelanjaan non-personi mutu pembelajaran Rata-rata dan persentase nilai pembelajaran sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan dibagi total belanja sekolah dalam satu tahun anggaran BOS	Kurang	23,07	Satuan pendidikan memiliki proporsi pembelanjaan non-personi mutu pembelajaran yang rendah	Turun 1,32	24,39

Gambar 1.3

Capaian Proporsi Belanja untuk Mutu Jenjang SMA
(Sumber: Data Rapor Pendidikan Provinsi Jawa Barat 2024)

Dalam konteks ini, pendampingan pengawas sekolah memegang peran strategis, terutama dalam memastikan penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) mencerminkan kebutuhan peningkatan mutu. Pengawas diharapkan mampu mengarahkan sekolah menetapkan prioritas pembiayaan yang selaras dengan tujuan strategis pendidikan, khususnya dalam mewujudkan layanan pembelajaran berkualitas. Kondisi ini memerlukan intervensi manajerial yang adaptif dan berpihak pada perbaikan berkelanjutan.

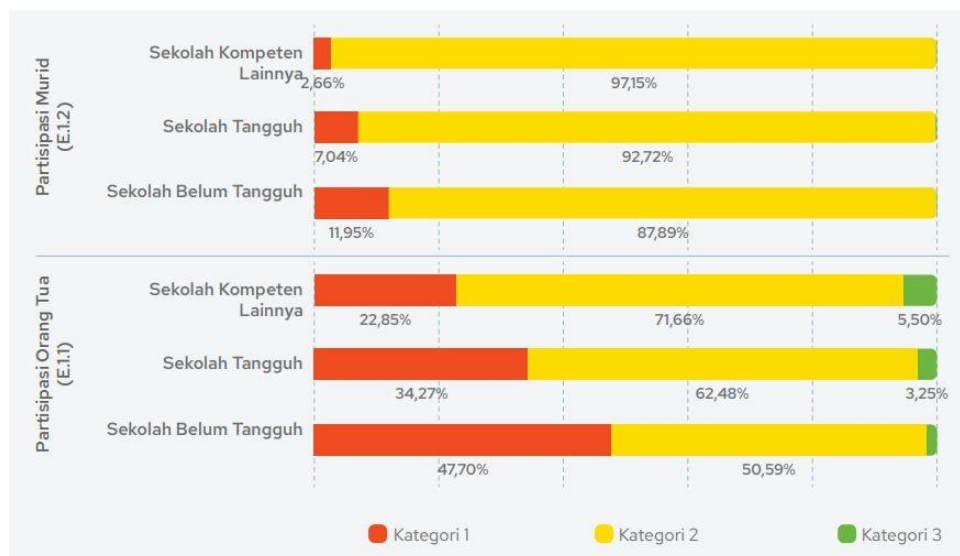
Kualitas pembelajaran di sekolah masih menghadapi masalah serius. Data menunjukkan bahwa sebagian besar sekolah belum mampu mencapai kategori optimal. Sebanyak 50,45% sekolah masih berada pada kategori rendah, sementara 44,32% berada pada kategori menengah. Hanya 5,24% sekolah yang berhasil mencapai kategori optimal. Hal ini menunjukkan bahwa mutu pembelajaran sebagai inti layanan sekolah masih belum maksimal, karena mayoritas sekolah masih menerapkan praktik pembelajaran dasar yang kurang efektif. Kondisi ini mencerminkan rendahnya kualitas layanan pendidikan di kelas dan menjadi isu utama yang perlu segera ditangani, seperti terlihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4
Perbandingan Kategori Kualitas Pembelajaran
Berdasarkan Tipe Sekolah
 (Sumber: Laporan Rapor Pendidikan, Kemendikbudristek, 2023)

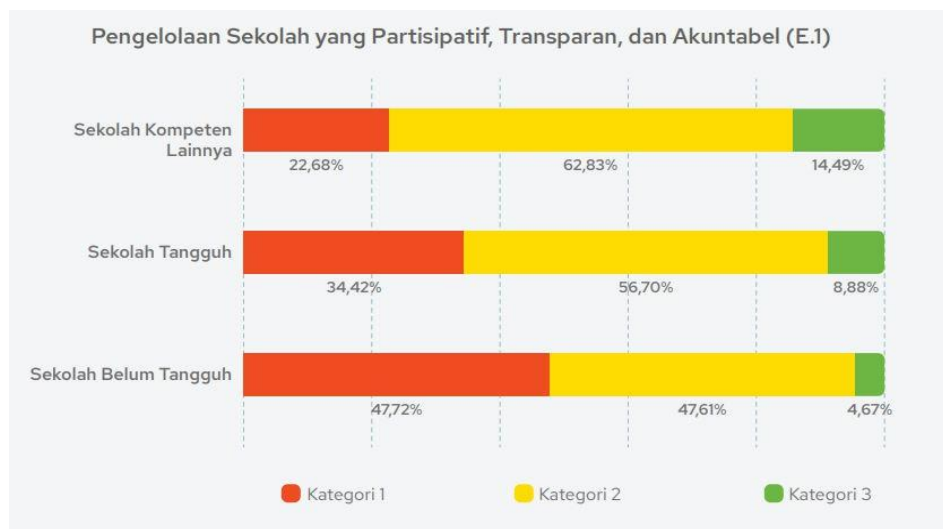
Meskipun prinsip tata kelola pendidikan menekankan pentingnya transparansi dan pelibatan publik dalam penyelenggaraan pendidikan, praktik di lapangan menunjukkan masih lemahnya akuntabilitas sekolah dalam menyediakan informasi strategis kepada para pemangku kepentingan. Data menunjukkan bahwa partisipasi warga sekolah, baik orang tua maupun murid, masih sangat rendah dan belum inklusif.

Pada subindikator partisipasi orang tua (E.1.1), mayoritas sekolah masih berada pada kategori restriktif, terutama pada sekolah dengan status rendah (47,40%) dan sekolah tangguh (34,27%). Sekolah yang berhasil mencapai kategori inklusif sangat sedikit, yakni hanya 5,50% di sekolah kompeten lain, 3,25% di sekolah tangguh, dan 1,71% di sekolah rendah. Kondisi serupa juga terlihat pada subindikator partisipasi murid (E.1.2), di mana partisipasi inklusif hampir tidak ditemukan, karena semuanya berada di bawah 0,25%, seperti terlihat pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5
Perbandingan Kategori Subindikator Partisipasi Orang Tua
dan Partisipasi Murid Berdasarkan Tipe Sekolah
 (Sumber: Laporan Rapor Pendidikan, Kemendikbudristek, 2023)

Meskipun prinsip tata kelola pendidikan menekankan pentingnya transparansi dan pelibatan publik, praktik di lapangan menunjukkan masih lemahnya akuntabilitas sekolah dalam menyediakan informasi strategis kepada para pemangku kepentingan. Data menunjukkan bahwa partisipasi warga sekolah, baik orang tua maupun murid, masih sangat rendah dan belum inklusif. Pada subindikator partisipasi orang tua (E.1.1), mayoritas sekolah berada pada kategori restriktif, terutama sekolah dengan status rendah (47,40%) dan sekolah tangguh (34,27%). Sekolah yang berhasil mencapai kategori inklusif sangat sedikit, hanya 5,50% pada sekolah kompeten lain, 3,25% pada sekolah tangguh, dan 1,71% pada sekolah rendah. Hal serupa terlihat pada subindikator partisipasi murid (E.1.2), di mana partisipasi inklusif hampir tidak ditemukan, semuanya berada di bawah 0,25% (Gambar 1.6).



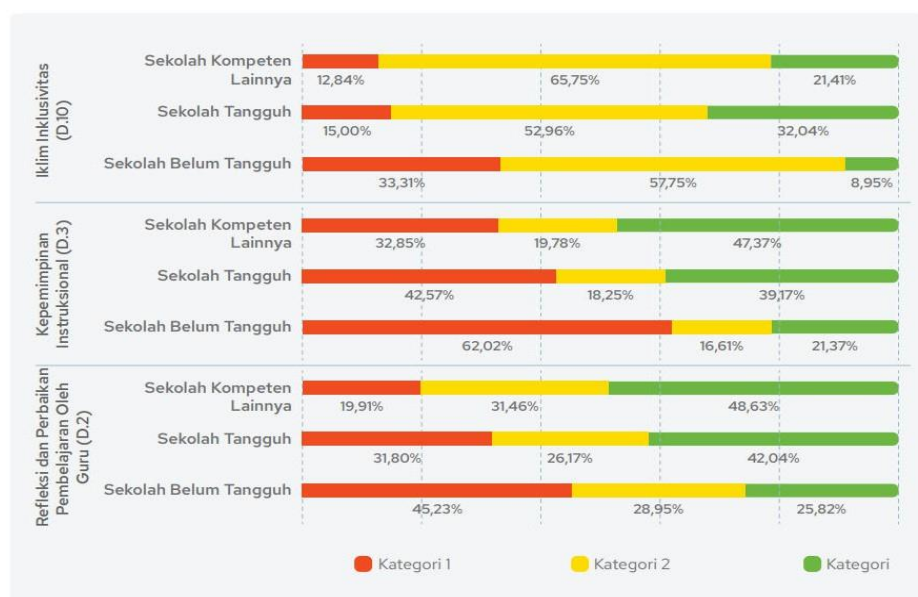
Gambar 1.6
Perbandingan Kategori Indikator Pengelolaan Sekolah yang Partisipatif, Transparan, dan Akuntabel Berdasarkan Tipe Sekolah
(Sumber: Laporan Rapor Pendidikan, Kemendikbudristek, 2023)

Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah di Indonesia masih tertutup terhadap partisipasi warga sekolah, baik orang tua maupun murid, dalam pengelolaan pendidikan. Padahal, data juga mengindikasikan bahwa sekolah dengan kategori partisipasi inklusif memiliki peluang lebih besar menjadi sekolah tangguh, yaitu 2,01 kali lipat untuk partisipasi orang tua dan 1,82 kali lipat untuk partisipasi murid. Dengan demikian, kondisi empiris ini menegaskan bahwa lemahnya budaya partisipatif menjadi salah satu masalah utama dalam layanan sekolah. Masalah pokoknya adalah rendahnya keterlibatan orang tua dalam mendukung layanan sekolah, baik aspek akademik maupun non-akademik. Tanpa keterlibatan yang lebih luas dan inklusif, sekolah akan kesulitan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan berkelanjutan.

Pengelolaan sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel merupakan indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pendidikan bermutu. Keterlibatan warga sekolah baik guru, peserta didik, maupun orang tua diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan sekaligus memperkuat rasa kepemilikan terhadap sekolah. Namun, data menunjukkan bahwa praktik tersebut masih jauh dari inklusif.

Berdasarkan hasil kajian, mayoritas sekolah masih berada pada kategori menengah (kategori 2), sementara persentase sekolah pada kategori tinggi (kategori

3) relatif rendah, yakni 14,49% pada Sekolah Kompeten Lain, 8,88% pada Sekolah Tangguh, dan 4,67% pada Sekolah Belum Tangguh. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar sekolah masih membatasi keterlibatan warga sekolah dalam pengelolaan, sehingga prinsip keterbukaan dan akuntabilitas belum sepenuhnya terwujud. Rendahnya angka pada kategori 3 menunjukkan adanya kesenjangan dalam mewujudkan partisipasi yang menyeluruh, seperti terlihat pada Gambar 1.7.



Gambar 1.7
Perbandingan Kategori Indikator Refleksi Pembelajaran oleh Guru, Kepemimpinan Instruksional, dan Iklim Inklusivitas Berdasarkan Tipe Sekolah
(Sumber : Laporan Rapor Pendidikan Tahun 2023, Kemendikbud, 2023)

Data pada grafik menunjukkan masih terdapat sejumlah masalah dalam aspek iklim inklusivitas, kepemimpinan instruksional, serta refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru. Pada aspek iklim inklusivitas, sebanyak 33,31% sekolah masih berada pada kategori rendah, sementara hanya 8,95% sekolah berhasil mencapai kategori tinggi. Hal serupa terlihat pada kepemimpinan instruksional, di mana sebagian besar sekolah (62,02%) masih berada pada kategori rendah, sedangkan kategori tinggi hanya 21,37%. Kondisi ini mengindikasikan lemahnya peran kepala sekolah dalam memimpin proses pembelajaran.

Sementara itu, pada aspek refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru, sebanyak 45,23% sekolah masih berada pada kategori rendah, dan hanya 25,82% yang berhasil masuk kategori tinggi. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kualitas layanan sekolah masih menghadapi tantangan besar, terutama terkait keterlibatan warga sekolah dalam menciptakan iklim inklusif, kepemimpinan instruksional yang efektif, serta budaya refleksi guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Lebih lanjut, kepemimpinan instruksional kepala sekolah belum memberikan dampak yang signifikan. Pada kategori terbatas dan terarah, peluang peningkatan layanan sekolah hanya sebesar 2,25%–3,34%, sementara kepala sekolah yang berada pada kategori berdampak baru memberikan peluang sebesar 5,04%. Kondisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional belum efektif dalam mendorong kualitas layanan sekolah. Masalah pokok yang muncul adalah rendahnya kualitas pembelajaran yang secara langsung berkaitan dengan lemahnya kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Tanpa kepemimpinan instruksional yang kuat, layanan sekolah baik akademik maupun non-akademik akan sulit berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, solusi yang diperlukan adalah optimalisasi peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai kunci peningkatan kualitas pembelajaran dan layanan sekolah secara menyeluruh.

Dalam konteks tersebut, pendampingan pengawas sekolah memegang peran sentral sebagai strategi untuk mengatasi masalah tersebut. Hasil penelitian Hanafiah et al. (2023) dan Mulyanto et al. (2023) menunjukkan bahwa dokumen perencanaan pendampingan yang tidak tersedia dan penggunaan metode seragam yang tidak mempertimbangkan karakteristik sekolah menurunkan efektivitas intervensi. Oleh karena itu, diperlukan desain pendampingan yang kontekstual, reflektif, dan strategis

Selain itu, pemilihan lokasi penelitian di KCD VII dan KCD XI di Provinsi Jawa Barat memperkuat urgensi studi ini, karena kedua wilayah memiliki capaian mutu layanan pendidikan yang berbeda. KCD VII termasuk dalam kelompok atas (peringkat 1–20%), sedangkan KCD XI berada pada rentang 81–100%. Meskipun kedua KCD mengikuti tahapan pendampingan formal yang sama, hasilnya

berbeda secara signifikan, menunjukkan bahwa efektivitas pendampingan sangat dipengaruhi oleh konteks dan implementasi yang kontekstual. Fenomena perbedaan capaian layanan sekolah meskipun tahapan pendampingan sama menunjukkan bahwa efektivitas pendampingan tidak cukup hanya mengandalkan prosedur teknis. Diperlukan pendekatan manajerial yang humanistik, yang mengintegrasikan data, nilai, kolaborasi, dan refleksi dalam setiap tahap pendampingan.

Dalam konteks tersebut, pengawas sekolah memegang peran sentral sebagai mitra strategis kepala sekolah. Peran ini tidak hanya sebatas pengawasan administratif, melainkan juga mencakup pendampingan dalam merancang strategi berbasis data, mendorong kolaborasi, serta membangun budaya reflektif di lingkungan sekolah. Pendampingan yang efektif membantu kepala sekolah dan guru mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan mengevaluasi implementasi program secara sistematis.

Pendekatan siklikal seperti PDCA (*Plan–Do–Check–Act*) yang diperkenalkan oleh Deming (1986) menjadi sangat relevan dalam praktik ini. Siklus PDCA memfasilitasi perencanaan berbasis data, pelaksanaan intervensi, evaluasi hasil, dan perbaikan berkelanjutan secara terstruktur. Keberhasilan siklus ini sangat bergantung pada kolaborasi aktif antara pengawas, kepala sekolah, dan guru, sehingga proses pendampingan dapat berjalan secara kontekstual, berkelanjutan, dan berdampak nyata pada peningkatan kualitas pembelajaran serta layanan sekolah secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan pendampingan pengawas sekolah yang efektif, berkelanjutan, dan kontekstual agar dapat mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan secara menyeluruh. Temuan ini menjadi dasar bagi perumusan masalah dalam penelitian ini.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memperkuat manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam upaya peningkatan layanan sekolah berkelanjutan. Kedua aspek ini berjalan melalui dua siklus yang saling berkaitan:

- a. Siklus Pendampingan Pengawas Sekolah sebagaimana diatur dalam Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023, yang merupakan tugas utama pengawas untuk melakukan pembinaan, supervisi, dan fasilitasi kepada kepala sekolah; dan
- b. Siklus Peningkatan Layanan Sekolah Berkelanjutan sebagaimana digariskan oleh Kemendikbudristek (2024), yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola refleksi, perencanaan berbasis data, pelaksanaan program peningkatan mutu, dan evaluasi berkelanjutan.

Kedua siklus tersebut idealnya berjalan selaras sebagai satu sistem peningkatan mutu yang terpadu. Namun, dalam praktik di lapangan, keduanya sering berjalan secara terpisah: pendampingan pengawas belum sepenuhnya mengacu pada kebutuhan riil hasil refleksi sekolah, sementara proses peningkatan layanan di sekolah sering tidak mendapatkan pendampingan yang berkelanjutan dari pengawas. Oleh karena itu, permasalahan yang muncul tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan perlu dianalisis melalui pendekatan sistem terbuka yang mencakup komponen input, proses, output, outcome, dan feedback. Pendekatan ini memungkinkan penelusuran titik-titik kelemahan dalam sistem pendampingan dan peningkatan layanan sekolah yang selama ini belum terintegrasi.

Pada tahap input, sekolah menjadi pusat analisis sekaligus sasaran utama pendampingan. Namun, data yang tersedia dari Rapor Pendidikan, praktik pembelajaran, kondisi manajerial, dan budaya sekolah belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal oleh pengawas maupun kepala sekolah sebagai dasar pengambilan keputusan. Akibatnya, perencanaan pendampingan dan perencanaan peningkatan layanan sekolah sering tidak kontekstual dan kurang berbasis bukti. Dari sisi instrumental input, regulasi seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022, dan Perdirjen GTK Nomor 4831 Tahun 2023 telah memberikan arah kebijakan dan landasan hukum, namun implementasinya belum konsisten. Dukungan sumber daya juga terbatas, menyebabkan siklus pendampingan maupun siklus

peningkatan layanan belum berjalan berkesinambungan.

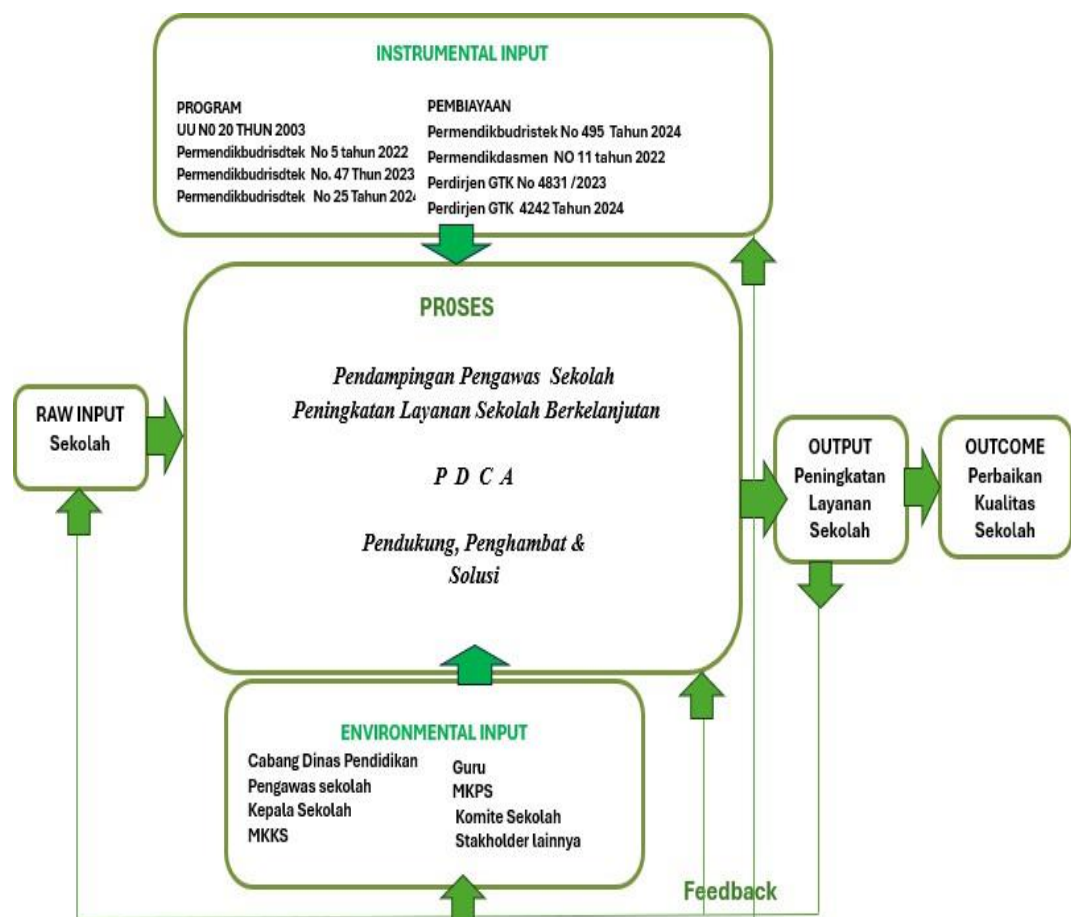
Pada komponen proses, seharusnya kedua siklus dikelola berdasarkan prinsip PDCA (*Plan–Do–Check–Act*) agar terjadi refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Namun, penerapannya masih menghadapi kendala. Dalam siklus pendampingan pengawas, tahap *Plan* sering bersifat administratif dan belum berbasis data refleksi sekolah; *Do* masih terfokus pada kegiatan rutin; *Check* lebih menekankan pelaporan; dan *Act* jarang dimanfaatkan untuk pembelajaran organisasi. Sementara dalam siklus peningkatan layanan sekolah, refleksi dan tindak lanjut kepala sekolah juga belum sepenuhnya diintegrasikan dengan hasil pendampingan pengawas. Akibatnya, kolaborasi keduanya belum menghasilkan proses peningkatan mutu yang utuh.

Kelemahan pada input dan proses berdampak pada output yang dihasilkan. Pendampingan pengawas belum mampu sepenuhnya mendorong transformasi praktik manajerial dan pembelajaran di sekolah. Peningkatan layanan sekolah pun sering berhenti pada tahap pelaksanaan kegiatan tanpa menghasilkan perubahan budaya mutu yang berkelanjutan. Akibatnya, outcome berupa peningkatan mutu pendidikan dan karakter peserta didik belum tercapai secara konsisten karena kedua siklus belum saling menguatkan dalam praktiknya.

Komponen terakhir, yaitu feedback, semestinya menjadi jembatan antara pengalaman masa lalu dan perbaikan masa depan. Dalam sistem ideal, hasil evaluasi pendampingan pengawas seharusnya menjadi masukan bagi perencanaan reflektif kepala sekolah, dan sebaliknya hasil refleksi sekolah menjadi dasar perbaikan strategi pendampingan pengawas. Namun mekanisme umpan balik ini masih sporadis dan belum terintegrasi, sehingga kedua siklus belum membentuk *spiral of continuous improvement*.

Dengan demikian, rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari kenyataan bahwa sistem manajemen pendampingan pengawas sekolah dan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan masih menghadapi hambatan di setiap komponen sistemnya. Pemanfaatan data belum optimal, pelaksanaan siklus PDCA belum konsisten, hasil pendampingan belum berdampak signifikan terhadap mutu layanan, dan mekanisme umpan balik belum berjalan adaptif.

Kondisi tersebut menegaskan perlunya model manajemen pendampingan pengawas sekolah yang mampu mengintegrasikan kedua siklus secara reflektif, kolaboratif, dan berkelanjutan, sehingga peningkatan mutu layanan pendidikan dapat terwujud secara sistematis dan berkesinambungan. Gambar 1.8 memperlihatkan permasalahan utama dalam penelitian ini.



Gambar 1.8 Perumusan Masalah

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memperkuat proses pendampingan pengawas sekolah sekaligus meningkatkan layanan sekolah secara berkelanjutan. Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka PDCA (*Plan–Do–Check–Act*) sebagai teori manajemen pendampingan pengawas yang merujuk pada Perdirjen

GTK Nomor 4831 Tahun 2023, serta teori siklus peningkatan layanan sekolah berkelanjutan sebagaimana dirumuskan dalam Kemendikbudristek (2024). Dengan batasan ini, penelitian diharapkan menghasilkan analisis yang tajam, relevan, dan aplikatif untuk meningkatkan layanan sekolah berkelanjutan melalui pendampingan pengawas sekolah

Tahap *Plan*, ruang lingkup penelitian dibatasi pada cara pengawas sekolah mengidentifikasi komitmen perubahan kepala sekolah dengan menggali kapasitas kepemimpinan serta kesadaran reflektifnya. Dari proses ini, pengawas merumuskan strategi pendampingan yang relevan, menetapkan metode yang sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan, serta menyusun dokumen rencana pendampingan. Dokumen tersebut mencakup daftar sekolah dampingan, strategi dan metode yang akan digunakan, serta skala prioritas berdasarkan kebutuhan. Dalam kondisi pengawas yang terbatas, penelitian juga membatasi pada bagaimana pengawas memanfaatkan teknologi sebagai bentuk adaptasi agar pendampingan tetap berjalan.

Tahap *Do* difokuskan pada implementasi strategi yang telah disusun, sehingga penelitian membatasi perhatian pada aktivitas pengawas dalam kebersamaan kepala sekolah melaksanakan program kerja, mendampingi kegiatan unjuk kerja, serta memberikan umpan balik berkala. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pendampingan tidak hanya bersifat administratif, melainkan menyentuh aspek manajerial dan pedagogis yang nyata di sekolah. Sementara itu, tahap *Check* dipahami sebagai kegiatan monitoring dan evaluasi. Penelitian dibatasi pada mekanisme refleksi yang dilakukan pengawas bersama kepala sekolah untuk mendalami kondisi sekolah, menggali akar masalah, dan menyusun rencana program kerja yang diperbaharui berdasarkan hasil refleksi tersebut. Keterlibatan warga sekolah lain dalam refleksi ini menjadi bagian penting yang ikut dipertimbangkan dalam penelitian.

Adapun tahap *Act* diposisikan sebagai ruang tindak lanjut. Penelitian dibatasi pada aktivitas pengawas dalam menyusun laporan pendampingan yang memuat deskripsi perubahan, hasil evaluasi, serta rekomendasi dukungan yang diperlukan dari dinas pendidikan. Batasan ini juga mencakup bagaimana laporan

tersebut menjadi sarana advokasi tindak lanjut sekaligus dasar komunikasi dengan pemangku kepentingan. Selain itu, penelitian menyoroti peran pengawas dalam menghasilkan karya refleksi berupa tulisan, artikel, atau video praktik baik yang dapat dipublikasikan. Seluruh hasil refleksi dan data laporan kemudian dimanfaatkan kembali dalam perencanaan periode berikutnya.

Dengan batasan tersebut, penelitian difokuskan untuk menilai efektivitas PDCA sebagai kerangka pendampingan yang berkesinambungan dan berbasis pada siklus perbaikan terus-menerus. peningkatan layanan sekolah berkelanjutan memberikan kerangka yang lebih menitikberatkan pada kepemimpinan kepala sekolah dan partisipasi kolektif warga sekolah.

Pada peningkatan layanan sekolah berkelanjutan tahap *Plan*, penelitian dibatasi pada peran kepala sekolah dalam memimpin diskusi bersama warga sekolah untuk mengidentifikasi kondisi layanan melalui Rapor Pendidikan dan data relevan lainnya. Dari hasil refleksi bersama, kepala sekolah kemudian menetapkan fokus peningkatan layanan untuk satu tahun ke depan, menyusun kalender akademik, dan merumuskan strategi peningkatan mutu. Batasan ini juga mencakup pengidentifikasian kebutuhan belajar guru serta tenaga kependidikan, penyediaan sumber belajar yang sesuai (pelatihan, komunitas belajar, dan sumber daya lainnya), hingga pengintegrasian seluruh rencana tersebut ke dalam RKT dan RKAS

Tahap *Do* difokuskan pada pelaksanaan program yang telah disusun. Penelitian membatasi pada bagaimana kepala sekolah memimpin pelaksanaan kegiatan pembelajaran sesuai kalender akademik dan RKT, serta bagaimana guru dan tenaga kependidikan berkolaborasi melalui komunitas belajar untuk meningkatkan kualitas layanan. Aspek lain yang menjadi ruang lingkup adalah mekanisme penyesuaian teknis selama pelaksanaan program, termasuk tindakan perbaikan operasional bila ditemukan kendala, dengan catatan fokus utama peningkatan layanan tidak berubah. Selain itu, penelitian juga memperhatikan sejauh mana dukungan internal (guru, komite sekolah) dan dukungan eksternal dari pemangku kepentingan lain terjaga untuk memastikan pelaksanaan program berjalan selaras.

Pada tahap *Check*, pembatasan masalah diarahkan pada peran kepala sekolah dalam melakukan monitoring berkala, yaitu mengukur kesesuaian antara pelaksanaan program dan indikator tujuan, hasil, waktu, serta anggaran. Evaluasi yang dilakukan bersama tim sekolah terhadap hasil dan dampak program juga termasuk dalam ruang lingkup penelitian. Penelitian membatasi pula pada diskusi reflektif yang dipimpin kepala sekolah bersama warga sekolah untuk menelaah capaian, mengidentifikasi kelemahan, serta merumuskan perbaikan yang bersifat partisipatif.

Adapun tahap *Act* dibatasi pada bagaimana sekolah menindaklanjuti hasil evaluasi dengan menyusun rekomendasi perbaikan yang adaptif. Ruang lingkup penelitian mencakup penyusunan langkah tindak lanjut yang menjawab tantangan nyata di lapangan, pengintegrasian hasil refleksi ke dalam siklus perencanaan berikutnya, serta upaya menjaga keberlanjutan proses perbaikan layanan. Dengan batasan ini, penelitian berfokus pada peran kepala sekolah dalam menjamin bahwa peningkatan layanan sekolah tidak berhenti pada satu siklus saja, melainkan berlanjut secara reflektif dan berkesinambungan.

Tabel 1.1
Perencanaan Pendampingan Pengawas Sekolah

KOMPONEN	INDIKATOR
Tujuan	Mengidentifikasi komitmen perubahan kepala sekolah; menggali kapasitas kepemimpinan perubahan dan kesadaran reflektif.
Materi	Strategi pendampingan; metode pendampingan sesuai program kerja satuan pendidikan.
Metode	Penentuan strategi dan metode; penyusunan dokumen Rencana Pendampingan.
Media	Dokumen Rencana Pendampingan; alat bantu teknologi relevan.
Biaya / Sumber Daya	Waktu pengawas, dukungan teknologi, dokumen pendampingan.
Evaluasi	Pengiriman dan review dokumen Rencana Pendampingan ke Dinas Pendidikan.

(Sumber : PerdirjenGTK 4831/2023)

Tabel 1.2
Pelaksanaan Pendampingan Pengawas Sekolah

KOMPONEN	INDIKATOR
Tujuan	Memfasilitasi kepala sekolah dan warga sekolah dalam menerapkan hasil refleksi ke dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja satuan pendidikan; memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai arah peningkatan layanan sekolah berkelanjutan.
Materi	a) Teknik refleksi kolaboratif antara pengawas, kepala sekolah, dan warga sekolah. b) Pendampingan penyusunan program kerja dan anggaran berbasis refleksi. c) Mekanisme komunikasi dengan Dinas Pendidikan. d) Strategi pelibatan pemangku kepentingan dalam pelaksanaan program sekolah.
Metode	a) Refleksi bersama kepala sekolah untuk mendalami kondisi satuan pendidikan. b) Pelibatan warga sekolah untuk memperkaya hasil refleksi. c) Pendampingan kolaboratif dalam penyusunan program kerja dan anggaran. d) Penyampaian informasi program ke Dinas Pendidikan sesuai konteks lokal. e) Fasilitasi dukungan dinas terhadap pelaksanaan program. f) Pendampingan kepala sekolah selama pelaksanaan program. g) Pembimbingan unjuk kerja (demonstrasi pelaksanaan program) sekolah dampingan.
Media	Dokumen hasil refleksi sekolah, rencana program kerja dan anggaran satuan pendidikan, laporan pendampingan, perangkat supervisi, serta platform komunikasi daring/luring antara pengawas, sekolah, dan Dinas Pendidikan.
Biaya / Sumber Daya	Waktu kerja pengawas, dukungan anggaran pendampingan dari Dinas Pendidikan, partisipasi kepala sekolah dan guru, serta dukungan sarana teknologi untuk pelaporan dan komunikasi.
Evaluasi	Penilaian keterlaksanaan kegiatan pendampingan, kualitas kolaborasi antara pengawas–kepala sekolah–warga sekolah, relevansi program kerja terhadap hasil refleksi, serta kesesuaian pelaksanaan dengan prinsip PDCA (<i>Plan–Do–Check–Act</i>).

(Sumber : Perdirjen GTK 4831/2023)

Tabel 1.3
Monitoring & Evaluasi Pendampingan Pengawas Sekolah

KOMPONEN	URAIAN
Tujuan	a) Memantau pelaksanaan dan kemajuan program kerja Satuan Pendidikan dampingan. b) Menilai efektivitas pendampingan yang telah diberikan kepada Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan rencana program. c) Memberikan umpan balik konstruktif dan rekomendasi perbaikan berkelanjutan kepada Kepala Sekolah dan Dinas Pendidikan.
Materi	a) Indikator capaian pelaksanaan program sekolah sesuai rencana kerja. b) Data hasil refleksi kemajuan program, praktik baik, serta kendala pelaksanaan. c) Prinsip-prinsip <i>data-driven supervision</i> dan <i>continuous improvement</i> (PDCA).
Metode	a) Observasi lapangan dan wawancara reflektif bersama Kepala Sekolah dan guru inti. b) Analisis dokumen pelaksanaan program dan laporan kemajuan sekolah. c) Forum umpan balik bersama Kepala Sekolah (<i>coaching</i> dan refleksi kinerja). d) Koordinasi dan pelaporan berkala kepada Dinas Pendidikan.
Media / Instrumen	a) Instrumen monitoring dan lembar observasi kegiatan sekolah. b) Lembar umpan balik (feedback form) untuk Kepala Sekolah. c) Format laporan kemajuan dan notulensi hasil refleksi. d) Platform digital (Google Looker Studio, Google Form, atau dashboard rapor pendidikan).
Biaya / Sumber Daya	a) Waktu pengawas dan Kepala Sekolah. b) Dukungan data dari sekolah (Rapor Pendidikan, hasil asesmen, dokumen kegiatan). c) Dukungan logistik dari Dinas Pendidikan untuk kegiatan monev. d) Akses teknologi dan jaringan komunikasi daring.
Evaluasi	a) Penilaian ketercapaian indikator kinerja pelaksanaan program sekolah. b) Analisis efektivitas proses pendampingan berdasarkan hasil monitoring dan feedback.

KOMPONEN	URAIAN
	c) Penyusunan laporan monev dan rekomendasi tindak lanjut (Act) untuk siklus berikutnya. d) Validasi hasil bersama Kepala Sekolah dan pelaporan ke Dinas Pendidikan sebagai dasar pengambilan kebijakan lanjutan.

(Sumber : Perdirjen GTK 4831/2023)

Tabel 1.4
Tindak Lanjut Pendampingan Pengawas Sekolah

KOMPONEN	URAIAN
Tujuan	a) Menyusun laporan hasil pendampingan yang memuat deskripsi komitmen perubahan, hasil evaluasi, dan rekomendasi perbaikan. b) Menyampaikan hasil pendampingan kepada Dinas Pendidikan sebagai dasar dukungan kebijakan dan sumber daya. c) Menjalin komunikasi advokatif dengan Dinas Pendidikan untuk memastikan rekomendasi ditindaklanjuti. d) Mengembangkan karya reflektif (artikel, tulisan, atau video praktik baik) untuk diseminasi dan pembelajaran bersama. e) Memanfaatkan data hasil pendampingan sebagai referensi dalam menyusun perencanaan siklus pendampingan berikutnya.
Materi	a) Laporan hasil pendampingan (deskripsi perubahan, capaian, kendala, rekomendasi). b) Data hasil monitoring dan evaluasi (<i>Check</i>). c) Rekomendasi dukungan dari Dinas Pendidikan. d) Karya refleksi pendampingan (artikel/video praktik baik). e) Rencana penguatan siklus pendampingan berikutnya berdasarkan hasil refleksi.
Metode	a) Penyusunan laporan pendampingan berbasis data dan refleksi. b) Konsultasi dan advokasi dengan Dinas Pendidikan. c) Kolaborasi lintas satuan pendidikan untuk berbagi praktik baik. d) Publikasi hasil refleksi melalui platform resmi e) Kemendikbudristek atau organisasi profesi. f) Integrasi hasil evaluasi ke dalam perencanaan siklus baru (Plan selanjutnya).

KOMPONEN	URAIAN
Media	a) Format laporan pendampingan dan matriks rekomendasi. b) Dokumen hasil monev dan lembar refleksi pengawas. c) Template komunikasi advokasi ke Dinas Pendidikan. d) Platform digital berbagi praktik baik (Portal GTK, SIM Supervisi, Youtube, Blog profesional, dll).
Biaya / Sumber Daya	a) Waktu pengawas untuk penyusunan laporan dan advokasi. b) Dukungan administrasi dari Dinas Pendidikan. c) Akses ke platform publikasi digital. d) Sumber daya teknis untuk pembuatan media refleksi (video, artikel, infografis).
Evaluasi	a) Penilaian kualitas dan kelengkapan laporan pendampingan (format, analisis, dan rekomendasi). b) Evaluasi efektivitas tindak lanjut oleh Dinas Pendidikan terhadap rekomendasi yang diajukan. c) Refleksi diri pengawas terhadap proses pendampingan (<i>learning log</i> atau jurnal reflektif). d) Pemanfaatan hasil refleksi untuk menyusun rencana pendampingan periode berikutnya, menutup satu siklus dan membuka siklus baru (<i>Plan baru</i>).

(Sumber : Perdirjen No. 4831/2023)

Tabel 1.5
Perencanaan Peningkatan Layanan Sekolah Berkelanjutan

KOMPONEN	URAIAN
Tujuan	a) Mengidentifikasi kondisi aktual layanan pendidikan menggunakan Rapor Pendidikan dan data relevan lainnya. Menetapkan fokus prioritas peningkatan layanan untuk satu tahun ke depan melalui refleksi kolaboratif. b) Menyusun kalender akademik dan rencana kegiatan pembelajaran yang mendukung fokus layanan. c) Merancang strategi peningkatan mutu berbasis data dan kebutuhan nyata sekolah. d) Mengidentifikasi kebutuhan belajar PTK (guru dan tenaga kependidikan) sesuai fokus peningkatan layanan. e) Menentukan sumber belajar (pelatihan, komunitas belajar, dan sumber digital) untuk mendukung pengembangan profesional PTK. f) Menyelaraskan program dan anggaran dalam RKT dan RKAS agar selaras dengan arah peningkatan layanan sekolah berkelanjutan.

KOMPONEN	URAIAN
Materi	a) Analisis data mutu pendidikan (Rapor Pendidikan, hasil asesmen, survei lingkungan belajar). b) Panduan refleksi fokus peningkatan layanan dan matriks prioritas. c) Kalender akademik, struktur kurikulum, dan rencana kegiatan pembelajaran. d) Strategi peningkatan mutu, indikator capaian, dan rencana perbaikan berkelanjutan. e) Instrumen pemetaan kebutuhan belajar PTK. f) Daftar sumber belajar profesional (PKB, MGMP, LMS, komunitas belajar). g) Format dokumen RKT dan RKAS.
Media	a) Rapor Pendidikan daring dan lembar analisis mutu sekolah. b) Template refleksi fokus layanan dan papan hasil refleksi kolaboratif. c) Dokumen kalender akademik digital dan kurikulum operasional. d) Template strategi peningkatan mutu dan laporan refleksi. e) Aplikasi pemetaan GTK dan kuesioner kebutuhan belajar. f) Portal pelatihan GTK, LMS, dan katalog PKB. g) Template RKT–RKAS dan aplikasi perencanaan keuangan sekolah.
Metode	a) Diskusi partisipatif berbasis data Rapor Pendidikan bersama warga sekolah. b) Refleksi terarah menggunakan pendekatan SWOT dan analisis kesenjangan mutu. c) Koordinasi antar bidang untuk penyusunan kalender akademik dan pembelajaran. d) Workshop penyusunan strategi peningkatan mutu berbasis PDCA. e) Survei dan FGD pemetaan kebutuhan belajar PTK. f) Penelusuran sumber belajar eksternal dan internal. g) Penyusunan RKT–RKAS.
Biaya / Sumber Daya	a) Waktu kerja kepala sekolah, guru, dan pengawas dalam kegiatan refleksi dan perencanaan. b) Dukungan logistik kegiatan (konsumsi, ATK, percetakan dokumen). c) Dukungan data dan akses teknologi (internet, platform digital). Dukungan narasumber/pendamping dalam workshop strategi mutu. d) Anggaran operasional sekolah untuk kegiatan penyusunan RKT dan RKAS.
Evaluasi	a) Penilaian keterlaksanaan proses refleksi dan validitas data mutu sekolah.

KOMPONEN	URAIAN
	b) Penilaian kesesuaian fokus layanan dengan kebutuhan prioritas satuan pendidikan. c) Evaluasi kelengkapan dokumen kalender akademik dan rencana kegiatan pembelajaran. d) Analisis kualitas strategi peningkatan mutu dan relevansi terhadap data refleksi. e) Penilaian kesesuaian peta kebutuhan belajar PTK dengan fokus peningkatan layanan. f) Evaluasi keterpaduan antara RKT, RKAS, dan strategi peningkatan mutu sekolah. g) Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk tahap Pelaksanaan (<i>Do</i>) pada siklus peningkatan layanan berikutnya.

(Sumber : Siklus Peningkatan Layanan Sekolah, Kemdikbudristek, 2024)

Tabel 1.6
Pelaksanaan Peningkatan Layanan Sekolah Berkelanjutan

KOMPONEN	URAIAN
Tujuan	a) Mengimplementasikan program pembelajaran dan layanan sekolah sesuai kalender akademik dan RKT. b) Memastikan keterlaksanaan strategi peningkatan mutu berjalan konsisten dengan hasil refleksi perencanaan. c) Memfasilitasi kolaborasi profesional antar guru dan tenaga kependidikan dalam komunitas belajar. d) Menjaga kelancaran koordinasi antar pemangku kepentingan (guru, komite, orang tua, dan mitra eksternal). e) Menjalankan penyesuaian teknis secara adaptif tanpa mengubah arah utama peningkatan layanan sekolah.
Materi	a) Dokumen pelaksanaan pembelajaran dan layanan berdasarkan kalender akademik. b) Program kegiatan sekolah dan indikator capaian mutu layanan. c) Panduan pembentukan dan pengelolaan komunitas belajar guru dan tenaga kependidikan. d) Strategi kolaborasi internal dan kemitraan eksternal untuk mendukung layanan sekolah. e) Prosedur penyesuaian teknis (<i>adaptive action</i>) dalam pelaksanaan program peningkatan layanan. f) Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebagai acuan pelaksanaan.

KOMPONEN	URAIAN
Media	a) Kalender akademik operasional dan jadwal kegiatan pembelajaran. b) RKT dan RKAS sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan alokasi sumber daya. c) Dokumen komunitas belajar (agenda, notulensi, laporan hasil kolaborasi). d) Instrumen supervisi dan pemantauan kegiatan layanan. e) Platform komunikasi internal (grup WA, portal sekolah, dashboard monitoring) untuk koordinasi pelaksanaan program.
Metode	a) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan layanan sesuai kalender akademik. b) Fasilitasi pertemuan komunitas belajar guru untuk refleksi dan pengembangan kompetensi. c) Implementasi strategi peningkatan mutu melalui kegiatan rutin dan inovatif (lesson study, coaching, mentoring). d) Penyesuaian operasional melalui koordinasi kepala sekolah–guru–pengawas saat ada kendala teknis. e) Penguatan komunikasi dan dukungan dari pemangku kepentingan internal dan eksternal sekolah. f) Dokumentasi pelaksanaan kegiatan untuk bahan monitoring dan evaluasi tahap berikutnya.
Biaya / Sumber Daya	a) Waktu dan tenaga kepala sekolah, guru, serta pengawas dalam pelaksanaan kegiatan layanan. b) Dana operasional sekolah dari RKAS untuk mendukung kegiatan pembelajaran dan pengembangan kompetensi PTK. c) Dukungan sarana prasarana dan media pembelajaran. d) Partisipasi masyarakat dan komite sekolah dalam mendukung pelaksanaan program. e) Dukungan teknis dari Dinas Pendidikan atau mitra eksternal bila diperlukan.
Evaluasi	a) Penilaian keterlaksanaan kegiatan pembelajaran dan program layanan sesuai RKT dan kalender akademik. b) Evaluasi efektivitas kolaborasi komunitas belajar terhadap peningkatan mutu layanan.

(Sumber : Siklus Peningkatan Layanan Sekolah, Kemdikbudristek, 2024)

Tabel 1.7
Masalah Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Layanan Sekolah

Berkelanjutan

KOMPONEN	URAIAN
Tujuan	a) Memantau keterlaksanaan program dan capaian peningkatan layanan sekolah berdasarkan rencana kerja tahunan (RKT) dan kalender akademik. b) Mengidentifikasi keberhasilan, kendala, dan faktor pendukung pelaksanaan program di setiap bidang layanan. c) Memberikan umpan balik konstruktif kepada kepala sekolah dan warga sekolah untuk perbaikan berkelanjutan. d) Menyusun laporan perkembangan pelaksanaan program untuk disampaikan kepada Dinas Pendidikan. e) Memastikan adanya tindak lanjut yang sistematis berdasarkan hasil evaluasi dan refleksi bersama.
Materi	a) Data capaian program dari laporan kegiatan, hasil supervisi, dan Rapor Pendidikan. b) Dokumen hasil refleksi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. c) Instrumen observasi dan penilaian keterlaksanaan kegiatan. d) Format laporan Monev dan rekomendasi perbaikan program. e) Panduan komunikasi dan pelaporan hasil Monev kepada Dinas Pendidikan.
Media	a) Instrumen observasi dan formulir refleksi pelaksanaan kegiatan. b) Dokumen RKT dan RKAS sebagai acuan capaian target program. c) Platform digital untuk pelaporan dan koordinasi (dashboard monitoring, aplikasi Monev, atau spreadsheet berbagi data). d) Notulensi rapat refleksi dan laporan kemajuan program. e) Bukti fisik dan dokumentasi kegiatan (foto, video, portofolio hasil kerja).
Metode	a) Refleksi kolaboratif antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan pengawas. b) Supervisi dan observasi lapangan untuk mengumpulkan data keterlaksanaan kegiatan. c) <i>Coaching</i> dan umpan balik langsung berdasarkan hasil refleksi dan temuan lapangan. d) Analisis capaian indikator mutu layanan berdasarkan data kuantitatif dan kualitatif. e) Pelaporan hasil Monev kepada Dinas Pendidikan secara periodik disertai rekomendasi tindak lanjut.

KOMPONEN	URAIAN
Biaya / Sumber Daya	a) Waktu dan tenaga kepala sekolah, guru, serta pengawas dalam kegiatan observasi dan refleksi. b) Dukungan dana operasional dari RKAS untuk kegiatan monitoring, rapat refleksi, dan pelaporan. c) Dukungan teknis perangkat digital dan sarana komunikasi. d) Keterlibatan komite sekolah atau mitra eksternal dalam validasi data dan tindak lanjut hasil evaluasi.
Evaluasi	a) Penilaian kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dan rencana kerja tahunan (RKT). b) Evaluasi efektivitas umpan balik dan coaching dalam memperbaiki mutu layanan. c) Analisis ketercapaian indikator mutu dan rekomendasi perbaikan untuk siklus berikutnya. d) Validasi hasil evaluasi oleh pengawas dan Dinas Pendidikan untuk memastikan keberlanjutan perbaikan mutu.

(Sumber : Siklus Peningkatan Layanan Sekolah, Kemdikbudristek, 2024)

Tabel 1.8
Tindak lanjut Peningkatan Layanan Sekolah Berkelanjutan

KOMPONEN	URAIAN
Tujuan	a) Memperbarui rencana program tahunan dan pembelajaran berdasarkan hasil monitoring, refleksi, serta kebutuhan baru satuan pendidikan. b) Menyempurnakan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) agar selaras dengan hasil evaluasi dan ketersediaan sumber daya. c) Menindaklanjuti rekomendasi hasil Monev dengan menyusun strategi perbaikan dan penguatan pada siklus berikutnya. d) Memperbarui perencanaan pendampingan dan pengembangan layanan dengan mengacu pada umpan balik dari siklus sebelumnya. e) Membangun budaya reflektif dan pembelajaran berkelanjutan di lingkungan sekolah.
Materi	a) Hasil monitoring dan evaluasi kegiatan peningkatan layanan sekolah. b) Rekomendasi perbaikan dari pengawas dan Dinas Pendidikan. Dokumen revisi RKT dan RKAS yang disesuaikan dengan hasil refleksi.

KOMPONEN	URAIAN
	c) Rencana tindak lanjut (RTL) untuk perbaikan proses pembelajaran, manajemen sekolah, dan layanan peserta didik. d) Panduan penyusunan rencana siklus baru (<i>Plan</i>) berdasarkan prinsip PDCA (<i>Plan–Do–Check–Act</i>).
Media / Instrumen	a) Format laporan hasil evaluasi dan rekomendasi perbaikan program. b) Dokumen revisi RKT dan RKAS. c) Template rencana tindak lanjut (RTL) dan rencana siklus baru. Platform digital atau sistem informasi supervisi untuk unggah dan tindak lanjut hasil refleksi. d) Dokumen pendukung berupa laporan refleksi kepala sekolah dan guru.
Metode	a) Refleksi mendalam bersama kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan pengawas untuk mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. b) Penyusunan revisi program, RKT, dan RKAS berdasarkan hasil refleksi dan data Monev. c) Konsultasi dan advokasi kepada Dinas Pendidikan untuk memperoleh dukungan kebijakan dan sumber daya. d) Penyusunan rencana pendampingan dan program peningkatan layanan baru (<i>Plan</i> siklus berikutnya). e) Diseminasi praktik baik dan pembelajaran hasil refleksi kepada warga sekolah dan satuan pendidikan lain.
Biaya / Sumber Daya	a) Waktu kepala sekolah, pengawas, dan tim manajemen sekolah dalam proses refleksi dan revisi program. b) Dukungan administrasi dan teknis dari Dinas Pendidikan untuk validasi RKT dan RKAS baru. c) Sumber daya digital untuk pengolahan data dan dokumentasi refleksi. d) Dana operasional sekolah untuk kegiatan refleksi, revisi program, dan diseminasi praktik baik.
Evaluasi	a) Penilaian kesesuaian revisi RKT dan RKAS dengan hasil monitoring dan kebutuhan baru sekolah. b) Evaluasi efektivitas tindak lanjut yang dilakukan terhadap peningkatan layanan sekolah. c) Refleksi bersama pengawas dan Dinas Pendidikan terhadap proses dan hasil perbaikan yang dicapai. d) Pemanfaatan hasil tindak lanjut sebagai dasar penyusunan siklus perencanaan baru untuk peningkatan layanan secara berkelanjutan.

(Sumber : Siklus Peningkatan Layanan Sekolah, Kemdikbudristek, 2024)

Tabel 1.9
Faktor Pendukung, Penghambat, dan Solusi

NO	FOKUS PENELITIAN	SUBFOKUS	KETERANGAN
1	Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Pendampingan Pengawas Sekolah dan Peningkatan Layanan Sekolah Berkelanjutan	1) Faktor Pendukung	Menganalisis hal-hal yang mendukung keberhasilan manajemen pendampingan pengawas sekolah dan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan.
		2) Faktor Penghambat	Menganalisis hal-hal yang menjadi hambatan atau kendala dalam manajemen pendampingan dan peningkatan layanan di satuan pendidikan.
2	Solusi	Solusi	Mendeskripsikan intervensi atau tindakan yang dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat manajemen pendampingan dan peningkatan layanan sekolah.

(Sumber: Analisis Peneliti: 2025)

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Penelitian Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pendampingan pengawas sekolah dan peningkatan layanan sekolah secara berkelanjutan.

b. Tujuan Penelitian khusus

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan batasan penelitian, maka tujuan khusus dalam penelitian ini adalah :

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan pendampingan pengawas sekolah;
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan pendampingan pengawas;

- 3) Mendeskripsikan, dan menganalisis monitoring, evaluasi pendampingan pengawas sekolah;
- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis tindak lanjut pendampingan pengawas sekolah;
- 5) Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan;
- 6) Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan;
- 7) Mendeskripsikan, dan menganalisis monitoring, evaluasi peningkatan layanan sekolah berkelanjutan;
- 8) Mendeskripsikan dan menganalisis tindak lanjut peningkatan sekolah berkelanjutan
- 9) Mendeskripsikan, menganalisis faktor pendukung, penghambat dan solusi pendampingan pengawas serta peningkatan layanan sekolah berkelanjutan.

2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan batasan penelitian, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya dalam mengembangkan pendekatan manajemen pendampingan pengawas sekolah dan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan yang kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan satuan pendidikan.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi berbagai pemangku kepentingan pendidikan dalam mendukung penerapan manajemen terpadu pendampingan pengawas dan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan sebagai berikut:

1) Cabang Dinas Pendidikan

Menjadi dasar acuan dalam merancang dan menetapkan kebijakan pendampingan sekolah yang bersifat adaptif, berbasis data, serta selaras dengan kebutuhan spesifik setiap satuan pendidikan, sehingga kebijakan tersebut mampu meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

2) Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS)

Berperan sebagai sumber referensi penting dalam menyusun strategi pendampingan yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan, sekaligus memfasilitasi koordinasi antar pengawas sekolah agar program pendampingan dapat dilaksanakan secara efektif dan sistematis.

3) Pengawas Sekolah

Memperkuat peran mereka sebagai fasilitator utama dalam peningkatan mutu pendidikan melalui pelaksanaan siklus pendampingan yang terencana, terarah, dan kontekstual, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan spesifik sekolah yang didamping.

4) Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS)

Berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat kolaborasi antar kepala sekolah dalam forum profesional, sekaligus mendorong penyusunan dan pelaksanaan program peningkatan layanan pendidikan yang berkesinambungan, berbasis data, dan sesuai dengan konteks sekolah masing-masing.

5) Kepala Sekolah

Menjadi acuan utama dalam merancang, menyusun, dan melaksanakan program peningkatan mutu sekolah yang terintegrasi dengan proses pendampingan, sehingga seluruh kegiatan pengembangan sekolah dapat berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan.

6) Guru

Untuk meningkatkan kompetensi profesional dan membangun

kolaborasi dalam mendukung peningkatan layanan pendidikan yang berkelanjutan.

7) Komite Sekolah

Untuk memperkuat partisipasi mereka dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi layanan sekolah secara transparan, akuntabel, serta berbasis pada kebutuhan dan aspirasi peserta didik, sehingga tercipta tata kelola pendidikan yang lebih responsif dan efektif..

8) Orang Tua dan Masyarakat

Berperan sebagai mitra strategis dalam mendukung layanan sekolah yang adaptif dan responsif terhadap perkembangan peserta didik serta kondisi sosial lingkungan sekitarnya, sekaligus membantu menciptakan sinergi antara sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

9) Stakeholder Pendidikan Lainnya

Memberikan bukti empiris dan rekomendasi yang dapat dimanfaatkan untuk menyusun kebijakan, program, atau intervensi pendidikan yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, batasan penelitian, serta tujuan dan manfaat yang telah ditetapkan, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pendampingan pengawas sekolah?
2. Bagaimana pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah?
3. Bagaimana monitoring dan evaluasi pendampingan pengawas?
4. Bagaimana tindak lanjut dalam pendampingan pengawas sekolah?
5. Bagaimana peningkatan layanan sekolah berkelanjutan?
6. Bagaimana pelaksanaan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan?

7. Bagaimana monitoring dan evaluasi peningkatan layanan sekolah berkelanjutan?
8. Bagaimana tindak lanjut dalam peningkatan layanan sekolah berkelanjutan?
9. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pendampingan pengawas sekolah dan peningkatan layanan sekolah berkelanjutan, serta bagaimana solusi yang diterapkan untuk mengatasinya?