Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor

Muhammad Hasan Basari[1*], Amila Utami[2], Lusi Febriani[3], Titim Fatimah[4]

Pendidikan Multimedia, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) [1]
Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Depok[2,3,4]
*e-mail: basarihasan.1966@upi.edu

ABSTRAK

Kepala Sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi amanah untuk memimpin jalannya Lembaga Pendidikan erta sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, yaitu wadah interaksi antara guru sebagai pemberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran. Seorang administrator dapat dipahami sebagai pihak yang menjalankan proses kerja sama antara dua orang atau lebih dengan dasar pertimbangan rasional tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen, dan kepemimpinan sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah. Supervisi, sebagai bagian penting dari penyelenggaraan pendidikan, berfungsi sebagai layanan berbasis kerja sama yang bersifat internal. Secara hakikat, supervisi merupakan rangkaian kegiatan yang berfokus pada pengawasan dan pembinaan profesionalisme guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Kata kunci : Administrator; Kepala Sekolah; Supervisor

ABSTRACT

The principal is a functional teacher entrusted with the responsibility of leading the educational institution and ensuring the smooth implementation of the teaching and learning process, which serves as a medium of interaction between teachers as educators and students as learners. An administrator can be understood as a person who carries out a process of cooperation between two or more individuals based on rational considerations to achieve predetermined goals. The management and development of a school through administrative, managerial, and leadership activities largely depend on the competence of the principal.Supervision, as an essential part of educational implementation, functions as a collaborative service that operates internally. In essence, supervision is a series of activities focused on monitoring and fostering teachers' professionalism in order to improve the quality of learning in schools.

Keywords : *Administrator; Principal; Supervisor*

PENDAHULUAN

Kemajuan proses pendidikan dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Faktor-faktor tersebut meliputi sumber daya manusia, kebijakan pendidikan, sarana prasarana, budaya sekolah, serta kepemimpinan institusional. Di antara berbagai faktor tersebut, peran kepala sekolah menempati posisi strategis karena berfungsi sebagai penggerak utama (*driving force*) dalam mengoordinasikan seluruh komponen sekolah menuju pencapaian tujuan Pendidikan (Palah et al., 2022; Yakob et al., 2025). Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai aktor kunci yang menentukan arah kebijakan, iklim organisasi, dan dinamika kerja sekolah. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi determinan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas personal yang meliputi kemampuan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial. Wawasan keilmuan yang luas, kecakapan komunikasi yang efektif, serta kewibawaan dalam mengambil keputusan akan berdampak langsung pada kualitas *school management* dan efektivitas tata kelola sekolah (Cheng, 2022; Lunenburg & Ornstein, 2021;

Supriadi et al., 2021). Dalam konteks perubahan sosial dan kemajuan teknologi yang semakin pesat, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa mengembangkan kompetensi diri, terbuka terhadap inovasi, serta adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan. Penguatan kapasitas kepemimpinan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek pengembangan budaya belajar, pengambilan keputusan berbasis data, dan peningkatan profesionalisme seluruh warga sekolah (Abrams et al., 2021; Zumpe et al., 2025).

Secara normatif, peran strategis kepala sekolah ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki kewajiban utama melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi terhadap guru serta tenaga kependidikan. Ketentuan ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan juga berperan sebagai pembina profesionalisme guru dan penjamin mutu proses pembelajaran. Administrasi sekolah yang tertata dengan baik akan menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, sedangkan pelaksanaan supervisi akademik yang sistematis berfungsi untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, melakukan evaluasi secara reflektif, serta mengoptimalkan perkembangan peserta didik sesuai dengan karakteristik dan potensi mereka.

Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan perencanaan strategis, membangun struktur organisasi yang jelas, serta mendistribusikan tugas dan tanggung jawab secara proporsional sesuai dengan kompetensi setiap anggota sekolah. Kepemimpinan yang humanis dan partisipatif menjadi kebutuhan mendesak dalam konteks pendidikan modern, di mana kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai atasan, tetapi juga sebagai mitra kerja (*professional partner*) yang menghargai profesionalisme guru. Pendekatan kepemimpinan semacam ini akan memperkuat komunikasi organisasi, menumbuhkan rasa saling percaya, serta meningkatkan motivasi kerja guru. Pada akhirnya, kondisi tersebut mendorong peningkatan kinerja, prestasi, dan kemampuan adaptasi guru terhadap pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (*library research*) yang berfokus pada penelaahan mendalam terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data utama meliputi artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku akademik, serta dokumen kebijakan resmi yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemdikbudristek) yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemilihan sumber dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan relevansi substansi, kredibilitas penerbit, serta kemutakhiran informasi, sehingga data yang digunakan mampu merepresentasikan perkembangan konseptual dan kebijakan terkini. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai kerangka teoretis, regulatif, dan praktis yang membentuk peran dan fungsi kepala sekolah dalam konteks manajemen pendidikan.

Analisis data dilakukan melalui *thematic synthesis* dan *content analysis* dengan tahapan yang sistematis dan terstruktur. Pada tahap awal, seluruh literatur yang telah dikumpulkan dibaca secara kritis untuk mengidentifikasi konsep, temuan, dan argumen utama yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, literatur dikelompokkan ke dalam tema-tema analitis, seperti fungsi administratif, peran supervisi akademik, serta implikasi kebijakan pendidikan terhadap kinerja kepala sekolah. Proses sintesis tematik dilakukan dengan membandingkan dan mengintegrasikan berbagai pandangan dari sumber yang berbeda guna menemukan pola, persamaan, maupun perbedaan konseptual. Tahap akhir analisis adalah penarikan kesimpulan secara sistematis dan argumentatif, dengan menautkan hasil sintesis literatur pada tujuan penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang utuh, logis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan aktor kunci dalam sistem pendidikan yang menempati posisi strategis sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) sekaligus pengelola organisasi pendidikan. Dalam kerangka normatif, Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menegaskan bahwa kepala sekolah wajib memiliki lima kompetensi utama, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima kompetensi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling terintegrasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Secara konseptual, kepala sekolah dipahami sebagai pemimpin pendidikan pada satuan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap pencapaian mutu sekolah secara menyeluruh, baik dari aspek akademik maupun non-akademik. Pandangan ini sejalan dengan literatur internasional yang menempatkan kepala sekolah sebagai *school leader* yang berperan dalam membangun visi, budaya organisasi, dan iklim pembelajaran yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam perannya sebagai administrator, kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak utama sistem administrasi sekolah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh sumber daya pendidikan. Administrasi dalam konteks ini dipahami sebagai proses kerja sama rasional antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah dituntut mampu memastikan bahwa seluruh aktivitas sekolah berjalan sesuai dengan peraturan, prosedur, dan standar yang berlaku. Penelitian (Fitriani & Amilia, 2025) menunjukkan bahwa keterampilan administratif kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap keteraturan tata kelola sekolah dan efisiensi kerja tenaga pendidik. Temuan tersebut diperkuat oleh (Chaerany, 2024) yang menyatakan bahwa fungsi administrasi yang baik, mulai dari perencanaan hingga pengendalian, berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi guru dan kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, administrasi tidak sekadar aktivitas teknis, tetapi menjadi fondasi struktural bagi keberlangsungan mutu pendidikan.

Selain sebagai administrator, kepala sekolah juga menjalankan peran strategis sebagai supervisor akademik. Dalam kapasitas ini, kepala sekolah bertanggung jawab membina, membimbing, dan mengembangkan profesionalisme guru melalui kegiatan supervisi yang terencana dan berkelanjutan. Supervisi tidak hanya berorientasi pada penilaian kinerja, tetapi lebih menekankan pada pendampingan, pemberian umpan balik konstruktif, serta peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran. (Lorensius et al., 2022) menemukan bahwa supervisi akademik yang efektif mampu meningkatkan profesionalisme guru, khususnya dalam perencanaan pembelajaran dan penggunaan metode yang inovatif. Sejalan dengan itu, (Admiraal et al., 2021) menegaskan bahwa supervisi yang dilakukan secara partisipatif mendorong kolaborasi antarguru dan menciptakan komunitas belajar profesional (*professional learning community*) di lingkungan sekolah. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa supervisi merupakan instrumen penting dalam peningkatan mutu pembelajaran apabila dilaksanakan secara humanis dan berorientasi pada pengembangan.

Jika dibandingkan, peran kepala sekolah sebagai administrator dan supervisor memiliki karakteristik yang berbeda namun saling melengkapi. Administrasi cenderung bersifat terstruktur, formal, dan berbasis dokumen, sementara supervisi lebih bersifat interaktif, kontekstual, dan menekankan relasi interpersonal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penekanan berlebihan pada salah satu peran dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang terlalu fokus pada urusan administratif sering kali kurang optimal dalam menjalankan fungsi supervisi, sedangkan supervisi yang tidak didukung sistem administrasi yang kuat cenderung tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi kepemimpinan yang integratif, di mana kepala sekolah mampu menyeimbangkan peran sebagai administrator dan supervisor secara proporsional. Keseimbangan ini terbukti lebih efektif dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan dibandingkan pendekatan yang parsial, sebagaimana ditegaskan oleh berbagai penelitian empiris sebelumnya.

Studi Kasus SMP Negeri 18 Depok

Pandemi *Covid-19* yang secara resmi diumumkan oleh WHO pada 11 Maret 2020 menjadi titik balik fundamental bagi tata kelola pendidikan di Indonesia. Selama kurang lebih dua tahun, SMPN 18 Depok menghadapi disrupsi pembelajaran yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural dan manajerial. Meskipun sekolah ini didukung oleh guru-guru yang berpengalaman dan profesional, transisi mendadak menuju pembelajaran *online* atau *virtual learning* memunculkan kesenjangan kompetensi digital baik pada

guru maupun peserta didik. Sejalan dengan temuan penelitian terdahulu, kondisi darurat pandemi menyebabkan banyak sekolah mengalami *learning disruption* akibat minimnya kesiapan pedagogik digital, keterbatasan interaksi, serta berkurangnya kedalaman penjelasan materi yang diterima siswa (Haryati & Rumah, 2022; Oliveira et al., 2021; Rahmat et al., 2021). Dampaknya, pemahaman konseptual siswa menurun, terutama pada mata pelajaran yang membutuhkan penjelasan bertahap dan interaksi intensif.

Dari perspektif peserta didik, hambatan utama yang muncul adalah keterbatasan akses jaringan internet dan perangkat, yang berimplikasi langsung pada ketimpangan partisipasi belajar. Situasi ini memperkuat argumen penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *digital divide* menjadi faktor krusial dalam efektivitas pembelajaran daring, khususnya di sekolah negeri dengan latar belakang sosial ekonomi siswa yang beragam. Selain itu, sebagian kecil guru di SMPN 18 Depok juga menghadapi kesulitan dalam mengoperasikan *learning management system* dan platform konferensi daring, sehingga proses pembelajaran cenderung bersifat satu arah dan kurang interaktif. Hal ini konsisten dengan studi-studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengalaman mengajar secara konvensional tidak serta-merta menjamin keberhasilan dalam konteks pembelajaran digital tanpa adanya pelatihan dan pendampingan yang memadai (Aithal & Aithal, 2023; Alenezi, 2023; Gamage et al., 2021; Lowell & Yang, 2023).

Dari sisi administratif, pandemi mempertegas peran strategis kepala sekolah sebagai *administrator* yang bertanggung jawab atas keakuratan data absensi, penilaian, dan pelaporan pembelajaran. Sistem pencatatan yang masih dominan manual atau baru pada tahap awal digitalisasi berpotensi menimbulkan keterlambatan serta inkonsistensi data. Penelitian terdahulu mengenai manajemen sekolah di masa krisis menunjukkan bahwa kelemahan sistem informasi manajemen pendidikan dapat berdampak pada kualitas pengambilan keputusan. Dalam konteks SMPN 18 Depok, kondisi ini menuntut kepala sekolah untuk melakukan penyesuaian cepat terhadap sistem administrasi berbasis digital agar tetap menjamin akuntabilitas dan transparansi, meskipun bekerja dalam keterbatasan situasi darurat.

Selain fungsi administratif, peran kepala sekolah sebagai *supervisor* juga mengalami tantangan signifikan akibat penerapan supervisi jarak jauh. Keterbatasan waktu, minimnya interaksi langsung, serta hambatan komunikasi menyebabkan berkurangnya arahan dan *feedback* yang diterima guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa supervisi daring cenderung kurang efektif apabila tidak disertai mekanisme koordinasi yang jelas dan budaya komunikasi yang adaptif. Meskipun demikian, relevansi peran kepala sekolah tetap tidak tergantikan, karena kepemimpinan adaptif menjadi kunci dalam menjaga kualitas pendidikan pada situasi krisis. Tantangan implementasi seperti adaptasi teknologi, resistensi terhadap metode baru, dan lemahnya koordinasi menegaskan pentingnya penguatan kompetensi digital kepemimpinan sekolah, sebagaimana direkomendasikan oleh berbagai studi terdahulu tentang kepemimpinan pendidikan di era *post-pandemic*.

Solusi atas Studi Kasus

Pada aspek solusi administratif, implementasi sistem administrasi digital yang terintegrasi di SMPN 18 Depok merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi tata kelola sekolah. Penerapan absensi dan penilaian daring memungkinkan proses pencatatan kehadiran serta evaluasi hasil belajar dilakukan secara *real-time*, terdokumentasi dengan baik, dan mudah ditelusuri kembali. Selain itu, penyusunan jadwal serta prosedur baku terkait pengumpulan dan pengelolaan data menjadi prasyarat penting untuk menjamin konsistensi dan validitas informasi akademik. Standar operasional yang jelas dapat meminimalkan risiko keterlambatan, duplikasi data, maupun kesalahan administratif yang selama ini sering terjadi pada sistem manual. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas manajemen pendidikan dan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), karena kepala sekolah memiliki akses cepat terhadap informasi yang akurat untuk perencanaan dan evaluasi kebijakan (Gonugunta & Leo, 2024; Kayumova et al., 2024; Munagandla et al., 2024). Dengan demikian, sistem administrasi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam penguatan *school governance*.

Sementara itu, pada solusi supervisi, penerapan model supervisi kombinasi yang mengintegrasikan pendekatan daring dan tatap muka mencerminkan adaptasi kepemimpinan sekolah terhadap dinamika

pembelajaran modern. Supervisi daring melalui *video call* memungkinkan kepala sekolah melakukan evaluasi pembelajaran secara fleksibel tanpa terhambat ruang dan waktu, sedangkan supervisi tatap muka tetap diperlukan untuk observasi langsung dan pembinaan pedagogis yang lebih mendalam. Pendekatan hibrida ini diperkuat dengan pembangunan komunikasi yang terbuka dan rutin antara kepala sekolah dan guru, sehingga tercipta iklim kerja kolaboratif serta saling percaya. Pemberian motivasi yang berkelanjutan dan pemantauan kualitas pembelajaran secara sistematis berperan penting dalam menjaga profesionalisme guru dan konsistensi mutu proses belajar mengajar. Hasil pembahasan ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa supervisi akademik berbasis *blended supervision* mampu meningkatkan kinerja guru, kepuasan kerja, serta kualitas pembelajaran secara berkelanjutan (Christopher et al., 2024; Khoiruddin et al., 2024; Wiyono et al., 2021). Dengan demikian, kombinasi supervisi daring dan luring tidak hanya menjadi solusi situasional, tetapi juga model supervisi adaptif yang relevan dengan tuntutan transformasi pendidikan di era digital.

Tabel 1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor

No	Sumber	Ringkasan isi /Temuan Pustaka
1.	Wahjosumijo (2003)	Kepala sekolah sebagai Administrator berperan dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikn secara efisien dan efektif.
2.	Mulyasa (2003)	Dalam peran supervisi nya kepala sekolah melakukan pengawasan dan pembinaan professional terhadap guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan kinerja guru.
3.	Purwanto (2010)	Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk membina dan membimbing guru agar mampu melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang dianalisis secara komprehensif, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis yang bersifat ganda, yakni sebagai administrator dan sekaligus supervisor pendidikan. Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian seluruh sumber daya sekolah agar berjalan efektif dan efisien. Sementara itu, dalam perannya sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi membina, mendampingi, dan mengevaluasi kinerja guru secara berkelanjutan guna meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki korelasi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran (*instructional quality*). Studi-studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa integrasi peran administratif dan supervisi akademik mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, peran ganda kepala sekolah tidak dapat dipisahkan, melainkan harus dijalankan secara sinergis sebagai satu kesatuan kepemimpinan pendidikan yang utuh.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar kepala sekolah tidak hanya berfokus pada aspek manajerial administratif, tetapi juga memperkuat fungsi supervisi akademik yang bersifat kolaboratif dan berkelanjutan. Kepala sekolah perlu mengembangkan kompetensi kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) melalui pelatihan profesional, refleksi praktik supervisi, serta pemanfaatan pendekatan supervisi klinis dan berbasis kebutuhan guru. Selain itu, diperlukan dukungan

kebijakan dari pemangku kepentingan pendidikan untuk menciptakan sistem evaluasi dan pengembangan kepala sekolah yang menyeimbangkan tuntutan administratif dan pembinaan pedagogik. Rekomendasi ini memperkuat temuan penelitian terdahulu yang menekankan bahwa keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kapasitas kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekaligus memimpin proses pembelajaran. Dengan demikian, penguatan peran ganda kepala sekolah diharapkan mampu mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan dan berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

Abrams, L. M., Varier, D., & Mehdi, T. (2021). The intersection of school context and teachers' data use practice: Implications for an integrated approach to capacity building. *Studies in Educational Evaluation, 69*, 100868.

Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, *47*(4), 684–698.

Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). How to empower educators through digital pedagogies and faculty development strategies. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, *7*(4), 139–183.

Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, *13*(1), 88.

Chaerany, C. (2024). Literature review pengaruh kelengkapan administrasi pembelajaran terhadap kinerja guru di madrasah. *Journal Education and Government Wiyata*, *2*(4), 381–395.

Cheng, Y. C. (2022). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. Routledge.

Christopher, E., Osaki, K. M., & Makundi, C. (2024). Effect of school supervision in improving learning effectiveness in public secondary schools in Ilala municipality Dar ES Salaam region Tanzania. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, *5*(01).

Fitriani, A., & Amilia, S. (2025). Manajemen Dan Administrasi Tenaga Pendidik Di SMK Negeri 2 Banjarmasin. *An-Nashr: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Sosial Kemasyarakatan*, *3*(2), 80–92.

Gamage, K. A. A., Perera, D. A. S., & Wijewardena, M. A. D. N. (2021). Mentoring and coaching as a learning technique in higher education: The impact of learning context on student engagement in online learning. *Education Sciences*, *11*(10), 574.

Gonugunta, K. C., & Leo, K. (2024). Role of data-driven decision making in enhancing higher education performance: A comprehensive analysis of analytics in institutional management. *International Journal of Acta Informatica*, *3*(1), 149–159.

Haryati, S., & Rumah, P. P. (2022). *Mitigasi learning loss sebagai dampak pandemi Covid-19*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta.

Kayumova, M., Akbarova, S., Azizova, M., Hojiyeva, I., Karimova, F., & Makhmudova, F. (2024). Data Driven Teaching and Real Time Decision Making in Education Management. *Proceedings of the 8th International Conference on Future Networks & Distributed Systems*, 756–763.

Khoiruddin, K., Nasution, W. N., & Syukri, M. (2024). Optimising the Role of Madrasah Supervisors in Implementing Merdeka Belajar Policy to Improve Academic Quality. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, *5*(2), 425–442.

Lorensius, L., Anggal, N., & Lugan, S. (2022). Academic supervision in the improvement of teachers' professional competencies: Effective practices on the emergence. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, *2*(2), 99–107.

Lowell, V. L., & Yang, M. (2023). Authentic learning experiences to improve online instructor's performance and self-efficacy: The design of an online mentoring program. *TechTrends*, *67*(1), 112–123.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Sage Publications.

Munagandla, V. B., Dandyala, S. S. V., & Vadde, B. C. (2024). Improving educational outcomes through data-driven decision-making. *International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations*, *3*(1), 698–718.

Oliveira, G., Grenha Teixeira, J., Torres, A., & Morais, C. (2021). An exploratory study on the emergency remote education experience of higher education students and teachers during the COVID-19 pandemic. *British Journal of Educational Technology*, *52*(4), 1357–1376.

Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal strategic management in improving the quality of education. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, *3*(5), 2041–2051.

Rahmat, A., Isa, A. H., Ismaniar, M. P., & Arbarini, M. (2021). *Model Mitigasi Learning Loss Era Covid 19: Studi pada Pendidikan Nonformal Dampak Pendidikan Jarak Jauh*. Samudra Biru.

Supriadi, D., Usman, H., & Jabar, C. (2021). Good school governance: An approach to principal's decision-making quality in Indonesian vocational school. *Research in Educational Administration and Leadership*, *6*(4), 796–831.

Wiyono, B. B., Rasyad, A., & Maisyaroh. (2021). The effect of collaborative supervision approaches and collegial supervision techniques on teacher intensity using performance-based learning. *Sage Open*, *11*(2), 21582440211013780.

Yakob, M., Sahudra, T. M., & Sukirno, S. (2025). Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, *17*(1), 1658–1667.

Zumpe, E., Dzormeku, D., & Schneider, J. (2025). Understanding School Principals' Perspectives on Using Data for Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 1–17.