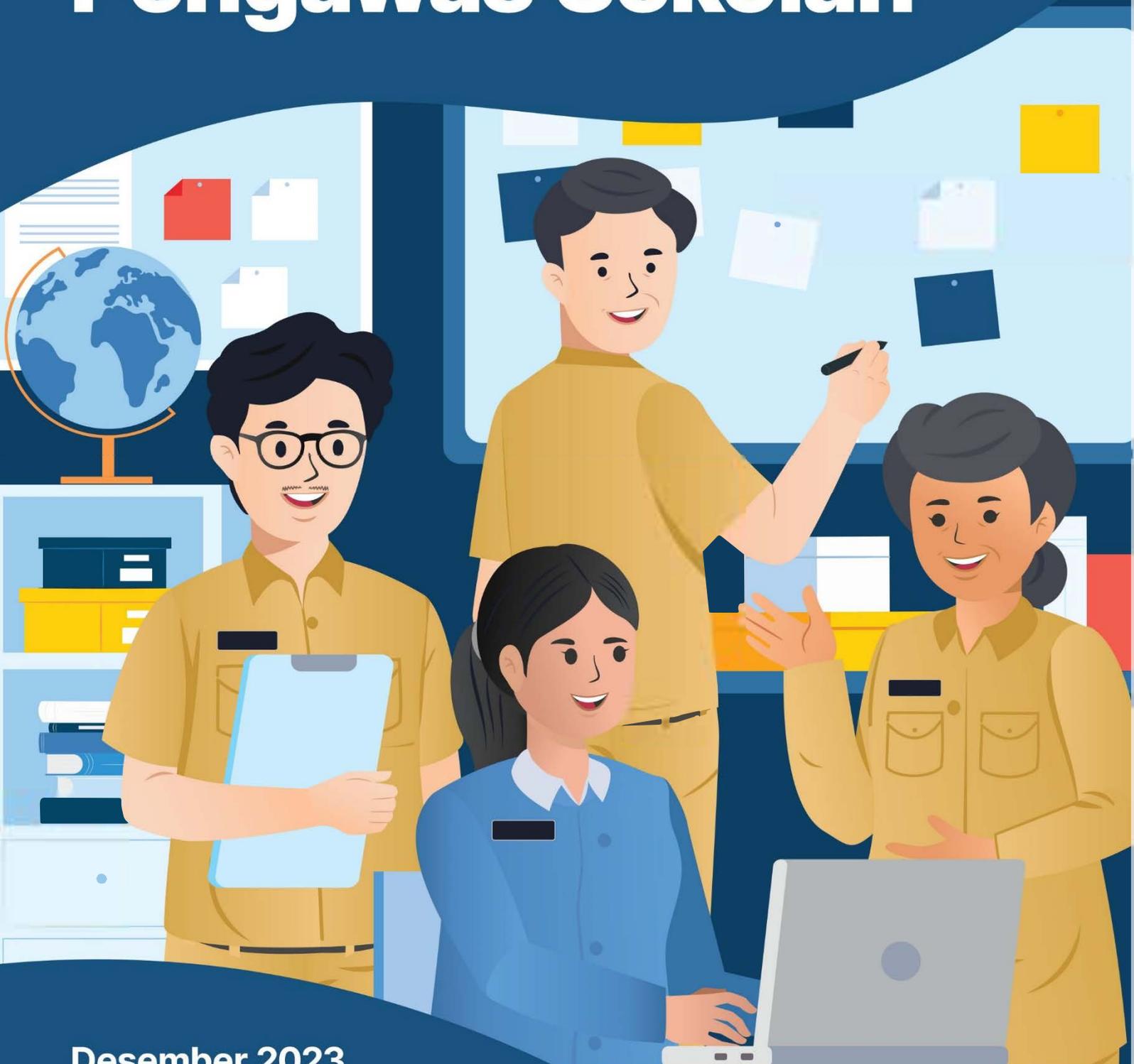




Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
Republik Indonesia

Panduan Operasional **Model Kompetensi Pengawas Sekolah**



Desember 2023

Judul

Panduan Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah

Penerbit

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan,
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia

Penanggungjawab

Temu Ismail (Sekretaris Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan)
Dr. Kasiman (Plt. Direktur Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Tenaga Kependidikan)
Putra Asga Elevri, S.Si., M.Si. (Direktur Guru Pendidikan Menengah dan Pendidikan Khusus)

Tim Penyusun

Antoni Putra	Garti Sri Utami	Nya' Zata Amani
Auditya Firza Saputra	Hardianti Kusumawardani	Putri R.D Lestari
Badriati	Haryati	Rizqy Rahmat Hani
Budi Kusumawati	Lido Cahyadi	Rosdianica Dewi Lestari
Budi Setiawan Muhammad	Ingga Vistara	Tita Lestari
Dian Fajarwati	Iswatun Khoiriyah	Ulfa Mahmudah
Dian Wahyuni	Maisya Farhati	Weillin Han
Dyah Ratri Ismi Hayuningtyas	Medira Ferayati	Yuli Rifiani
Fina Azmiya	Mila Novita	Zainal Arifin

Kontributor

Ainul Mardhiah	Joko Prasetyo	Soepriatin
Arthalina Romauli Sinaga	Juwaroh	Poerwantinegtyas
Ayat Sudrajat	Karjono	Sri Luluk Agustiningtih
Burhanuddin	Liestya Kusuma Sari	Sri Warningsih
Deden Rachmawan	Lily Rosnawati	Suaibatul Aslamiah
Desi Idiawati	Lis Nuk Minatin	Suki Suwardi
Dewi Perwitasari	Muh. Raisuddin	Suweno
Djumadi	Muhammad Syarif	Suyono
Elliza	Muzwarto	Syahrizal
Emy Wahyuni	Nani Handayani	Syamsul Mardan
H. Supyanto	Neny Suharni Sofyan	Tati Maryati
Halimatu Sadiyah	Noor Rita Syofiyawati	Tri Endang Estu Nastiti
Hamsinah	Nurjasmi	Tri Wahyu Rindayani
Hasbullah	Rosmala Dewi	Ujang Syarif Hidayat
Heny Subiyanti	Rudi Candra	Winarti
Irwansah	Rudi Hariyanto	Yonatan Wibisono
Isah Sukaesah	Samsudin	Zulkifli

Desainer Grafis

Hutari Maya Rianti

Penataletak

Arsyahfira Putri Decinta

Kata Pengantar

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas terbitnya buku Panduan Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah ini.

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbudristek telah menerbitkan rangkaian kebijakan guna mendorong transformasi peran pengawas sekolah sebagai pendamping bagi kepala sekolah. Dengan fokus pada tugas baru sebagai pendamping atau teman belajar bagi kepala sekolah, maka pengawas sekolah memerlukan serangkaian kompetensi yang mendukung peran tersebut. Dengan demikian, hadirnya Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7328/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Model Kompetensi Pengawas Sekolah beserta dokumen operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah menjadi momentum yang amat penting.

Direktorat Jenderal GTK bekerja sama dengan berbagai pihak dalam merancang model kompetensi pengawas sekolah. Rancangan ini merujuk pada berbagai literatur dan standar kompetensi pengawas sekolah dari negara-negara lain. Dengan harapan bahwa model kompetensi ini dapat memberikan landasan yang kuat, sehingga pengawas sekolah Indonesia dapat dilengkapi memiliki kompetensi yang tidak hanya sesuai dengan tuntutan nasional, tetapi juga relevan secara global.

Panduan Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah disusun sebagai dokumen operasional yang berisi deskripsi fokus area dari masing-masing indikator kompetensi pengawas sekolah, yakni kompetensi profesional, kepribadian, dan sosial, sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7328/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Model Kompetensi Pengawas Sekolah.

Kami berharap panduan operasional ini dapat menjadi alat bantu bagi pengawas sekolah untuk lebih mudah memahami dan menerapkan tiap-tiap kompetensi. Sehingga pengawas sekolah termotivasi untuk terus mengembangkan kemampuan dan menjadi pembelajar sepanjang hayat. Selain itu, panduan operasional ini juga dapat digunakan oleh para pemangku kebijakan dalam rangka pembinaan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan mutu dan kinerja pengawas sekolah.

Tidak lupa, terima kasih kami sampaikan kepada tim penyusun, para kontributor, kelompok kerja, penata letak dan semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan dan penyempurnaan dokumen ini.

Jakarta, 13 Desember 2023

Seperangkat, Direktorat Jenderal GTK



Temu Ismail
NIP. 197003072002121001

Daftar Isi

Kata Pengantar	3
Daftar Isi	4
A. Pendahuluan	6
Tujuan Panduan Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah	6
B. Pengorganisasian Model Kompetensi Pengawas Sekolah	7
Kompetensi	7
Indikator dan Sub-Indikator Kompetensi	7
Level Kompetensi	9
Level 1 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Paham	9
Level 2 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Dasar	9
Level 3 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Menengah	10
Level 4 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Mumpuni	10
Level 5 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Ahli	10
C. Kerangka Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah	11
1. Kompetensi Kepribadian	11
Indikator 1.1. Kematangan moral, emosi dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik	11
Sub-Indikator 1.1.1. Makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah	12
Sub-Indikator 1.1.2. Pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah	12
Sub-Indikator 1.1.3. Penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah	13
Indikator 1.2. Pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi	13
Sub-Indikator 1.2.1. Refleksi untuk perencanaan pengembangan diri dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	13
Sub-Indikator 1.2.2. Cara adaptif melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	14
Sub-Indikator 1.2.3. Penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	14
Indikator 1.3. Orientasi berpusat pada peserta didik	14
Sub-Indikator 1.3.1. Empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah	15
Sub-Indikator 1.3.2. Respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah	15
Sub-Indikator 1.3.3. Kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah	16
2. Kompetensi Sosial	17
Indikator 2.1. Kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	17
Sub-Indikator 2.1.1. Komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	17
Sub-Indikator 2.1.2. Kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	18
Indikator 2.2. Keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	18
Sub-Indikator 2.2.1. Pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	19

Sub-Indikator 2.2.2. Berkoordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	19
Indikator 2.3. Keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	20
Sub-Indikator 2.3.1. Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	20
Sub-Indikator 2.3.2. Berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	21
3. Kompetensi Profesional.....	21
Indikator 3.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik	21
Sub-Indikator 3.1.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah	22
Sub-Indikator 3.1.2. Pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri	22
Sub-Indikator 3.1.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri	23
Indikator 3.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	23
Sub-Indikator 3.2.1. Pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	24
Sub-Indikator 3.2.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.	25
Sub-Indikator 3.2.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	25
Indikator 3.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	26
Sub-Indikator 3.3.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.....	26
Sub-Indikator 3.3.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	27
Glosarium.....	28
Referensi	31

A. Pendahuluan

Penyusunan model kompetensi yang terstruktur, terinci, dan terukur bagi pengawas sekolah dalam peran baru sebagai pendamping satuan pendidikan menjadi langkah penting dalam mendukung misi transformasi pendidikan. Serangkaian kompetensi ini bukan hanya sebagai pedoman administratif, tetapi juga sebagai alat untuk memastikan bahwa pengawas sekolah memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam dunia pendidikan yang terus berubah.

Dalam mengukur kompetensi pengawas sekolah, salah satu metodenya adalah melalui uji kompetensi. Model kompetensi pengawas sekolah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7328/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Model Kompetensi Pengawas Sekolah menjadi pedoman dalam penyusunan instrumen uji kompetensi.

Penyusunan Model Kompetensi Pengawas Sekolah ini merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menempatkan pengawas sekolah dalam kategori tenaga kependidikan serta Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan yang merinci kompetensi tenaga kependidikan meliputi kompetensi profesional, kepribadian, dan sosial.

Untuk memudahkan para pengawas sekolah dan pemangku kebijakan dalam memahami Model Kompetensi Pengawas Sekolah, Direktorat Jenderal GTK menerbitkan Panduan Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah yang menggambarkan kerangka kerja berisi indikator-indikator perilaku sesuai tingkat penguasaan setiap kompetensi yang dibutuhkan bagi pengawas sekolah dalam menjalankan tugasnya.

Tujuan Panduan Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah

Secara umum, panduan operasional ini bertujuan untuk:

- 1) Menjadi alat bantu bagi pengawas sekolah dalam mengoperasikan kompetensi teknis dalam rangka menjalankan tugas profesinya; dan
- 2) Menjadi dokumen rujukan bagi pengawas sekolah dalam merefleksikan, mengukur, dan mengevaluasi kompetensinya sebagai dasar merencanakan pengembangan diri yang berdampak pada pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Secara khusus, panduan operasional ini diperuntukkan bagi:

- 1) Instansi Pembina dalam merancang desain dan instrumen uji kompetensi perpindahan jabatan dan uji kompetensi kenaikan jenjang bagi pengawas sekolah;
- 2) Para pemangku kebijakan, sebagai tolok ukur dalam pengelolaan kinerja, dan perencanaan pengembangan kompetensi berkelanjutan; dan
- 3) Mitra pembangunan dan atau pemangku kepentingan lainnya yang akan berkontribusi dalam peningkatan kompetensi pengawas sekolah.

B. Pengorganisasian Model Kompetensi Pengawas Sekolah

Model Kompetensi Pengawas Sekolah terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait, yaitu kompetensi, indikator, sub-indikator, dan level kompetensi. Komponen-komponen ini dapat disusun dan diorganisasikan sebagai berikut:

Kompetensi

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, pengawas sekolah termasuk dalam kategori tenaga kependidikan. Berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, kompetensi tenaga kependidikan terdiri atas:

1. Kompetensi Kepribadian, yakni kemampuan pengawas sekolah dalam menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku sesuai dengan kode etik, pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik.
2. Kompetensi Sosial, yakni kemampuan pengawas sekolah berkolaborasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat, dan masyarakat, serta keterlibatan dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
3. Kompetensi Profesional, yakni kemampuan pengawas sekolah dalam mendampingi kepala sekolah untuk melakukan pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Indikator dan Sub-Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi merupakan perilaku kunci yang esensial dalam sebuah kompetensi. Sementara sub-indikator kompetensi merupakan deskripsi operasional dari tiap-tiap fokus area dalam indikator kompetensi pengawas sekolah yang menunjukkan ketercapaian suatu indikator.

Masing-masing kompetensi memuat tiga indikator kompetensi yang mengikuti urutan penomoran setiap kompetensi. Selanjutnya, setiap indikator kompetensi terdiri atas beberapa sub-indikator yang mengacu pada penomoran setiap lingkup indikator kompetensi sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kompetensi, Indikator, dan Sub-Indikator Kompetensi

Kompetensi	Indikator Kompetensi	Sub-Indikator Kompetensi
1. Kepribadian	1.1. Kematangan moral, emosi dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik.	1.1.1. Makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.
		1.1.2. Pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.
		1.1.3. Penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah.
	1.2. Pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi.	1.2.1. Refleksi untuk perencanaan pengembangan diri dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
		1.2.2. Cara adaptif melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
		1.2.3. Penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
	1.3. Orientasi berpusat pada peserta didik.	1.3.1. Empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah.
		1.3.2. Respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah.
		1.3.3. Kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.
2. Sosial	2.1. Kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	2.1.1. Komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Kompetensi	Indikator Kompetensi	Sub-Indikator Kompetensi
		2.1.2. Kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
	2.2.Keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	2.2.1. Pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
		2.2.2. Berkoordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
	2.3.Keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	2.3.1. Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
		2.3.2. Berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
	3. Profesional	3.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
3.1.2. Pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri.		
3.1.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri.		
3.2.Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan		3.2.1. Pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan

Kompetensi	Indikator Kompetensi	Sub-Indikator Kompetensi
	pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
		3.2.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.
		3.2.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
	3.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	3.3.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
		3.3.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level Kompetensi

Level kompetensi merepresentasikan tingkat penguasaan kompetensi pada setiap sub-indikator untuk masing-masing indikator kompetensi yang melingkupi setiap kompetensi teknis pengawas sekolah. Level yang dimaksud terdiri atas lima tingkat. Penjelasan mengenai tingkat penguasaan kompetensi, mulai dari level terendah sampai dengan tertinggi, adalah sebagai berikut:

- Level 1 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Paham

Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah **memahami** pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam

pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.

- Level 2 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Dasar

Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah **menerapkan** pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.

- Level 3 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Menengah

Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah **menganalisis** pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam strategi pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.

- Level 4 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Mumpuni

Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah **mengevaluasi** hasil analisis untuk mengembangkan pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam strategi pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.

- Level 5 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Ahli

Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah **membimbing rekan sejawat dengan agensi diri** untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam strategi pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.

Uraian lengkap tingkat penguasaan kompetensi pada setiap sub-indikator dijabarkan dalam Kerangka Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah pada bagian selanjutnya.

C. Kerangka Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah



Berdasarkan pengorganisasian kompetensi, indikator, sub-indikator dan level kompetensi sebagaimana tercantum pada Tabel 1 di atas, berikut kerangka operasional model kompetensi pengawas sekolah yang menggambarkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, serta tingkat penguasaan kompetensi (Level 1 s.d. 5) yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas profesinya.

1. Kompetensi Kepribadian

Kemampuan pengawas sekolah dalam menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku sesuai dengan kode etik, pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik.

Indikator 1.1. Kematangan moral, emosi dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep kematangan moral, emosi, dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik.	Menunjukkan kematangan moral, emosi, dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kematangan moral, emosi, dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik.	Mengevaluasi perilaku yang menunjukkan kematangan moral, emosi, dan spiritual sesuai dengan kode etik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri untuk menunjukkan kematangan moral, emosi, dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik.

Sub-Indikator 1.1.1. Makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Menerapkan makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Mengevaluasi penerapan makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam penerapan makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.

Sub-Indikator 1.1.2. Pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami strategi pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Menerapkan pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Mengevaluasi penerapan pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.

Sub-Indikator 1.1.3. Penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah.	Menerapkan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah.	Menganalisis faktor - faktor yang memengaruhi penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah.	Mengevaluasi penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah.

Indikator 1.2. Pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi.	Menerapkan pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi.	Mengevaluasi penerapan pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam penerapan pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi.

Sub-Indikator 1.2.1. Refleksi untuk perencanaan pengembangan diri dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep refleksi dalam perencanaan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan refleksi dalam perencanaan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan refleksi dalam perencanaan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan refleksi dalam perencanaan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan refleksi dalam perencanaan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 1.2.2. Cara adaptif melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami cara adaptif melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan cara adaptif dalam melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan cara adaptif dalam melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan cara adaptif dalam melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat berdasarkan agensi diri pada penerapan cara adaptif dalam melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 1.2.3. Penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami cara penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Indikator 1.3. Orientasi berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengoptimalkan layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengoptimalkan layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengoptimalkan layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengoptimalkan layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam penerapan pendampingan kepada kepala sekolah untuk mengoptimalkan layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 1.3.1. Empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah.	Menerapkan empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah.	Mengevaluasi keputusan yang diambil berdasarkan tingkat empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah.

Sub-Indikator 1.3.2. Respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah.	Menerapkan respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah.	Mengevaluasi penerapan respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah.

Sub-Indikator 1.3.3. Kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Menerapkan kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Mengevaluasi penerapan kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah.

2. Kompetensi Sosial

Kemampuan pengawas sekolah berkolaborasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat, dan masyarakat, serta keterlibatan dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Indikator 2.1. Kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam penerapan kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 2.1.1. Komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan metode komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan metode komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan metode komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat menggunakan agensi diri dalam penerapan metode komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 2.1.2. Kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat menggunakan agensi diri dalam penerapan kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Indikator 2.2. Keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam penerapan keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 2.2.1. Pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 2.2.2. Berkoordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya koordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Melakukan koordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan koordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi pelaksanaan koordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam pelaksanaan koordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Indikator 2.3. Keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam keterlibatan pada organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 2.3.1. Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya partisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi partisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan partisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri untuk berpartisipasi aktif pada organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 2.3.2. Berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami pentingnya berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

3. Kompetensi Profesional

Kemampuan pengawas sekolah dalam mendampingi kepala sekolah untuk melakukan pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Indikator 3.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 3.1.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah.	Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah.	Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah.

sekolah.

Sub-Indikator 3.1.2. Pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri.	Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri.	Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam menyusun rencana pengembangan diri.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri dalam pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri.

Sub-Indikator 3.1.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri.	Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri.	Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri.

Indikator 3.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 3.2.1. Pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>Memahami konsep pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Melakukan pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Mengevaluasi pelaksanaan pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada pelaksanaan pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>

Sub-Indikator 3.2.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.</p>

Sub-Indikator 3.2.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Menerapkan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Mengevaluasi penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>	<p>Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.</p>

Indikator 3.3. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Melakukan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi proses pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada pelaksanaan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 3.3.1. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Sub-Indikator 3.3.2. Pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Memahami konsep pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menerapkan pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Mengevaluasi penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.	Membimbing rekan sejawat dengan menggunakan agensi diri pada penerapan pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Glosarium

Daftar Peristilahan	Pengertian	Sumber Rujukan
Agensi Diri	Kemampuan individu untuk mengenali, mengelola, dan mengoptimalkan potensi diri untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional. Kemampuan ini melibatkan pemahaman diri, motivasi, serta kemampuan adaptasi dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan	<p>Bateman, T. S. (2022). <i>Agency Is the Highest Level of Personal Competence</i>. <i>Psychology Today</i>. Retrieved 11 December 2023 from https://www.psychologytoday.com/us/blog/getting-proactive/202203/agency-is-the-highest-level-personal-competence</p>
Analisis	Proses penguraian atau pemecahan suatu masalah atau situasi menjadi elemen-elemen yang lebih kecil atau komponen-komponen yang dapat diukur, sehingga dapat dianalisis dan dimanipulasi dengan lebih mudah.	<p>Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). <i>Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches</i>. SAGE Publications.</p>
Berbagi praktik baik	Tindakan atau proses berbagi pengetahuan, pengalaman, atau tindakan yang telah terbukti berhasil atau efektif dalam suatu konteks tertentu dengan tujuan membantu orang lain dalam situasi serupa untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja mereka.	<p>Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002). <i>Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge</i>. Harvard Business Press.</p>
Berkoordinasi secara Berkala	Proses pengaturan dan sinkronisasi aktivitas, tugas, atau proyek yang dilakukan secara teratur dan berulang pada interval waktu tertentu	<p>Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. <i>Teaching and Teacher Education</i>, 121, 103909. https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103909</p>

Daftar Peristilahan	Pengertian	Sumber Rujukan
Cara adaptif	Merupakan praktik introspeksi aktif yang bertujuan untuk memahami dan mengevaluasi emosi, kognisi, dan tindakan seseorang dalam konteks proses mengatasi masalah.	Crane, M., Searle, B. J., Kangas, M., & Nwiran, Y. (2018). How resilience is strengthened by exposure to stressors: the systematic self-reflection model of resilience strengthening. <i>Anxiety, Stress, and Coping</i> , 32(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1506640
Emosi	Pengalaman subjektif yang melibatkan perubahan fisiologis, ekspresi wajah, dan kecenderungan untuk bertindak, yang biasanya dihasilkan oleh peristiwa atau rangsangan lingkungan yang penting bagi individu.	Rosenberg, R. S., & Kosslyn, S. M. (2011). <i>Psychology: Perspectives and connections</i> . Cengage Learning.
Empati	Kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, baik secara emosional maupun kognitif.	Jiang, Mei and Lu, Shulan. (2020). "To Empathize, or Not Empathize in Educational Leadership," <i>Journal of Organizational & Educational Leadership</i> , 5(1), Available at: https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol5/iss1/3
Kebijakan Pendidikan	Aktivitas perumusan langkah maupun tahapan dalam penyelenggaraan pendidikan melalui penjabaran visi misi pendidikan yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan pada waktu tertentu	Fatkuroji, F. (2017). Implementasi Kebijakan Pembelajaran Terpadu dan Minat Pelanggan Pendidikan. <i>Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan</i> , 2(02), 28-40.
Kematangan Moral	Merupakan pengetahuan atau wawasan yang mempengaruhi cara seseorang memahami dan membuat keputusan etis, serta mencari solusi yang tidak berpihak yang didasari dengan prinsip etika dan keadilan	Hurlock, E. B. (2001). <i>Developmental Psychology</i> . McGraw-Hill Education.
Kode etik	Norma dan asas yang diterima oleh kelompok tertentu sebagai landasan tingkah laku. Konteks kode etik mengacu pada kode etik dalam melaksanakan tugas sebagai pengawas sekolah.	Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2023). Kode Etik. Diakses pada 11 Desember 2023 dari https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kode%20etik .

Daftar Peristilahan	Pengertian	Sumber Rujukan
Kolaborasi	Proses kerjasama yang melibatkan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama, dengan membangun budaya kerja yang saling mendukung dan memperhatikan perbedaan.	DeWitt, P. (2017). <i>Collaborative leadership: Six influences that matter most</i> . Corwin Press.
Komitmen Perubahan	Salah satu proses dalam tahap perencanaan pendampingan di mana Pengawas Sekolah menggali dan menganalisis tingkat kapasitas kepala sekolah dalam memimpin perubahan dan tingkat kebiasaan refleksi	Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang peran Pengawas Sekolah Dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Pada Satuan Pendidikan
Komunikasi efektif	Kemampuan untuk mengirimkan pesan dengan jelas dan tepat kepada orang lain, serta memahami pesan yang diterima dengan benar. Dalam komunikasi efektif, informasi disampaikan dengan cara yang dapat dipahami oleh penerima, sehingga pesan dapat diterima dengan baik dan tujuan komunikasi dapat tercapai.	Thompson, N. (2019). <i>Effective Communication: A Guide for the People Professions</i> . Macmillan International Higher Education.
Membimbing	Kegiatan yang melibatkan pengarahan, pemberian umpan balik, dan dukungan untuk membantu Kepala Sekolah dalam mengembangkan kemampuan atau keterampilan tertentu.	Brown, G. Atkins, M. (1988). <i>Effective Teaching in Higher Education</i> . London: Routledge.
Mutu Layanan	Standar kualitas layanan yang diberikan oleh satuan pendidikan pada pemangku kepentingan.	ISO 9001 : 2015 - Sistem Manajemen Mutu (<i>Quality Management System</i>)
Orientasi Pada Peserta Didik	Upaya pengawas untuk memastikan bahwa sistem pendidikan dan lingkungan sekolah mendukung pertumbuhan dan perkembangan optimal para peserta didik.	Lampiran Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang peran Pengawas Sekolah Dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Pada Satuan Pendidikan

Daftar Peristilahan	Pengertian	Sumber Rujukan
Pemangku kepentingan	Pemangku kepentingan meliputi individu maupun kelompok yang berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam ekosistem pendidikan. Termasuk di dalamnya terdapat Dinas Pendidikan, komunitas belajar, orang tua atau wali, organisasi mitra, serta dunia usaha, dunia industri, dan dunia kerja.	Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah
Pemetaan	Proses atau tindakan untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan merepresentasikan informasi atau data dalam bentuk tabel, grafik, atau representasi visual lainnya	Longley, P. A., Goodchild, M. F., Maguire, D. J., & Rhind, D. W. (2015). <i>Geographic Information Science and Systems</i> . Wiley.
Pendampingan	Kegiatan Pengawas Sekolah membersamai Kepala Sekolah dalam peningkatan kapasitas dan mutu layanan Satuan Pendidikan untuk menyelenggarakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan strategi serta metode yang relevan.	Peraturan Direktur Jenderal GTK No. 4831/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar pada Satuan Pendidikan
Profil Satuan Pendidikan	Laporan Komprehensif mengenai layanan pendidikan yang merupakan hasil dari Evaluasi Sistem Pendidikan dan digunakan sebagai landasan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan serta penetapan Rapor Pendidikan. Profil satuan pendidikan juga dapat dijadikan alat bantu bagi satuan pendidikan dan dinas pendidikan untuk terus bersama memperbaiki kualitas layanan pendidikan dengan Perencanaan Berbasis Data (PBD)	Kementerian Pendidikan, K. R. (2023, Desember 11). Memahami Perbedaan Rapor Pendidikan, Profil Pendidikan dan Platform Rapor Pendidikan. Retrieved from Rapor Pendidikan: https://pusatinformasi.raporpendidikan.kemdikbud.go.id/hc/en-us/articles/6544604556697-Memahami-Perbedaan-Rapor-Pendidikan-Profil-Pendidikan-dan-Platform-Rapor-Pendidikan
Refleksi	Proses mendorong diri untuk melihat kembali pada proses yang telah terjadi secara holistik atau keseluruhan, serta menemukan makna dari yang ditemukan pada proses evaluasi. Evaluasi adalah proses menganalisis peristiwa yang terjadi dari suatu pengalaman. Analisis ini bisa dari hubungan sebab akibat atau bukti yang terlihat.	Korthagen, F. Vasalos, A. (2005). "Levels in reflection: Core reflection as a means to enhance professional growth". <i>Teachers and teaching</i> , 11(1): 47-71.

Daftar Peristilahan	Pengertian	Sumber Rujukan
Respek	Perasaan dihormati yang utamanya terkait dengan merasa diakui sebagai setara, bukan hanya diakui berdasarkan kebutuhan atau pencapaian sosial.	Schaefer, C. D., et al. (2021). The meaning of respect under varying context conditions. <i>Journal of Social and Political Psychology</i> , 9(2), 536-552.

Referensi

- Bateman, T. S. (2022). *Agency Is the Highest Level of Personal Competence*. Psychology Today. Retrieved 11 Desember 2023 from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/getting-proactive/202203/agency-is-the-highest-level-personal-competence>
- Brown, G., & Atkins, M. (1988). *Effective Teaching in Higher Education*. London: Routledge.
- Crane, M., Searle, B. J., Kangas, M., & Nwiran, Y. (2018). How resilience is strengthened by exposure to stressors: the systematic self-reflection model of resilience strengthening. *Anxiety, Stress, and Coping*, 32(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1506640>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- DeWitt, P. (2017). *Collaborative leadership: Six influences that matter most*. Corwin Press.
- Dunn, W. N. (2017). *Public Policy Analysis: An Introduction* (5th ed.). Routledge.
- Fatkuroji, F. (2017). Implementasi Kebijakan Pembelajaran Terpadu dan Minat Pelanggan Pendidikan. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 2(02), 28-40.
- Hurlock, E. B. (2001). *Developmental Psychology*. McGraw-Hill Education.
- ISO 9001:2015 - *Quality Management System*.
- Jiang, Mei and Lu, Shulan (2020) "To Empathize, or Not Empathize in Educational Leadership," *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(1), Available at: <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol5/iss1/3>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2023). *Kode Etik*. Diakses pada 11 Desember 2023 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kode%20etik>.
- Kementerian Pendidikan, K. R. (2023, Desember 11). Memahami Perbedaan Rapor Pendidikan, Profil Pendidikan dan Platform Rapor Pendidikan. Retrieved from Rapor Pendidikan: <https://pusatinformasi.raporpendidikan.kemdikbud.go.id/hc/en-us/articles/6544604556697-Memahami-Perbedaan-Rapor-Pendidikan-Profil-Pendidikan-dan-Platform-Rapor-Pendidikan>
- Korthagen, F., & Vasalos, A. (2005). Levels in reflection: Core reflection as a means to enhance professional growth. *Teachers and teaching*, 11(1), 47-71.
- Longley, P. A., Goodchild, M. F., Maguire, D. J., & Rhind, D. W. (2015). *Geographic Information Science and Systems*. Wiley.
- Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang peran Pengawas Sekolah Dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar Pada Satuan Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah.
- Rosenberg, R. S., & Kosslyn, S. M. (2011). *Psychology: Perspectives and connections*. Cengage Learning.
- Schaefer, C. D., et al. (2021). The meaning of respect under varying context conditions. *Journal of Social and Political Psychology*, 9(2), 536-552.
- Thompson, N. (2019). *Effective Communication: A Guide for the People Professions*. Macmillan International Higher Education.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.

Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103909. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103909>