



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMULIHAN DAN TRANSFORMASI PEMBELAJARAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL

Siswadi¹

¹ UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Email: siswadi@uinsaizu.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v7i3.2064>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 October 2022
Final Revised: 22 October 2022
Accepted: 16 December 2022
Published: 30 December 2022

Keywords:

Principal Leadership
Learning Recovery
Learning Transformation



ABSTRACT

This article examines principal leadership in the recovery and transformation of learning in formal educational institutions post-pandemic. The study uses a qualitative-descriptive approach through a literature review of relevant journal articles, academic books, policy documents, and official reports. The results indicate that principals play a central role not only as administrative managers but also as instructional leaders, transformational leaders, and change agents who direct the school's vision, culture, and quality of learning. In learning recovery, principals coordinate diagnostic assessments, differentiated learning, literacy and numeracy reinforcement, and support for student learning well-being. At the same time, principals lead learning transformation through the integration of digital technology, active-collaborative learning, data-driven evaluation, pedagogical innovation, and strengthening a culture of continuous reflection. The success of this agenda is determined by the principal's managerial and pedagogical competencies, teacher support, the availability of infrastructure, and a willingness to collaborate with parents and the community.

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam pemulihan dan transformasi pembelajaran di lembaga pendidikan formal pascapandemi. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui studi literatur terhadap artikel jurnal, buku akademik, dokumen kebijakan, dan laporan resmi yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sentral bukan hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional, pemimpin transformasional, dan agen perubahan yang mengarahkan visi, budaya sekolah, serta mutu pembelajaran. Dalam pemulihan pembelajaran, kepala sekolah mengoordinasikan asesmen diagnostik, pembelajaran diferensiasi, penguatan literasi-numerasi, serta dukungan terhadap kesejahteraan belajar siswa. Pada saat yang sama, kepala sekolah memimpin transformasi pembelajaran melalui integrasi teknologi digital, pembelajaran aktif-kolaboratif, evaluasi berbasis data, inovasi pedagogik, dan penguatan budaya refleksi berkelanjutan. Keberhasilan agenda tersebut ditentukan oleh kompetensi manajerial dan pedagogik kepala sekolah, dukungan guru, ketersediaan sarana-prasarana, serta kemauan berkolaborasi dengan orang tua dan masyarakat.

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pemulihan Pembelajaran, Transformasi Pembelajaran.

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menimbulkan disruptsi yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah sistem pendidikan formal global. Penutupan sekolah secara masif yang dipicu oleh pandemi ini mengakibatkan periode terpanjang dalam sejarah di mana mayoritas anak-anak di seluruh dunia tidak dapat mengakses pendidikan tatap muka. Sebagaimana dicatat oleh Shultz dan Viczko, "mayoritas anak-anak berada di luar sekolah, yang menyebabkan periode penutupan sekolah berkelanjutan terpanjang dalam sejarah" (Shultz & Viczko, 2021). Laporan dari berbagai negara mengonfirmasi bahwa 188 negara menutup sekolah mereka, mengganggu proses belajar lebih dari 1,6 miliar peserta didik beserta keluarga mereka (Parra, 2021). Skala gangguan ini tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif, karena menyentuh seluruh dimensi proses belajar-mengajar, mulai dari interaksi guru-siswa, penilaian, hingga tata kelola kelembagaan pendidikan (Babbar & Gupta, 2022).

Respons yang paling umum terhadap krisis ini adalah peralihan masif ke pembelajaran daring dan pembelajaran jarak jauh (Maphosa, 2021). Di Tiongkok, misalnya, seluruh universitas membatalkan kelas tatap muka sejak Februari 2020 dan beralih ke ruang kelas virtual berdasarkan arahan Kementerian Pendidikan dengan slogan "kelas terganggu, pembelajaran tidak terganggu" (Xiong et al., 2021). Sementara itu, di Eropa, sekolah dan universitas beralih ke platform digital dalam waktu yang sangat singkat, menciptakan apa yang oleh para peneliti disebut sebagai "digitalisasi darurat" (Cone et al., 2022). Fenomena ini bersifat global dan lintas konteks, meskipun kapasitas dan kesiapan masing-masing negara sangat bervariasi.

Dampak pandemi terhadap pendidikan tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks sosial-ekonomi yang lebih luas. El-Taliawi dan Hartley, sebagaimana dikutip oleh Shultz dan Viczko, menggambarkan pandemi sebagai masalah kebijakan yang kompleks: "multifaset dalam dan lintas domain politik, sulit diukur dan diprediksi sepenuhnya, serta mengekspos ketegangan laten antara negara dan masyarakat... dan keterbatasan kapasitas tata kelola" (Shultz & Viczko, 2021). Dalam konteks pendidikan, kompleksitas ini termanifestasi dalam berbagai bentuk krisis yang saling terkait: krisis akses, krisis kualitas pembelajaran, krisis kesetaraan, dan krisis tata kelola.

Berbagai studi menunjukkan ancaman nyata kehilangan pembelajaran (learning loss) yang berdampak jangka panjang terhadap capaian kognitif, afektif, dan psikomotor peserta didik, baik di jenjang pendidikan anak usia dini maupun pendidikan dasar dan menengah. Pembelajaran daring yang waktu pelaksanaannya terbatas, iklim belajar di rumah yang tidak selalu kondusif, serta ketidaksiapan sebagian peserta didik mengakses dan memanfaatkan teknologi pembelajaran memperlebar kesenjangan hasil belajar antar kelompok siswa (Mardiana & Umiarso, 2020). Di sisi lain, ketika sekolah mulai kembali dibuka, institusi pendidikan dihadapkan pada agenda ganda yang kompleks: memulihkan ketertinggalan belajar yang terjadi selama masa krisis sekaligus mentransformasikan praktik pembelajaran agar lebih relevan dengan tuntutan abad ke-21 dan perkembangan teknologi digital (Maximus Ali Perajaka & Yohanes Ngamal, 2021).

Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peran strategis sebagai pemimpin utama yang bertanggung jawab memastikan keberlangsungan dan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan. Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal 2020 telah mengintervensi tatanan kehidupan manusia secara fundamental, termasuk dunia pendidikan, sehingga menuntut adaptasi sistem pembelajaran yang cepat dan menyeluruh (Desfiyanti et al., 2021). Di Indonesia, adaptasi tersebut diwujudkan melalui penerapan sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ), yang menempatkan kepala sekolah pada posisi yang semakin strategis dan

kompleks (Nadeak & Juwita, 2020).

Penelitian di berbagai daerah menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru, budaya kerja kolaboratif, serta iklim belajar yang kondusif bagi perkembangan peserta didik (Suaeb et al., 2021). Namun, pengalaman selama pandemi juga memperlihatkan bahwa peran kepala sekolah dalam mengarahkan, mendukung, dan memfasilitasi pembelajaran, terutama dalam pembelajaran jarak jauh dan pemanfaatan teknologi belum begitu optimal (Hidayat, 2021).

Masalah yang muncul di lembaga pendidikan formal pascapandemi tidak hanya berupa ketertinggalan belajar siswa, tetapi juga ketimpangan kesiapan guru dalam melaksanakan pembelajaran inovatif berbasis teknologi, keterbatasan pemanfaatan perangkat dan platform digital, serta lemahnya budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah. Di sejumlah kasus, guru masih mengalami kesulitan merancang pembelajaran yang berpusat pada siswa dan memanfaatkan teknologi secara kreatif, sementara dukungan kepala sekolah dalam bentuk supervisi instruksional, pengembangan profesional berkelanjutan, dan penyediaan ekosistem inovasi belum merata (Berliani et al., 2021). Hal tersebut mengindikasikan bahwa persoalan pemulihan dan transformasi pembelajaran tidak dapat dilepaskan dari kapasitas dan orientasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan.

Tuntutan terhadap kepemimpinan kepala sekolah telah mengalami pergeseran fundamental dari pola yang semata-mata bersifat administratif menuju kepemimpinan yang lebih kompleks, multidimensional, dan responsif terhadap perubahan zaman. Pergeseran ini tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan didorong oleh dinamika era digital yang mengubah secara mendasar cara belajar, cara mengajar, dan cara mengelola institusi pendidikan (Berliani et al., 2021). Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak lagi cukup hanya mahir dalam pengelolaan sumber daya dan administrasi, tetapi dituntut untuk menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), pemimpin transformasional, sekaligus pemimpin teknologi yang adaptif.

Perubahan paradigma ini sejalan dengan tuntutan pendidikan abad ke-21 yang menekankan kompetensi kognitif, intrapersonal, dan interpersonal sebagai fondasi kesiapan peserta didik menghadapi dunia kerja dan kehidupan sosial yang terus berubah (Yen & TEO, 2019). Kepala sekolah, sebagai pemimpin institusional, memiliki peran sentral dalam memastikan bahwa sekolah mampu merespons tuntutan tersebut secara sistemik dan berkelanjutan.

Berangkat dari kondisi tersebut, artikel ini mengidentifikasi sejumlah pertanyaan pokok: bagaimana peran kepala sekolah dalam agenda pemulihan pembelajaran di lembaga pendidikan formal; bagaimana bentuk konkret kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong transformasi pembelajaran; faktor apa saja yang mendukung dan menghambat keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks perubahan pendidikan; serta strategi apa yang efektif untuk memperkuat kepemimpinan kepala sekolah agar mampu mengelola pemulihan sekaligus transformasi pembelajaran. Pertanyaan-pertanyaan ini penting dijawab untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan kebijakan pemulihan pembelajaran dan praktik kepemimpinan di tingkat sekolah yang sangat beragam konteksnya.

Secara umum, tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam pemulihan pembelajaran, menganalisis bentuk-bentuk kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada transformasi pembelajaran, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan pendidikan di sekolah formal, serta merumuskan implikasi konseptual bagi penguatan mutu pendidikan jangka panjang. Dengan

demikian, pembahasan tidak hanya berhenti pada pemetaan masalah, tetapi juga diarahkan untuk memberikan landasan konseptual bagi pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang relevan dengan kebutuhan pemulihan dan transformasi pembelajaran di era digital.

Artikel ini diharapkan memberikan manfaat teoretis dengan memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam situasi krisis dan pascakrisis, serta dalam konteks digitalisasi pendidikan. Secara praktis, temuan dan analisis dalam tulisan ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah, guru, dan pengelola pendidikan dalam merancang langkah-langkah perbaikan mutu pembelajaran, penguatan profesionalisme guru, dan pengembangan ekosistem sekolah yang adaptif dan inovatif. Dari sisi kebijakan, artikel ini juga diharapkan memberi masukan bagi pengambil keputusan di tingkat pemerintah maupun otoritas pendidikan lokal dalam merancang program dan regulasi penguatan kepemimpinan sekolah yang berorientasi pada pemulihan dan peningkatan mutu pendidikan.

Kebaruan kajian ini terletak pada fokusnya yang secara eksplisit mengaitkan dua agenda strategis yakni pemulihan pembelajaran pascapandemi dan transformasi pembelajaran di era digital dalam kerangka kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan formal. Berbeda dengan kajian kepemimpinan sekolah yang umumnya membahas peran kepala sekolah secara umum atau hanya menyoroti satu dimensi tertentu, artikel ini menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci yang harus sekaligus memitigasi learning loss, mengakselerasi pemanfaatan teknologi, dan membangun budaya inovasi serta refleksi berkelanjutan di sekolah. Fokus ini sangat relevan dengan kebutuhan sekolah formal di Indonesia yang tengah menghadapi perubahan lanskap pendidikan modern, termasuk implementasi kurikulum yang lebih fleksibel, penguatan literasi dan kompetensi digital, serta persiapan generasi muda untuk menghadapi tantangan global di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif-deskriptif, di mana data utama diperoleh dari berbagai sumber tertulis tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung. Pendekatan kualitatif-deskriptif dipilih karena tujuan kajian adalah menyajikan pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pemulihan dan transformasi pembelajaran, bukan menguji hipotesis secara statistik. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada analisis konseptual, tematik, dan sintesis teori dari berbagai literatur yang relevan, sehingga hasilnya berupa gambaran naratif yang sistematis mengenai tema yang dikaji.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas kepemimpinan kepala sekolah, pemulihan pembelajaran, transformasi pembelajaran, dan kepemimpinan pendidikan di era digital. Selain itu, buku-buku akademik tentang kepemimpinan pendidikan, manajemen sekolah, dan teori kepemimpinan instruksional maupun transformatif digunakan untuk memperkuat landasan teoretis analisis. Penelitian ini juga memanfaatkan dokumen kebijakan pendidikan dan laporan resmi dari lembaga pemerintah maupun organisasi pendidikan yang relevan dengan agenda pemulihan pembelajaran pascapandemi dan penguatan kualitas pembelajaran di sekolah formal. Dengan ragam sumber tersebut, analisis diharapkan mampu menggambarkan fenomena secara utuh dari sisi teoretis maupun kebijakan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis menggunakan basis data jurnal, repositori institusi, dan portal publikasi ilmiah dengan kata kunci seperti “kepemimpinan kepala sekolah”, “pemulihan pembelajaran”, “transformasi pembelajaran”, “kepemimpinan instruksional”, “kepemimpinan transformatif”, dan “sekolah formal”. Artikel dan dokumen yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan kriteria relevansi dengan fokus kajian, kebaruan publikasi, dan kualitas akademik, misalnya keterindeksan jurnal, reputasi penerbit, serta kejelasan metodologi dan argumen. Proses ini dilanjutkan dengan pembacaan mendalam dan pencatatan poin-poin penting yang berkaitan dengan peran, bentuk, faktor pendukung dan penghambat, serta strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pemulihan dan transformasi pembelajaran.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis melalui beberapa tahap, dimulai dengan reduksi data, yaitu memilih dan merangkum informasi yang paling relevan dari berbagai literatur sehingga diperoleh fokus bahasan yang jelas dan terarah. Informasi yang telah direduksi kemudian dikategorikan ke dalam tema-tema utama, seperti konsep kepemimpinan kepala sekolah, pemulihan pembelajaran, transformasi pembelajaran, kepemimpinan instruksional, dan kepemimpinan transformatif di sekolah formal. Setelah itu dilakukan interpretasi dan sintesis konsep, yakni menghubungkan berbagai pandangan ahli, teori, dan temuan penelitian terdahulu untuk menemukan pola hubungan antar gagasan dan membangun kerangka pemikiran yang koheren tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks perubahan pendidikan. Hasil sintesis kemudian disajikan dalam bentuk narasi ilmiah yang terstruktur sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, sehingga pembaca dapat mengikuti alur argumentasi secara runtut.

Untuk menjaga validitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber literatur dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai jenis referensi seperti jurnal, buku, kebijakan, dan laporan resmi. Sumber-sumber yang kredibel dan mutakhir diprioritaskan, misalnya jurnal terindeks, buku rujukan akademik, serta dokumen kebijakan dan laporan yang dikeluarkan oleh lembaga resmi atau organisasi pendidikan yang diakui. Selain itu, beberapa pendapat ahli dan hasil penelitian yang berbeda dibandingkan dan didialogkan satu sama lain untuk memperkuat argumentasi, menghindari bias tunggal, dan menghasilkan pemahaman yang lebih seimbang mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pemulihan dan transformasi pembelajaran di lembaga pendidikan formal. Dengan cara ini, temuan kajian diharapkan memiliki dasar teoretis yang kuat sekaligus relevan dengan kebutuhan praksis pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendidikan formal tidak lagi dipahami sekadar sebagai jabatan struktural, melainkan sebagai kemampuan substantif dalam mengarahkan visi, membangun budaya kerja, dan menjaga mutu pembelajaran di sekolah (Danai, 2021). Pergeseran paradigma ini mencerminkan kesadaran kolektif bahwa keberhasilan sebuah sekolah sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah, di mana kepala sekolah berperan sebagai pengarah arah gerak organisasi yang menerjemahkan tujuan pendidikan ke dalam visi sekolah, kebijakan operasional, serta praktik pembelajaran sehari-hari (Mala et al., 2021). Dalam kerangka ini, kepala sekolah tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga memimpin secara instruksional dengan menetapkan tujuan yang jelas, mengelola kurikulum, mengamati proses pembelajaran, dan menilai kinerja

guru secara konsisten (Nader et al., 2019).

Kepala sekolah merupakan figur sentral dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator semata, melainkan menempati beberapa posisi sekaligus yang saling melengkapi dan berinteraksi satu sama lain (Siswadi, 2021). Kompleksitas peran ini semakin meningkat seiring dengan tuntutan perubahan di era abad ke-21, di mana revolusi industri 4.0 memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap berbagai sektor, khususnya pendidikan (Rahmat & Wahyudin, 2021). Kepala sekolah merupakan pejabat supervisi akademik utama di sekolah yang paling bertanggung jawab dalam mewujudkan komunitas belajar yang berkualitas, dan keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dijalankannya (Nurkholis, 2021).

Dalam konteks ini, kepala sekolah menempati empat posisi utama secara simultan: sebagai manajer, pemimpin instruksional, motivator, dan agen perubahan. Keempat peran ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling terkait dan membentuk satu kesatuan kepemimpinan yang komprehensif (Siswadi, 2017).

Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, mencakup sumber daya manusia, keuangan, serta sarana dan prasarana, agar semuanya dapat mendukung proses pembelajaran secara optimal. Sebagai pengelola, kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah (Nilawati Rohaenah et al., 2021). Dalam perannya sebagai *top manager*, kepala sekolah bertugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah, dan mengendalikan kegiatan (Nafsiah & Makniyah, 2021). Kompetensi manajerial kepala sekolah terbukti berpengaruh signifikan terhadap mutu layanan akademik di sekolah, dan inovasi dalam pengembangan sekolah sangat diperlukan dalam peningkatan mutu layanan akademik tersebut (Rozak et al., 2021).

Peran manajerial tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan secara organik terhubung dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*), yang merupakan dimensi kepemimpinan paling krusial dalam konteks peningkatan mutu pendidikan. Memasuki dekade ke-3 abad ke-21, dunia pendidikan mengalami perubahan peran kepala sekolah secara dramatis, di mana peran kepala sekolah telah bergeser menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leaders*) (Rahmat & Wahyudin, 2021). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan pembelajaran lebih terfokus pada peningkatan mutu sekolah yang mengakselerasi capaian prestasi belajar siswa, dan seorang pemimpin sekolah yang efektif akan memfasilitasi lingkungan belajar di sekolah agar siswa dapat belajar secara maksimal dan keterampilan mengajar guru dapat berkembang dengan baik. Kepemimpinan instruksional memfokuskan atau menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, dan kepemimpinan instruksional terbukti lebih berpengaruh daripada kepemimpinan transformasional, transaksional, maupun strategik (Karim et al., 2020).

Implementasi kepemimpinan instruksional dapat dianalisis melalui model Hallinger dan Murphy yang membagi kepemimpinan instruksional ke dalam tiga dimensi utama, yaitu perumusan misi sekolah, pengelolaan program pembelajaran yang baik, dan penciptaan iklim sekolah yang kondusif, yang kemudian dijabarkan ke dalam sebelas deskriptor yang lebih operasional (Wahyudi et al., 2020). Supervisi akademik merupakan salah satu instrumen utama kepemimpinan instruksional kepala sekolah, di mana kepala sekolah mempunyai tugas

dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan meningkatkan profesi guru secara terus-menerus, dan supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pendidikan, serta peningkatan kinerja pendidikan dalam pembangunan. Kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin pembelajaran perlu melakukan supervisi dan evaluasi pembelajaran secara periodik, karena tujuan dari supervisi seharusnya adalah peningkatan kualitas kemampuan pedagogis para guru dengan pencapaian terakhir peningkatan kualitas pencapaian belajar murid (Rawis et al., 2021).

Dari sinilah peran kepala sekolah sebagai motivator menjadi sangat relevan dan tidak terpisahkan dari dua peran sebelumnya. Kepala sekolah juga bertugas sebagai motivator, artinya sebagai penggerak dan pengarah perilaku personal lain untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran, dengan tugas dan fungsi yang secara rinci mencakup melaksanakan bimbingan, pembinaan, motivasi, pengayoman kepada guru dan tata usaha dalam pelaksanaan belajar mengajar; mendorong meningkatkan kemampuan guru dan staf melalui penataran, pelatihan, dan pendidikan lanjutan; serta secara terus-menerus membina dan mengevaluasi pelaksanaan dan penerimaan tugas (Nurkholis, 2021).

Puncak dari keseluruhan peran tersebut termanifestasi dalam posisi kepala sekolah sebagai agen perubahan, yang merupakan dimensi kepemimpinan paling transformatif dan visioner. Kepemimpinan merupakan interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain, dan kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas (Nabila et al., 2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dan bersifat urgen dalam proses peningkatan mutu pendidikan di sekolah, dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terlihat pada kemampuan merumuskan visi, misi, dan program sekolah; menjadi agen perubahan; memiliki kharisma; memiliki empati; merangsang intelektualitas; dan menumbuhkan kreativitas serta memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah (Nafsiah & Makniyah, 2021).

Pergeseran peran tersebut menjadi semakin penting ketika dunia pendidikan dihadapkan pada isu pemulihan pembelajaran pascapandemi, yang ditandai oleh fenomena learning loss baik pada aspek akademik maupun nonakademik siswa. Pemulihan pembelajaran dipahami sebagai rangkaian upaya sistematis untuk mengatasi ketertinggalan kompetensi, kesenjangan capaian belajar, serta dampak psikososial yang dialami peserta didik setelah periode pembelajaran terganggu. Dalam konteks pendidikan vokasi, penelitian menunjukkan bahwa model kebijakan pembelajaran yang berdimensi holistik dan demokratis diperlukan, salah satunya dengan menggunakan pendekatan model kebijakan deliberatif (kolaboratif) (Romy et al., 2021). Pendekatan ini relevan untuk diterapkan pada semua jenjang pendidikan dalam rangka pemulihan pascapandemi.

Di Indonesia, kebijakan pemulihan pembelajaran dihubungkan dengan penguatan literasi dan numerasi sebagai fondasi dasar, serta pengembangan kurikulum yang lebih fleksibel melalui kebijakan Merdeka Belajar. Pandemi COVID-19 telah membuka peluang semakin berkibarnya konsep Merdeka Belajar menuju tataran praksis-implementatif di dunia pendidikan. Kebijakan Merdeka Belajar memiliki peran besar dalam pelaksanaan pendidikan secara daring selama pandemi (Suhartono, 2021). Implementasi strategi Merdeka Belajar selama pandemi dilakukan melalui peningkatan mekanisme pelatihan teknologi yang tersedia di sekolah, pengembangan kurikulum internal sekolah, serta pemberdayaan integrasi

pengajaran berbasis web dan pendidikan asinkron daring (Mardiana & Umiarso, 2020). Dengan demikian, pemulihan tidak hanya menargetkan perbaikan nilai akademik, tetapi juga pemulihan motivasi belajar, kemandirian, dan kesejahteraan psikologis siswa.

Bentuk pemulihan pembelajaran yang banyak direkomendasikan dalam literatur antara lain pelaksanaan asesmen diagnostik untuk memetakan kondisi awal kemampuan dan kebutuhan belajar siswa, baik kognitif maupun nonkognitif (Alban Conto et al., 2021). Asesmen ini dirancang untuk mengidentifikasi secara mendalam kekuatan dan kelemahan peserta didik dalam domain tertentu, sehingga intervensi pembelajaran dapat disesuaikan secara tepat sasaran (Neumann et al., 2019). Dalam konteks literasi, misalnya, asesmen diagnostik mencakup pengukuran kesadaran fonologis, pengenalan huruf, kelancaran membaca, dan pemahaman bacaan. Sementara dalam numerasi, asesmen diagnostik mencakup kemampuan membaca angka, diskriminasi angka, operasi penjumlahan, dan pengenalan pola (Alban Conto et al., 2021).

Hasil asesmen diagnostik menjadi dasar penyusunan pembelajaran berdiferensiasi, yaitu pendekatan yang menyesuaikan konten, proses, dan dukungan pembelajaran sesuai dengan profil belajar peserta didik. Literatur menunjukkan bahwa intervensi yang efektif bersifat individual: instruksi disesuaikan secara formatif berdasarkan data pemantauan kemajuan yang sistematis. Diferensiasi pembelajaran juga mencakup penyesuaian dalam hal presentasi materi, mode respons, pengaturan lingkungan belajar, dan penjadwalan, terutama bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus atau keterbatasan tertentu (Asano et al., 2021).

Dalam konteks pemulihan pembelajaran, diferensiasi menjadi semakin penting mengingat adanya kesenjangan capaian yang melebar di antara peserta didik akibat berbagai faktor, termasuk latar belakang sosial-ekonomi, akses terhadap sumber belajar di rumah, dan kondisi lingkungan keluarga. Oleh karena itu, diferensiasi pembelajaran dalam konteks pemulihan harus didasarkan pada data asesmen yang akurat dan dirancang untuk memberikan dukungan tambahan (*scaffolding*) yang memungkinkan semua peserta didik mencapai standar kompetensi yang sama, bukan menurunkan ekspektasi terhadap kelompok tertentu (Akyeampong et al., 2022).

Di samping itu, pendampingan guru menjadi bagian penting agar pemulihan berjalan holistik. Pendampingan guru (*teacher mentoring*) merupakan komponen krusial dalam memastikan proses pemulihan pembelajaran berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, pendampingan tidak sekadar bersifat administratif, melainkan menyentuh dimensi profesional dan personal guru secara mendalam. Penelitian menunjukkan bahwa program induksi yang menempatkan pentingnya hubungan pendampingan (*mentoring relationship*) dan pemberdayaan guru, baik yang baru maupun yang berpengalaman telah mendapat pengakuan luas karena memberikan dukungan yang sangat dibutuhkan oleh guru pemula (Leibel et al., 2021). Dalam konteks sekolah, peran guru tidak hanya sebatas mengajar, tetapi juga mencakup fungsi sebagai pembimbing, pelatih, dan manajer pembelajaran. Guru yang menjalankan peran-peran ini secara optimal akan mampu memaksimalkan potensi siswa, terutama dalam situasi pemulihan pascakrisis (W. G. Sari & Dafit, 2021). Dalam semua proses ini, kepala sekolah berperan memastikan program pemulihan dirancang secara sistematis, dilaksanakan konsisten, dan dievaluasi berbasis data sehingga hasilnya terukur.

Beranjak dari agenda pemulihan, lembaga pendidikan formal dewasa ini tidak hanya dihadapkan pada agenda pemulihan, tetapi juga pada kebutuhan mendasar untuk melakukan transformasi pembelajaran secara menyeluruh. Transformasi ini merupakan respons langsung terhadap perubahan sosial, kemajuan teknologi, dan tuntutan kompetensi abad ke-21 yang semakin kompleks. Sebagaimana ditegaskan oleh berbagai literatur, transformasi aspek sosial,

ekonomi, politik, dan budaya yang terjadi selama memasuki abad ke-21 didorong oleh kekuatan besar, yaitu kemajuan ilmu dan teknologi, perubahan demografi, globalisasi, dan lingkungan yang saling terkait (Muhali, 2019). Pergeseran paradigma ini menuntut sistem pendidikan untuk tidak lagi sekadar "menghabiskan materi," melainkan beralih menjadi wahana yang memfasilitasi proses belajar bermakna dan berkelanjutan.

Perubahan orientasi pembelajaran ini bersifat fundamental dan multidimensional. Paradigma lama yang menempatkan guru sebagai satu-satunya sumber belajar dan peserta didik sebagai objek pasif yang dikenal sebagai *teacher-centered learning* kini secara konsisten digantikan oleh pendekatan yang berpusat pada peserta didik (*student-centered learning*) (Ahmal et al., 2020). Dalam kerangka orientasi transformasi kurikulum, pembelajaran dirancang agar peserta didik mampu menemukan makna dan nilai dari proses belajar serta menerapkannya dalam kehidupan nyata, sementara guru berperan sebagai motivator dan fasilitator, bukan lagi sebagai pengarah tunggal. Regulasi pendidikan Indonesia sendiri, melalui Permendikbud No. 81A tentang Implementasi Kurikulum 2013, telah mengamanatkan bahwa pembelajaran harus berpusat pada peserta didik, mengubah pola interaksi dari yang terisolasi menjadi pembelajaran secara jejaring, dan dari yang pasif menjadi aktif-mencari (Daga, 2020).

Transformasi cara mengajar dan cara belajar ini menuntut karakteristik pembelajaran yang interaktif, holistik, integratif, saintifik, kontekstual, tematik, efektif, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik. Pembelajaran aktif dan kolaboratif memberdayakan peserta didik untuk mengolah materi dan memecahkan masalah secara mandiri maupun bersama, karena pada dasarnya suatu komunitas belajar selalu menghasilkan capaian yang lebih baik dibandingkan belajar sendiri-sendiri. Prinsip pokok pembelajaran abad ke-21 menegaskan bahwa pembelajaran harus berpusat pada siswa, bersifat kolaboratif, kontekstual, dan terintegrasi dengan masyarakat (Irnaningsih et al., 2021). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pembelajaran bermakna adalah pendekatan pengelolaan sistem belajar mengajar melalui metode belajar aktif menuju belajar mandiri, di mana pengalaman belajar yang bermakna sangat ditentukan oleh bagaimana guru mengemas rencana pembelajaran serta lingkungan belajar siswa.

Dengan demikian, transformasi pembelajaran mengubah paradigma sekolah secara menyeluruh: dari cara mengajar yang satu arah menjadi fasilitatif dan dialogis, dari cara belajar yang pasif menjadi aktif, mandiri, dan kolaboratif, dari pengelolaan kelas yang kaku menjadi fleksibel dan berorientasi pada pengalaman bermakna.

Elemen penting dalam transformasi pembelajaran meliputi integrasi teknologi digital sebagai media, sumber, dan ruang baru untuk belajar; penerapan pembelajaran aktif dan kolaboratif; penggunaan evaluasi berbasis data; inovasi pedagogik; serta penguatan budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan di sekolah. Kepala sekolah didorong untuk membangun ekosistem digital di sekolah melalui kebijakan integrasi teknologi, dukungan infrastruktur, dan pengembangan kompetensi digital guru. Di sisi lain, transformasi juga menuntut adanya budaya refleksi, di mana guru dan pimpinan sekolah secara berkala meninjau praktik pembelajaran, membaca data hasil belajar, dan merancang perbaikan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah yang mendorong dialog, eksperimen pedagogik, dan kolaborasi menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi pembelajaran.

Berdasarkan temuan literatur, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin pemulihan dan transformasi pembelajaran setidaknya dapat dilihat dari beberapa dimensi. Pertama, dimensi kepemimpinan instruksional menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin yang secara aktif berfokus pada peningkatan mutu proses belajar mengajar.

Kepemimpinan instruksional mencakup pendefinisian misi sekolah, pengelolaan program instruksional, dan pengembangan iklim belajar yang kondusif (Karim et al., 2020). Dalam praktiknya, kepala sekolah yang efektif memberikan gambaran visi dan misi sekolah, mengklarifikasi standar bagi guru dan siswa, mengembangkan kompetensi guru, serta melakukan pembinaan dalam pembelajaran.

Kedua, imensi kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, menumbuhkan komitmen warga sekolah, serta mendorong inovasi pedagogik. Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahan, melibatkan mereka, dan membangun komitmen bersama untuk mewujudkan visi organisasi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan pengikut agar berkinerja efektif melalui pembangunan komitmen terhadap nilai-nilai baru, pengembangan keterampilan dan keyakinan, serta penciptaan iklim yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas (Belan & Niron, 2021). Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti berperan penting dan bersifat urgen; hal ini tampak dari upaya kepala sekolah menggerakkan guru melalui rapat, pertemuan orientasi, diskusi, studi kelompok, dan seminar.

Ketiga, dimensi kepemimpinan adaptif mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam merespons perubahan sosial dan kemajuan teknologi dengan membuka diri pada pembaruan, memanfaatkan data, dan menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kebutuhan aktual siswa. Di abad ke-21, kepala sekolah dituntut menjadi pemimpin dalam implementasi teknologi dengan menggunakannya sebagai alat utama untuk mentransformasi proses belajar mengajar (Dasmo et al., 2021).

Keempat, dimensi kepemimpinan kolaboratif tampak dari kesediaan kepala sekolah melibatkan guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah memainkan peran kunci dalam menjaga moral di masa-masa sulit dengan mengumpulkan guru, staf lain, dan masyarakat di sekitar tujuan bersama (M. Yusuf et al., 2021). Dalam konteks pandemi Covid-19, misalnya, kepala sekolah dan guru bekerja sama dengan orang tua siswa untuk mengawasi proses belajar siswa di rumah, sementara kepala sekolah, guru, wali kelas, orang tua, dan komunitas lokal semuanya berkontribusi pada keberhasilan kebijakan pembelajaran (Asha, 2021).

Dari dimensi-dimensi tersebut, sejumlah strategi operasional kepala sekolah dalam memimpin pemulihan dan transformasi pembelajaran dapat dirumuskan. Salah satunya adalah menyusun visi pembelajaran yang jelas, terukur, dan dipahami bersama, yang mengintegrasikan agenda pemulihan dan transformasi pembelajaran sebagai prioritas utama sekolah. Strategi berikutnya adalah mengembangkan kompetensi guru secara berkelanjutan melalui pelatihan, komunitas belajar, refleksi bersama, dan supervisi akademik yang menekankan umpan balik konstruktif, bukan sekadar pemantauan administratif. Kepala sekolah juga perlu mendorong pemanfaatan data hasil belajar, baik dari asesmen diagnostik, asesmen formatif, maupun asesmen nasional sebagai dasar pengambilan keputusan dan perencanaan program. Selain itu, upaya membangun budaya inovasi dan refleksi di sekolah, mengoptimalkan komunikasi dengan orang tua dan pemangku kepentingan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman, inklusif, dan mendukung belajar merupakan rangkaian strategi yang saling berkaitan.

Keberhasilan pelaksanaan strategi pemulihan dan transformasi pembelajaran di sekolah sangat ditentukan oleh sejumlah faktor pendukung yang saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain. Kompetensi manajerial dan pedagogik kepala sekolah menjadi fondasi utama

dalam proses ini, mengingat kepala sekolah merupakan penggerak utama mutu sekolah yang bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara efektif, kompetensi ini mencakup kemampuan mengelola kurikulum, tenaga pendidik, sarana prasarana, hingga hubungan sekolah dengan masyarakat, serta kapasitas untuk merancang kebijakan yang berpihak pada peningkatan mutu belajar dan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan (Adam & Kurniady, 2020).

Selanjutnya, dukungan guru dan tenaga kependidikan yang tercermin dalam kesiapan berkolaborasi dan berinovasi dalam pembelajaran turut menjadi penentu keberhasilan perubahan, guru yang kompeten secara pedagogik dan profesional, serta bersedia berpartisipasi aktif dalam program pengembangan kompetensi berbasis teknologi, menjadi motor penggerak transformasi pembelajaran (N. Sari et al., 2021). Dalam konteks ini, strategi peningkatan kompetensi guru perlu dirancang secara sistematis melalui berbagai program pelatihan, workshop, seminar, dan supervisi berkelanjutan agar seluruh tenaga pendidik mampu beradaptasi dengan tuntutan pembelajaran yang terus berkembang.

Di samping itu, ketersediaan sarana prasarana termasuk fasilitas teknologi dan akses internet merupakan prasyarat operasional yang tidak dapat diabaikan, sebab keterbatasan infrastruktur digital terbukti menjadi hambatan nyata dalam pelaksanaan pembelajaran inovatif. Oleh karena itu, pemenuhan sarana prasarana secara bertahap dan strategis menjadi bagian integral dari agenda peningkatan mutu sekolah (Muhdi & Nurkolis, 2020). Kebijakan sekolah yang mendukung inovasi dan pengembangan profesional guru, dikombinasikan dengan partisipasi aktif orang tua dan masyarakat dalam ekosistem pendidikan, serta pemanfaatan teknologi secara efektif untuk komunikasi dan pembelajaran, semakin memperkuat daya dukung sekolah dalam menjalankan agenda pemulihan dan transformasi.

Namun demikian, literatur juga menyoroti sejumlah faktor penghambat yang kerap membuat kepemimpinan kepala sekolah kurang optimal dalam konteks perubahan pendidikan. Salah satu hambatan paling mendasar dalam transformasi pendidikan abad ke-21 adalah keterbatasan kemampuan digital yang dimiliki oleh kepala sekolah maupun guru. Kepemimpinan teknologi kepala sekolah menuntut penguasaan TIK secara efektif dan efisien, kemampuan membantu para pendidik dalam menguasai keterampilan komputer, serta kemampuan mengubah setiap aspek pekerjaan sesuai dengan manajemen informasi TIK di sekolah. Tanpa penguasaan kompetensi ini, kepala sekolah tidak mampu memfasilitasi pemanfaatan teknologi informasi secara efektif di seluruh ekosistem sekolah, termasuk menciptakan lingkungan belajar berbasis teknologi dan memimpin organisasi menuju pendidikan digital. Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa banyak kepala sekolah masih belum siap dengan peran baru mereka sebagai pemimpin teknologi (Dasmo et al., 2021).

Hambatan berikutnya yang tidak kalah signifikan adalah budaya organisasi sekolah yang masih bersifat birokratis dan hierarkis, sehingga mempersempit ruang bagi tumbuhnya kreativitas dan inovasi. Paradigma birokratis yang dikedepankan dalam pengelolaan pendidikan terbukti menghambat inisiatif perubahan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, perubahan budaya organisasi (*changing culture*) merupakan salah satu elemen kritis yang harus dikelola secara cermat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Salah satu contoh permasalahan nyata yang kerap dijumpai adalah budaya sekolah yang belum sepenuhnya mendukung pendidikan inklusif dan inovatif, yang pada gilirannya menghambat implementasi reformasi pendidikan secara menyeluruh (A. Yusuf, 2021).

Ketimpangan fasilitas antar lembaga pendidikan turut memperparah hambatan dalam proses transformasi pembelajaran. Fasilitas pendidikan yang belum memenuhi standar pembelajaran berbasis digital menjadi kendala nyata bagi implementasi inovasi pendidikan.

Kesenjangan infrastruktur ini menciptakan disparitas yang signifikan dalam kemampuan sekolah untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran, sehingga upaya pemerataan kualitas pendidikan menjadi semakin sulit diwujudkan. Dalam konteks implementasi teknologi di sekolah, dukungan infrastruktur teknologi merupakan salah satu indikator kritis kepemimpinan teknologi kepala sekolah yang tidak dapat diabaikan (Dasmo et al., 2021).

Mengacu pada temuan-temuan tersebut, implikasi bagi mutu pendidikan cukup jelas. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, visioner, dan berorientasi pada pembelajaran dapat mempercepat proses pemulihan pembelajaran dengan memastikan bahwa program berjalan sistematis, berbasis data, dan menyentuh dimensi akademik maupun nonakademik siswa. Transformasi pembelajaran di sekolah formal cenderung lebih berhasil ketika dipimpin secara partisipatif, kolaboratif, dan berlandaskan analisis data, sehingga setiap kebijakan dan inovasi memiliki dasar empiris yang jelas. Dengan demikian, sekolah formal membutuhkan kepala sekolah yang mampu menjembatani kebijakan makro pendidikan dengan praktik pembelajaran di kelas dan kebutuhan nyata peserta didik, terutama dalam konteks implementasi kurikulum yang lebih fleksibel dan pemanfaatan teknologi abad ke-21. Kepala sekolah yang mampu memainkan peran tersebut berpotensi menjadi penggerak utama peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan di era pascapandemi dan seterusnya.

KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah berperan sangat penting dalam pemulihan sekaligus transformasi pembelajaran di sekolah formal, karena kepala sekolah bukan hanya mengurus administrasi, tetapi juga memimpin proses pembelajaran dan menggerakkan perubahan di tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan program pemulihan learning loss dan pembaruan cara mengajar-belajar sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah membangun visi yang jelas, menguatkan guru, memanfaatkan data, serta menciptakan budaya sekolah yang inovatif dan kolaboratif.

Oleh karena itu, pemulihan dan transformasi pembelajaran harus dipandang sebagai dua agenda yang saling terkait dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan hanya dapat berjalan efektif bila dipimpin kepala sekolah yang adaptif terhadap perubahan, menguasai kepemimpinan instruksional dan digital, serta mampu melibatkan guru, orang tua, dan masyarakat secara aktif. Ke depan, kepala sekolah disarankan terus memperkuat kompetensi kepemimpinan pembelajaran, memberi ruang partisipasi guru dalam perencanaan dan evaluasi pembelajaran, sementara penelitian lanjutan dapat dilakukan melalui studi lapangan di sekolah-sekolah tertentu agar gambaran praktik kepemimpinan ini menjadi lebih nyata dan kontekstual.

REFERENSI

- Adam, F., & Kurniady, D. A. (2020). Strategi Manajerial Dan Capaian Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 17(2), 199–210. <https://doi.org/10.17509/jap.v27i2.25369>
- Ahmal, A., Supentri, S., Pernantah, P. S., & Hardian, M. (2020). Peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui pelatihan perangkat pembelajaran abad-21 berbasis merdeka belajar di Kabupaten Pelalawan Riau. *Unri Conference Series: Community Engagement*, 2, 432–439. <https://doi.org/10.31258/unricsce.2.432-439>
- Akyeampong, K., Carter, E., Rose, P., Ryan, J., Sabates, R., & Stern, J. M. B. (2022). The effects of language preference and home resources on foundational literacy retention during school holiday closures in Ghana: Lessons from the Complementary Basic Education

- Programme. *PROSPECTS*, 52(1-2), 115-136. <https://doi.org/10.1007/s11125-021-09590-6>
- Alban Conto, C., Akseer, S., Dreesen, T., Kamei, A., Mizunoya, S., & Rigole, A. (2021). Potential effects of COVID-19 school closures on foundational skills and Country responses for mitigating learning loss. *International Journal of Educational Development*, 87, 102434. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102434>
- Asano, R., Amponsah, K. D., Baah-Yanney, O., Quarcoo, F., & Azumah, D. A. (2021). Using Quality Teaching and Learning Resources for Effective Integrated Science Education among Senior High Schools in Ghana. *Education Quarterly Reviews*, 4(3). <https://doi.org/10.31014/aior.1993.04.03.317>
- Asha, L. (2021). The Principal's Role and Islamic Education Learning at Muhammadiyah Elementary School during the Covid-19 Pandemic. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1934-1943. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.931>
- Babbar, M., & Gupta, T. (2022). Response of educational institutions to COVID-19 pandemic: An inter-country comparison. *Policy Futures in Education*, 20(4), 469-491. <https://doi.org/10.1177/14782103211021937>
- Belan, L. L., & Niron, M. . (2021). Academic Supervision of School Principals, Principal Transformational Leadership, and School Climate on Senior High School Teachers' Competence. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 2132-2145. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.825>
- Berliani, T., Wahyuni, R., Lenny, R., & Sisillia. (2021). Implementasi Supervisi Akademik Dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru Masa Pandemi Covid 19. *Equity In Education Journal*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.37304/eej.v3i1.2447>
- Cone, L., Brøgger, K., Berghmans, M., Decuypere, M., Förschler, A., Grimaldi, E., Hartong, S., Hillman, T., Ideland, M., Landri, P., van de Oudeweetering, K., Player-Koro, C., Bergviken Rensfeldt, A., Rönnerberg, L., Taglietti, D., & Vanermen, L. (2022). Pandemic Acceleration: Covid-19 and the emergency digitalization of European education. *European Educational Research Journal*, 21(5), 845-868. <https://doi.org/10.1177/14749041211041793>
- Daga, A. T. (2020). Curriculum Development Orientation for Primary School in the Perspective Miller and Seller. *Primary: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 9(5). <https://doi.org/10.33578/jpkip.v9i5.7987>
- Danai, R. P. (2021). Headteachers ' Instructional Leadership at Community Schools. *AMC Journal*, 2(1), 55-73. <https://doi.org/10.3126/amcj.v2i1.35788>
- Dasmo, D., Notosudjono, D., Sunardi, O., & Binoardi, H. (2021). Analisis Indikator Kepemimpinan Teknologi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Implementasi Teknologi Abad 21. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 240. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i2.24095>
- Desfiyanti, D., Gistituati, N., & Rifma, R. (2021). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 10(2), 6. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2.113254>
- Hidayat, E. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme dan Kepuasan Kerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19. *Literacy: Jurnal Ilmiah Sosial*, 3(1), 12-23. <https://doi.org/10.53489/jis.v3i1.24>
- Irnaningsih, S., Kusmawan, U., & Fatmasari, R. (2021). Pengaruh Collaborative Skills dan Kompetensi Pedagogik Guru Terhadap Kinerja Siswa Sekolah Dasar di Gugus 10 Kecamatan Pamulang. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(2), 523.

- <https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.523-536.2021>
- Karim, M. A., Rosminingsih, E., & S. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Terhadap Efikasi Diri Guru. *Inspiratif Pendidikan*, 9(2), 18. <https://doi.org/10.24252/ip.v9i2.14883>
- Leibel, M., Jacobson, E., Mike, A., & Grady, S. (2021). Differentiated Models of Professional Learning for Educators. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(9), 27–39. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i9.4587>
- Mala, Y. P. marni, Riyanto, Y., & Widodo, B. S. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mendukung Budaya dan Mutu SMPK Angelus Custos II Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(3), 249–266. <https://doi.org/10.36312/jime.v7i3.2213>
- Maphosa, V. (2021). Teachers' Perspectives on Remote-based Teaching and Learning in the COVID-19 Era: Rethinking Technology Availability and Suitability in Zimbabwe. *European Journal of Interactive Multimedia and Education*, 2(1), e02105. <https://doi.org/10.30935/ejimed/9684>
- Mardiana, D., & Umiarso, U. (2020). Merdeka Belajar di Tengah Pandemi COVID-19: Studi di Sekolah Menengah Pertama di Indonesia. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 13(2), 78. <https://doi.org/10.31332/atdbwv13i2.1896>
- Maximus Ali Perajaka, & Yohanes Ngamal. (2021). Pentingnya Manajemen Risiko dalam dunia Pendidikan (Sekolah) Selama dan Pasca Covid-19. *JURNAL MANAJEMEN RISIKO*, 2(1), 35–50. <https://doi.org/10.33541/mr.v2i1.3436>
- Muhali, M. (2019). Pembelajaran Inovatif Abad Ke-21. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika*, 3(2), 25. <https://doi.org/10.36312/e-saintika.v3i2.126>
- Muhdi, M., & Nurkolis, N. (2020). The Implementation of E-Learning in Raudhatul Athfal and Madrasah During The Covid-19 Pandemic in Central Java. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 15(1), 57. <https://doi.org/10.21043/edukasia.v15i1.7315>
- Nabila, F. S., Husna, I., & Makrifatullah, N. H. (2020). Hubungan Kepemimpinan Dengan Lembaga Pendidikan. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1). <https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i1.2245>
- Nadeak, B., & Juwita, C. P. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjaga tata kelola sekolah selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8(3), 207. <https://doi.org/10.29210/149400>
- Nader, M., Aziz, F., & Khanam, A. (2019). Role of Instructional Leadership in Successful Execution of Curriculum: Head Teachers' Perspective. *Global Social Sciences Review*, IV(IV), 317–323. [https://doi.org/10.31703/gssr.2019\(IV-IV\).41](https://doi.org/10.31703/gssr.2019(IV-IV).41)
- Nafsiah, S., & Makniyah, J. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SDI Nurul Yaqin Kapedi Bluto Sumenep. *Dirosat: Journal of Islamic Studies*, 6(1), 49. <https://doi.org/10.28944/dirosat.v6i1.475>
- Neumann, M. M., Anthony, J. L., Erazo, N. A., & Neumann, D. L. (2019). Assessment and Technology: Mapping Future Directions in the Early Childhood Classroom. *Frontiers in Education*, 4(October), 1–13. <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00116>
- Nilawati Rohaenah, I., Sahudi, S., Supiana, A. S., & Yulianti Zakiah, Q. (2021). Kebijakan standar kepemimpinan kepala sekolah pengelola pendidikan. *MISYKAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Al-Quran, Hadist, Syari'ah Dan Tarbiyah*, 6(1), 137. <https://doi.org/10.33511/misykat.v6n1.137-156>
- Nurkholis, N. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan. *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 26(2), 306–321. <https://doi.org/10.24090/insania.v26i2.5612>

- Parra, G. (2021). Educators' ICT Literacy: A Prerequisite for the Future of Education Post-COVID-19. *Asian Journal of Education and E-Learning*, 9(2), 52–56. <https://doi.org/10.24203/ajeel.v9i2.6543>
- Rahmat, R., & Wahyudin, D. (2021). Penguatan Peran Kepemimpinan Kurikulum (Curriculum Leadership) Wakil Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leadership). *Inovasi Kurikulum*, 18(1), 10–17. <https://doi.org/10.17509/jik.v18i1.36013>
- Rawis, C., Rawis, J. A. ., Wullur, M. M., & Rotty, V. N. J. (2021). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SD Negeri Minahasa Utara). *JURNAL INOVASI DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 1(2), 142–152. <https://doi.org/10.12928/jimp.v1i2.5080>
- Romy, H., Septian, M. D., & Hayat, H. (2021). Learning Policy Model for Vocational Higher Education after the Covid-19 Pandemic. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 2083–2090. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.1220>
- Rozak, L. A., Sumarto, S., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2021). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Akademik di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 21(2), 98–111. <https://doi.org/10.17509/jpp.v21i2.37241>
- Sari, N., Muazza, M., & Rahman, K. (2021). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan inovasi pendidikan di Sekolah Islam Terpadu Nurul Ilmi. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 10(2), 120. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2.115679>
- Sari, W. G., & Dafit, F. (2021). The Role of Teachers in Simple Sentence Writing Learning for Primary School Students. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1835–1840. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.1045>
- Shultz, L., & Viczko, M. (2021). What are we saving? Tracing governing knowledge and truth discourse in global COVID-19 policy responses. *International Review of Education*, 67(1–2), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s11159-021-09893-y>
- Siswadi. (2017). *Konsep Dasar Kepemimpinan Pendidikan*. Selat Media Patners.
- Siswadi. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan Modern*. Selat Media Press.
- Suaeb, S., Agussalim, A., Syarif, S., & Iqbal, M. (2021). Manajemen Kepemimpinan Pendidikan: Analisis Untuk Mewujudkan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(3), 477–484. <https://doi.org/10.36312/jime.v7i3.2296>
- Suhartono, O. (2021). Kebijakan Merdeka Belajar dalam Pelaksanaan Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19. *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 8–19. <https://doi.org/10.18860/rosikhun.v1i1.13897>
- Wahyudi, A., Narimo, S., & Wafroturohmah, W. W. (2020). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *Jurnal VARIDIKA*, 31(2), 47–55. <https://doi.org/10.23917/varidika.v31i2.10218>
- Xiong, Y., Ling, Q., & Li, X. (2021). Ubiquitous e-Teaching and e-Learning: China's Massive Adoption of Online Education and Launching MOOCs Internationally during the COVID-19 Outbreak. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2021(1). <https://doi.org/10.1155/2021/6358976>
- Yen, C., & TEO, D. T. C. (2019). The Impact of 21st Century Competencies on Future Job Seekers' Diversity Readiness: A Developmental Perspective. *American International Journal of Contemporary Research*, 9(2). <https://doi.org/10.30845/aijcr.v9n2p9>
- Yusuf, A. (2021). Model Integrated Total Quality Management Di Sekolah Berbasis Pesantren Ah Yusuf1. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 182–201.

<https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i2.2189>

Yusuf, M., Chahyono, C., & Abduh, T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kelengkapan Sarana Prasarana Sekolah Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Balocci Kabupaten Pangkep. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 132–138. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1197>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA