

KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI PENDEKATAN PEMBELAJARAN MENDALAM (*DEEP LEARNING*) DI SDN 026 PENAJAM KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA

Heriansyah¹, Muhammad Ridwan Arif², dan St. Rukaiyah³

Universitas Fajar¹²³

Email : heriansyah@gmail.com, muhammadridwan@unifa.co.id, rukaiyah@unifa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan pendekatan pembelajaran mendalam (deep learning) serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya di SDN 026 Penajam, Kabupaten Penajam Paser Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan uji keabsahan melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah meliputi pemimpin pembelajaran (instructional leader), fasilitator, motivator, dan supervisor akademik. Kepala sekolah mendorong guru melalui komunitas belajar (Kombel), In-House Training (IHT), dan pendampingan pemanfaatan Ruang GTK. Faktor pendukung meliputi komitmen kepala sekolah, ketersediaan sarana prasarana, budaya kolaboratif, dan dukungan kebijakan. Faktor penghambat meliputi keterbatasan kemampuan teknologi guru, variasi pemahaman konsep deep learning, dan keterbatasan waktu pembelajaran. Kesimpulan menunjukkan kepemimpinan instruksional kepala sekolah sangat strategis dalam keberhasilan implementasi deep learning. Diperlukan penguatan kapasitas kepala sekolah dan guru secara berkelanjutan agar implementasi optimal dan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Kata Kunci: peran kepala sekolah, pembelajaran mendalam (deep learning), sekolah dasar, kepemimpinan pembelajaran

ABSTRACT

This study aimed to describe the role of school principals in implementing the deep learning approach and identify the supporting and inhibiting factors at SDN 026 Penajam, Penajam Paser Utara Regency. This study employed a qualitative approach with a descriptive method. The subjects consisted of school principals, teachers, and students. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis used the Miles and Huberman interactive model with validity tested through source and technique triangulation.

The results showed that the roles of the school principal included instructional leader, facilitator, motivator, and academic supervisor. The principal encouraged teachers through learning communities (Kombel), In-House Training (IHT), and mentoring in utilizing the Ruang GTK. Supporting factors included the principal's commitment, availability of facilities and infrastructure, collaborative culture, and policy support. Inhibiting factors included limited technological skills of some teachers, varied understanding of the deep learning concept, and time constraints in learning implementation.

The conclusion indicates that the school principal's instructional leadership is highly strategic in the successful implementation of deep learning. Continuous capacity building for school principals and teachers is needed to ensure optimal implementation and impact on improving learning quality

Keywords: *role of school principal, deep learning, elementary school, instructional leadership*

PENDAHULUAN

Pendidikan pada abad ke-21 dihadapkan pada beragam tantangan baru mulai dari tuntutan personalisasi proses belajar hingga kebutuhan untuk siap menghadapi perubahan teknologi yang cepat (UNESCO, 2023). Perubahan global yang begitu cepat di abad 21 ini menuntut dunia pendidikan untuk melakukan pembaruan yang berorientasi pada kemampuan berpikir tingkat tinggi, inovasi, kreativitas, dan karakter yang kuat. Peserta didik tidak lagi cukup dibekali dengan kemampuan mengingat dan memahami materi semata, tetapi dituntut mampu menganalisis, mengevaluasi, dan mencipta solusi dalam konteks kehidupan nyata. Keterampilan berpikir kritis, pemecahan masalah, kolaborasi, komunikasi, literasi teknologi, dan karakter adaptif menjadi kompetensi fundamental yang harus dimiliki oleh generasi masa depan.

Dalam konteks ini, pola pembelajaran konvensional yang bersifat *teacher-centered* tidak lagi mampu menjawab tuntutan zaman. Pembelajaran harus bergerak dari pendekatan permukaan (*surface learning*) menuju pembelajaran mendalam (*deep learning*) yang memungkinkan Peserta didik membangun pemahaman secara bermakna, menghubungkan konsep, dan mengaplikasikannya dalam situasi baru. Oleh karena itu, sekolah sebagai institusi pendidikan wajib bertransformasi menuju pembelajaran yang lebih relevan, kontekstual, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi.

Inovasi dalam metode pembelajaran menjadi kebutuhan penting untuk menyiapkan peserta didik menghadapi kerumitan dunia modern. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian adalah pemanfaatan *deep learning* dalam dunia pendidikan. Istilah *deep learning* kerap dikaitkan dengan teknologi kecerdasan buatan yang mengalami perkembangan sangat cepat. Teknologi ini menawarkan beragam peluang untuk mengatasi persoalan yang sebelumnya sulit diselesaikan oleh manusia, sehingga berbagai tantangan dapat diurai dengan lebih efektif. Karena itu, pemahaman tentang kecerdasan buatan menjadi esensial agar dapat diterapkan dalam kehidupan nyata, termasuk dalam sektor pendidikan (Sandy et al., 2023, sebagaimana dikutip dalam Mutmainnah et al., 2025).

Transformasi tersebut membutuhkan kepemimpinan pendidikan yang kuat, sistem pembinaan guru yang berkelanjutan, dan supervisi akademik yang terencana. Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan memegang peran sentral dalam menggerakkan perubahan dan memastikan bahwa pembelajaran selaras dengan tuntutan abad ke-21.

Pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan bawahannya sebagai landasan dalam pengembangan sumber daya manusia yang berdaya saing. Di samping itu, pemimpin yang baik harus berperan sebagai panutan bagi para pegawai dalam lingkungan organisasi (Lisnawati, Rukaiyah, 2024).

Namun implementasi konsep tersebut tidak dapat berjalan efektif tanpa dukungan sistem manajemen sekolah dan kompetensi pedagogis guru yang memadai. Di sinilah posisi strategis kepala sekolah menjadi sangat penting. Kepala sekolah tidak hanya sebagai administrator, tetapi harus menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu membimbing guru dan mengarahkan praktik pembelajaran di kelas melalui supervisi akademik yang efektif.

Pembelajaran mendalam menekankan keterlibatan aktif peserta didik, penguatan pemahaman konsep, kemampuan berpikir kritis, refleksi, serta pengalaman belajar yang bermakna. Pendekatan ini selaras dengan prinsip Kurikulum Merdeka yang menekankan pembelajaran berpusat pada peserta didik dan berfokus pada penguasaan kompetensi esensial.

Walaupun demikian, masih terdapat ruang penelitian terkait efektivitas penerapan pembelajaran mendalam di jenjang pendidikan dasar, khususnya mengenai sejauh mana

pendekatan ini mampu meningkatkan pemahaman konsep peserta didik. Pendekatan *deep learning* berupaya mengubah paradigma pembelajaran tradisional yang cenderung menekankan pada hafalan dan pengulangan informasi menjadi pembelajaran yang bersifat konstruktif dan reflektif. Transformasi ini tidak hanya membantu peserta didik dalam memahami materi secara lebih mendalam, tetapi juga mendorong berkembangnya kemampuan berpikir kritis, kreativitas, serta keterampilan pemecahan masalah (Putri, 2024 dalam Mutmainnah et al., 2025).

Implementasi pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*) dalam satuan pendidikan tidak terlepas dari kebijakan dan regulasi pendidikan nasional yang menekankan pada pembelajaran yang bermakna, berpusat pada peserta didik, serta mengembangkan kompetensi abad ke-21. Beberapa regulasi yang menjadi dasar adalah landasan yuridis penerapan pembelajaran mendalam dapat ditelusuri dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menegaskan bahwa pendidikan diselenggarakan untuk mengembangkan potensi Peserta didik secara utuh melalui proses pembelajaran yang bermakna dan berkelanjutan. Selanjutnya, Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah mengamanatkan pembelajaran yang mendorong kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan reflektif sebagai bagian dari penguatan kompetensi abad ke-21.

Komitmen pemerintah dalam memperkuat pembelajaran bermakna semakin ditegaskan melalui Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah yang kemudian disempurnakan melalui Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025. Regulasi tersebut menempatkan pembelajaran mendalam sebagai pendekatan penting dalam implementasi Kurikulum Merdeka, dengan menekankan pada penguatan kompetensi esensial, pembelajaran berpusat pada Peserta didik, serta proses refleksi yang berkesinambungan.

Melalui pendekatan ini, sekolah diharapkan mampu meningkatkan pemahaman konsep secara mendalam, menumbuhkan kemandirian belajar, serta mengembangkan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Tujuan tersebut sejalan dengan arah pendidikan modern yang menekankan pembelajaran berpusat pada Peserta didik. UNESCO (2021) menegaskan bahwa pendidikan masa depan harus berfokus pada Peserta didik sebagai pusat pembelajaran yang aktif dan reflektif. Dengan demikian, penerapan *deep learning* tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kompetensi Peserta didik secara holistik sebagai bekal menghadapi tantangan masa depan.

Di SDN 026 Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara, penerapan Kurikulum Merdeka dan pendekatan pembelajaran mendalam telah mulai diupayakan. Namun, dalam praktiknya masih dijumpai berbagai tantangan, seperti perbedaan pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran mendalam, variasi kemampuan guru dalam merancang pembelajaran yang bermakna, serta perlunya penguatan peran kepala sekolah dalam mengoordinasikan dan mengawal implementasi pembelajaran tersebut.

Tantangan-tantangan tersebut menunjukkan bahwa pendampingan kepala sekolah sangat diperlukan untuk memastikan pembelajaran mendalam dapat berjalan secara berkelanjutan dan konsisten. Meskipun guru telah mendapatkan pelatihan Kurikulum Merdeka dan mulai menerapkan pembelajaran mendalam, terdapat kesenjangan antara harapan kurikulum dan kenyataan pelaksanaan di kelas. Kesenjangan tersebut dapat berupa:

1. Aktivitas pembelajaran belum sepenuhnya menantang peserta didik untuk berpikir kritis dan kreatif.

2. Instruksi guru cenderung masih berorientasi pada penyelesaian materi.
3. Refleksi peserta didik belum terbangun secara sistematis.
4. Penilaian autentik belum digunakan secara optimal.
5. Variasi metode pembelajaran masih terbatas.

Kesenjangan ini memperkuat urgensi penguatan implementasi pembelajaran mendalam secara nyata di sekolah. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa praktik pembelajaran mendalam benar-benar terlaksana dalam proses belajar mengajar, bukan sekadar tertera dalam dokumen atau rencana pembelajaran. Penelitian ini penting dilakukan karena beberapa alasan berikut:

1. Implementasi pembelajaran mendalam belum optimal, sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor sekolah yang memengaruhi pelaksanaannya pada level satuan pendidikan.
2. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran, namun belum banyak penelitian yang menggambarkan bagaimana peran tersebut dijalankan dalam konteks pembelajaran mendalam.
3. Kurikulum Merdeka menuntut perubahan paradigma pembelajaran, namun realitas di lapangan masih menunjukkan dominasi pembelajaran berorientasi materi dan latihan soal.
4. Belum adanya kajian yang secara spesifik mengeksplorasi praktik kepemimpinan di SDN 026 Penajam, terutama dalam menciptakan budaya pembelajaran mendalam yang berkelanjutan.
5. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi sekolah dan pemangku kebijakan dalam memperkuat kualitas pembelajaran di tingkat sekolah dasar.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kualitas proses pembelajaran di

TINJAUAN PUSTAKA

Hakikat Pembelajaran

Pembelajaran pada hakikatnya merupakan suatu proses interaksi antara pendidik, peserta didik, dan lingkungan belajar yang bertujuan untuk mencapai perubahan perilaku secara menyeluruh, baik dalam aspek kognitif, afektif, maupun psikomotor. Pembelajaran tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga mencakup pengembangan sikap, keterampilan, dan kemampuan berpikir peserta didik secara utuh.

Sejalan dengan perkembangan pendidikan, pembelajaran saat ini menekankan pada keterlibatan aktif peserta didik dalam proses belajar. Hal ini diperkuat oleh temuan Rahmawati (2022) yang menunjukkan bahwa pembelajaran yang berpusat pada peserta didik mampu meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan reflektif. Dengan demikian, hakikat pembelajaran modern mengarah pada proses yang aktif, interaktif, partisipatif, bermaknas dan berpusat pada peserta didik.

Selain itu, pembelajaran yang efektif juga membutuhkan dukungan dari kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Hidayat dan Nurhasanah (2021) menegaskan bahwa kebijakan akademik dan supervisi pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah berkontribusi dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah.

Pembelajaran Bermakna (*Meaningful Learning*)

Pembelajaran bermakna merupakan proses pembelajaran yang mengaitkan pengetahuan baru dengan pengalaman atau pengetahuan yang telah dimiliki peserta didik, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam. Pembelajaran ini tidak hanya menekankan pada hafalan, tetapi juga pada pemahaman konsep secara mendalam dan penerapan dalam kehidupan nyata.

Pembelajaran bermakna menjadi dasar penting dalam pengembangan pembelajaran mendalam (*deep learning*). Hal ini didukung oleh penelitian Sari dan Handayani (2023) yang menunjukkan bahwa pembelajaran yang bermakna dan kontekstual dapat meningkatkan keterlibatan siswa serta kualitas pemahaman mereka terhadap materi pembelajaran.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional merupakan konsep kepemimpinan yang menempatkan pembelajaran sebagai fokus utama kepemimpinan kepala sekolah. Dalam kepemimpinan ini, kepala sekolah secara aktif terlibat dalam perencanaan pembelajaran, pemantauan proses pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar Peserta didik. Kepemimpinan instruksional menuntut kepala sekolah untuk memahami secara mendalam proses pembelajaran yang terjadi di kelas.

Carl Glickman mengemukakan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan konsep kepemimpinan yang menempatkan pembelajaran sebagai fokus utama kepemimpinan kepala sekolah. Dalam kepemimpinan ini, kepala sekolah secara aktif terlibat dalam perencanaan pembelajaran, pemantauan proses pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar peserta didik. Kepemimpinan instruksional menuntut kepala sekolah untuk memahami secara mendalam proses pembelajaran yang terjadi di kelas (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

Glickman mengidentifikasi lima fungsi utama kepemimpinan instruksional, yaitu: (1) menetapkan tujuan pembelajaran (*defining school mission*); (2) mengelola program pembelajaran (*managing the instructional program*); (3) menciptakan iklim sekolah yang mendukung pembelajaran (*promoting a positive learning climate*); (4) pengembangan profesional guru; dan (5) dukungan terhadap inovasi pembelajaran. Kelima fungsi ini menjadi kerangka kerja bagi kepala sekolah dalam memimpin implementasi pembelajaran yang berkualitas.

Konsep Pendekatan Pembelajaran Mendalam (*Deep Learning*)

Pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*) merupakan pendekatan pembelajaran yang menekankan pada pemahaman konsep secara menyeluruh dan bermakna. Pembelajaran mendalam (*Deep Learning*) bertujuan untuk membantu Peserta didik membangun pengetahuan yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks kehidupan, bukan sekadar menghafal informasi.

Biggs dan Entwistle membedakan antara pembelajaran permukaan (*surface learning*) dan pembelajaran mendalam (*deep learning*). Pembelajaran mendalam ditandai oleh pencarian makna, aktivitas kritis, pengaitan dengan pengetahuan sebelumnya, konstruksi pengetahuan, dan refleksi (Biggs, 1987; Entwistle, 1997).

Hattie dan Donoghue (2016) menambahkan bahwa pembelajaran mendalam melibatkan tiga tingkatan: (1) mengakuisisi pengetahuan *surface*; (2) membuat hubungan antar konsep; dan (3) mentransfer pengetahuan ke konteks baru. Keberhasilan pembelajaran

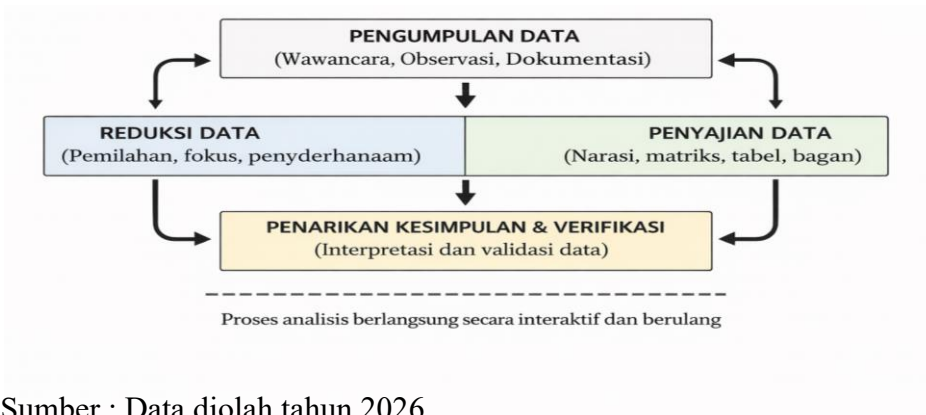
mendalam memerlukan dukungan dari kepemimpinan instruksional yang mampu mengarahkan, memfasilitasi, dan mengawasi proses pembelajaran secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian secara berkesinambungan. Model analisis yang digunakan adalah model interaktif dari **Matthew B. Miles** dan **A. Michael Huberman** (2014), yang terdiri atas tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penerapan teknik analisis data ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai peran kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, pendampingan, dan evaluasi implementasi pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*) di SDN 026 Penajam.

Gambar 3.2 Teknik Analisis Data



Sumber : Data diolah tahun 2026

Adapun tahapan analisis data dijabarkan sebagai berikut:

Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Pada tahap ini, peneliti memilah data yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya yang berkaitan dengan:

- a) Peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan pembelajaran mendalam
- b) Strategi pendampingan guru
- c) Faktor pendukung dan hambatan pelaksanaan
- d) Dampak implementasi terhadap kualitas pembelajaran

Data yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian disisihkan, sehingga diperoleh data yang lebih terarah dan bermakna.

1. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif, matriks, dan tabel tematik agar memudahkan peneliti memahami pola, hubungan antar kategori, serta kecenderungan temuan penelitian.

Pada tahap ini, data yang telah direduksi disusun secara sistematis berdasarkan tema-tema penelitian, seperti perencanaan program, pelaksanaan pembelajaran mendalam, pendampingan guru, serta evaluasi yang dilakukan kepala sekolah.

Penyajian data ini membantu peneliti dalam menarik makna dan mengidentifikasi keterkaitan antar informasi.

2. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data yang telah disajikan untuk menemukan makna, pola, dan hubungan sebab-akibat yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi pendekatan pembelajaran mendalam.

Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi secara terus-menerus melalui triangulasi sumber dan teknik, serta perbandingan kembali dengan data lapangan, sehingga temuan penelitian bersifat valid, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus selama proses penelitian, sampai diperoleh kesimpulan akhir.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

penelitian ini disusun berdasarkan dua rumusan masalah, yaitu: (1) peran kepala sekolah dalam implementasi pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*), dan (2) faktor pendukung dan penghambat implementasi pendekatan tersebut di SDN 026 Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara. Hasil penelitian kemudian dianalisis dan dikaitkan dengan teori kepemimpinan kepala sekolah serta konsep pembelajaran *deep learning* dari penelitian terdahulu.

1. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Pembelajaran Mendalam (*Deep Learning*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam mengimplementasikan pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*). Peran tersebut meliputi sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), fasilitator, motivator, dan supervisor akademik.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) yang dikemukakan Glickman (2018) dan dikembangkan Hallinger dan Murphy (1985), yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu mengarahkan, membina, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Sebagai *instructional leader*, kepala sekolah tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga aktif terlibat dalam pengembangan kurikulum, supervisi pembelajaran, dan penciptaan budaya belajar yang kondusif. Dalam penelitian ini, kepala sekolah SDN 026 Penajam telah menunjukkan

peran tersebut melalui pemberian arahan kepada guru untuk menerapkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik serta mendorong keterlibatan aktif siswa dalam proses pembelajaran.

Temuan ini juga mengkonfirmasi teori kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan Likert (1967) dan dikembangkan Yukl (2013), yang menekankan pentingnya kolaborasi dan partisipasi dalam proses kepemimpinan. Likert mengidentifikasi Sistem 4 (*Participative-Group*) sebagai model kepemimpinan paling efektif, di mana pemimpin melibatkan bawahan sebagai mitra aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Dalam konteks ini, kepala sekolah SDN 026 Penajam sebagai fasilitator menyediakan berbagai kegiatan pengembangan profesional guru, seperti komunitas belajar (Kombel) dan *In-House Training (IHT)*, yang mencerminkan pendekatan kepemimpinan partisipatif yang melibatkan guru sebagai mitra aktif dalam pengembangan sekolah

Sebagai supervisor akademik, kepala sekolah melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan konsep supervisi klinis (*clinical supervision*) yang dikemukakan Cogan (1973) dan dikembangkan Goldhammer (1969) dan Sergiovanni & Starratt (2002) yang menekankan pada proses kolaboratif antara supervisor dan guru untuk meningkatkan kualitas instruksi. Cogan mengidentifikasi lima tahapan supervisi klinis: perencanaan, observasi, analisis dan strategi, konferensi supervisi, serta diskusi pasca pengamatan. Kepala sekolah SDN 026 Penajam telah menerapkan supervisi dengan pendekatan reflektif, yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi pasca pengamatan, sejalan dengan prinsip-prinsip supervisi klinis yang berorientasi pada pengembangan profesional guru

Dengan demikian, peran kepala sekolah di SDN 026 Penajam telah sesuai dengan konsep kepemimpinan pembelajaran yang efektif sebagaimana ditemukan oleh berbagai penelitian terdahulu, serta berkontribusi dalam mendorong implementasi pembelajaran mendalam (*deep learning*), meskipun masih memerlukan penguatan dalam pelaksanaannya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 026 Penajam telah menjalankan peran kepemimpinan instruksional melalui perencanaan strategis yang memasukkan konsep pembelajaran mendalam (*deep learning*) ke dalam visi, misi, dan program pengembangan sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi *deep learning* bukan sekadar inisiatif sporadis, melainkan bagian dari arah strategis pengembangan sekolah yang telah direncanakan secara sistematis.

Dengan demikian, perencanaan strategis yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN 026 Penajam telah sesuai dengan konsep kepemimpinan instruksional sebagaimana ditemukan oleh Rahmawati (2022) dan Prasetyo dan Lestari (2022), di mana kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, melainkan sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu mengarahkan, melibatkan, dan membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan pembelajaran yang lebih bermakna.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 026 Penajam melakukan aktivitas monitoring dan evaluasi secara berkala untuk mengukur efektivitas implementasi pembelajaran mendalam. Kegiatan ini mencakup pemantauan proses pembelajaran di kelas, evaluasi hasil belajar peserta didik, serta diskusi refleksi bersama guru untuk menentukan tindak lanjut perbaikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh kepala sekolah tidak berhenti pada tahap perencanaan, melainkan mencakup siklus pengawasan dan perbaikan berkelanjutan.

Selain itu, aktivitas monitoring yang dilakukan oleh kepala sekolah sejalan dengan teori kepemimpinan berbasis data (*data-driven leadership*) yang menekankan pentingnya penggunaan data dan bukti dalam pengambilan keputusan pembelajaran.

Dengan demikian, aktivitas monitoring dan evaluasi efektivitas deep learning yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN 026 Penajam telah sesuai dengan konsep supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional sebagaimana ditemukan oleh Kurniawati dan Astuti (2023), Sari dan Handayani (2023), Pramudya dan Lestar (2024), serta Wulandari et al. (2024). Kegiatan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, melainkan juga sebagai mekanisme pengembangan profesional guru yang berkelanjutan.

2. Faktor-Faktor yang Mendukung dan Menghambat Implementasi Pendekatan Mendalam (*Deep Learning*)

a) Faktor Pendukung

Hasil Penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang mendukung implementasi pembelajaran mendalam di SDN 026 Penajam. Faktor-faktor tersebut meliputi komitmen kepala sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran, budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah, serta dukungan kebijakan pendidikan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen kepala sekolah dan ketersediaan sarana prasarana merupakan faktor pendukung yang signifikan dalam implementasi pembelajaran mendalam di SDN 026 Penajam. Hal ini mengkonfirmasi teori kepemimpinan situasional (*situational leadership*) yang dikemukakan Hersey dan Blanchard (1969, 1977) dan dikembangkan Hersey, Blanchard, dan Johnson (2008), yang menjelaskan bahwa keberhasilan pemimpin dipengaruhi oleh kondisi dan dukungan lingkungan. Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan efektif memerlukan kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kondisi kontekstual, termasuk ketersediaan sumber daya dan budaya organisasi.

Dalam konteks SDN 026 Penajam, kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi melalui kebijakan, arahan, dan dukungan berkelanjutan terhadap guru. Komitmen ini diimbangi dengan ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran, seperti fasilitas internet dan media pembelajaran, yang menjadi kondisi kontekstual yang memungkinkan implementasi deep learning berjalan efektif. Kesesuaian antara komitmen kepemimpinan dan ketersediaan sumber daya ini mencerminkan prinsip kepemimpinan situasional, di mana pemimpin mampu menyesuaikan strateginya dengan kondisi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, teori ini juga relevan dengan penyesuaian gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap tingkat kompetensi guru. Bagi guru yang masih memerlukan bimbingan intensif, kepala sekolah menerapkan gaya coaching melalui supervisi akademik dan pembinaan individual. Sementara bagi guru yang telah memiliki kompetensi lebih baik, kepala sekolah memberikan keleluasaan dengan gaya delegating melalui pemberian tanggung jawab dalam merancang inovasi pembelajaran. Penyesuaian gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu membaca situasi dan kondisi organisasi secara tepat, sebagaimana dianjurkan oleh teori kepemimpinan situasional.

Budaya kolaboratif guru yang ditemukan dalam penelitian ini juga sejalan dengan teori organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang dikemukakan oleh Peter Senge (1990), yang menekankan pentingnya kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pembelajaran bersama dalam organisasi. Senge mengidentifikasi lima disiplin organisasi pembelajaran, yaitu: (1) *personal mastery*, komitmen individu terhadap pengembangan diri; (2) *mental models*, kesadaran akan asumsi dan paradigma yang membentuk tindakan; (3) *shared vision*,

visi bersama yang mengikat anggota organisasi; (4) *team learning*, kapasitas anggota tim untuk belajar bersama; dan (5) *systems thinking*, pemahaman holistik terhadap interaksi dalam organisasi.

Komunitas belajar (Kombel) yang diinisiasi oleh kepala sekolah merupakan manifestasi dari budaya organisasi pembelajaran tersebut, khususnya pada disiplin *team learning* dan *shared vision*. Melalui Kombel, guru secara kolektif mengembangkan kompetensi, berbagi praktik baik, dan merefleksikan pengalaman pembelajaran. Kegiatan ini mencerminkan *team learning*, di mana hasil belajar tim melebihi jumlah hasil belajar individu. Selain itu, komitmen bersama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran mendalam menjadi *shared vision* yang mengikat seluruh guru di SDN 026 Penajam.

Lebih lanjut, teori organisasi pembelajaran Senge juga menjelaskan bahwa kolaborasi dan berbagi pengetahuan bukan hanya aktivitas sosial, tetapi merupakan mekanisme fundamental untuk meningkatkan kapasitas organisasi. Dalam konteks penelitian ini, budaya kolaboratif yang dibangun melalui Kombel dan kegiatan berbagi praktik baik antarsejawat telah menciptakan ekosistem pembelajaran yang kondusif bagi pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Hal ini menjadi fondasi yang kuat bagi keberlanjutan implementasi pembelajaran mendalam di sekolah.

Komitmen kepala sekolah merupakan faktor pendukung utama yang menjadi katalisator bagi implementasi *deep learning*. Hidayat dan Muhassanah (2021) menemukan bahwa komitmen kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi pembelajaran mendalam. Kepala sekolah SDN 026 Penajam telah menunjukkan komitmen serupa melalui berbagai inisiatif pengembangan guru dan penciptaan iklim kerja yang kolaboratif.

Ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran, seperti fasilitas internet dan media pembelajaran, juga menjadi faktor pendukung yang signifikan. Fauziyah (2023) dalam penelitiannya tentang implementasi pembelajaran mendalam dalam Kurikulum Merdeka di sekolah dasar menemukan bahwa implementasi pembelajaran mendalam ditunjukkan melalui pembelajaran yang menekankan pemahaman konseptual, penggunaan strategi pembelajaran aktif, serta asesmen formatif yang mendorong refleksi belajar peserta didik. Keberadaan fasilitas teknologi dan media pembelajaran di SDN 026 Penajam telah memungkinkan guru untuk merancang aktivitas pembelajaran yang lebih variatif dan menantang, sehingga mendorong siswa untuk terlibat secara aktif dan kritis sebagaimana ditemukan oleh Fauziyah (2023).

Pramudya dan Lestar (2024) juga menekankan bahwa pembentukan komunitas belajar dan kolaborasi profesional merupakan faktor pendukung penting dalam implementasi pembelajaran mendalam. Di SDN 026 Penajam, kegiatan komunitas belajar (Kombel) yang diinisiasi oleh kepala sekolah telah menciptakan ekosistem pembelajaran yang kondusif bagi pengembangan kompetensi siswa secara holistik.

Dukungan kebijakan dari tingkat satuan pendidikan maupun dinas pendidikan merupakan faktor pendukung yang memberikan landasan formal bagi pelaksanaan inovasi pembelajaran. Tanpa adanya kebijakan yang jelas, implementasi pembelajaran mendalam berisiko hanya bersifat insidental dan tidak berkelanjutan.

Kebijakan pendidikan yang mendukung implementasi *deep learning* mencakup beberapa aspek, yaitu: (1) kebijakan kurikulum yang memberikan fleksibilitas kepada guru dalam merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta didik; (2) kebijakan pengembangan guru yang mewajibkan dan memfasilitasi kegiatan pengembangan profesional

berkala; serta (3) kebijakan pendanaan dan penyediaan sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran inovatif.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan kebijakan di SDN 026 Penajam telah memberikan legitimasi bagi kepala sekolah untuk mengimplementasikan berbagai inisiatif, seperti pembentukan Komunitas Belajar (Kombel) dan penyelenggaraan *In-House Training (IHT)*. Hal ini sejalan dengan pandangan Fullan (2007) yang menyatakan bahwa perubahan pendidikan yang berhasil memerlukan koherensi antara kebijakan di tingkat makro, strategi implementasi di tingkat sekolah, dan praktik di tingkat kelas. Ketika kebijakan pendidikan memberikan arah yang konsisten dan dukungan yang memadai, kepala sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk berinovasi dan memastikan implementasi pembelajaran mendalam berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.

Selain itu, kebijakan yang mendukung juga berperan dalam mengurangi hambatan struktural, seperti beban administrasi guru dan keterbatasan waktu, dengan cara merumuskan regulasi yang mengakomodasi kebutuhan guru untuk fokus pada pengembangan pembelajaran. Dengan demikian, dukungan kebijakan pendidikan bukan hanya menjadi fondasi implementasi, tetapi juga menjadi penggerak keberlanjutan inovasi pembelajaran mendalam di satuan pendidikan.

b) Faktor Penghambat

Di sisi lain, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa faktor yang menghambat implementasi pembelajaran mendalam. Faktor-faktor tersebut meliputi keterbatasan kemampuan teknologi sebagian guru, perbedaan tingkat pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran mendalam (*deep learning*), serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pembelajaran.

Temuan mengenai keterbatasan kemampuan teknologi sebagian guru dan keterbatasan waktu dalam pembelajaran mengkonfirmasi teori resistensi perubahan yang dikemukakan Lewin (1951) dan dikembangkan Kotter dan Schlesinger (1979), yang menjelaskan bahwa perubahan dalam organisasi seringkali menghadapi hambatan dari berbagai faktor, termasuk keterbatasan sumber daya dan beban kerja. Dalam konteks ini, perubahan menuju pembelajaran mendalam menghadapi resistensi struktural akibat kondisi kerja yang tidak mendukung, sebagaimana diprediksi oleh model tiga tahap perubahan Lewin (*unfreezing-changing-refreezing*), di mana hambatan muncul ketika kondisi organisasi belum siap untuk meleburkan kebiasaan lama dan menerima inovasi baru.

Selain itu, teori kompetensi yang dikemukakan McClelland (1973) dan dikembangkan Boyatzis (1982) menekankan bahwa keberhasilan implementasi inovasi bergantung pada kesiapan kompetensi individu. Variasi kompetensi dan pemahaman guru terhadap konsep *deep learning* yang ditemukan dalam penelitian ini mengkonfirmasi bahwa perbedaan tingkat kemampuan guru terhadap konsep pembelajaran mendalam dapat menjadi hambatan signifikan dalam implementasi inovasi pendidikan, sejalan dengan pandangan Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki individu untuk melaksanakan tugas secara efektif.

Keterbatasan waktu menjadi hambatan yang paling sering diungkapkan oleh guru. Mutmainnah et al. (2025) dalam penelitiannya tentang implementasi pendekatan *deep learning* terhadap pembelajaran Matematika di sekolah dasar menemukan bahwa kendala dalam implementasi *deep learning* meliputi keterbatasan waktu, akses teknologi, dan pelatihan guru. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi hasil tersebut, di mana guru di SDN 026 Penajam merasa kesulitan untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran mendalam yang memerlukan waktu lebih lama dibandingkan dengan pembelajaran konvensional.

Mutmainnah et al. (2025) juga menemukan bahwa pelatihan guru yang terbatas menjadi kendala dalam implementasi deep learning. Temuan ini sejalan dengan penelitian ini, di mana perbedaan tingkat kemampuan guru dalam menerapkan pendekatan *deep learning* masih menjadi hambatan yang perlu diatasi melalui pengembangan profesional yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Wulandari et al. (2024) menambahkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah berbasis kolaboratif dan refleksi praktik berperan penting dalam mengatasi berbagai kendala implementasi deep learning. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat berbagai faktor penghambat, peran kepala sekolah yang efektif dapat menjadi kunci dalam mengurangi hambatan-hambatan tersebut.

Berdasarkan pembahasan di atas, implementasi pembelajaran mendalam (*deep learning*) di SDN 026 Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara telah menunjukkan perkembangan yang positif, didorong oleh peran multifaset kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*Instructional leader*), fasilitator, motivator, dan supervisor akademik. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu, termasuk Hidayat dan Muhassanah (2021), Rahmawati (2022), Prasetyo dan Lestari (2022), Sari dan Handayani (2023), Kurniawati dan Astuti (2023), Wulandari et al. (2024), Lestari dan Putra (2024), Sandriyani dan Haryanto (2022), dan Pramudya dan Lestar (2024) yang secara konsisten menemukan peran serupa kepala sekolah dalam mendukung implementasi pembelajaran mendalam.

Faktor pendukung seperti komitmen kepala sekolah, ketersediaan sarana prasarana dalam pembelajaran, budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah, serta dukungan kebijakan pendidikan telah memberikan fondasi yang kuat bagi implementasi *deep learning*, sebagaimana juga ditemukan oleh Fauziyah (2023) dan Pramudya dan Lestar (2024). Namun demikian, beberapa faktor penghambat seperti keterbatasan kemampuan teknologi sebagian guru, perbedaan tingkat pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran mendalam (*deep learning*), keterbatasan waktu dalam pembelajaran masih perlu mendapat perhatian serius. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian Mutmainnah et al. (2025) yang menemukan kendala serupa dalam implementasi deep learning di sekolah dasar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*) di SDN 026 Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah dalam implementasi pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*)
 - a) Sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*;
 - b) Sebagai fasilitator;
 - c) Sebagai motivator;
 - d) Sebagai supervisor akademik
2. Faktor pendukung dan penghambat implementasi pembelajaran mendalam (*deep learning*)
 - a) Faktor pendukung
 - (1) Komitmen kepala sekolah;

- (2) Ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran;
- (3) Budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah;
- (4) Dukungan kebijakan pendidikan
- b) Faktor penghambat
 - (1) Keterbatasan kemampuan teknologi sebagian guru;
 - (2) Perbedaan tingkat pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran mendalam (*deep learning*);
 - (3) Keterbatasan waktu guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cogan, M. L. (1973). *Clinical supervision*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach (10th ed.)*. Boston: Pearson.
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision: Special methods for the supervision of teachers*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). *Assessing the instructional management behavior of principals*. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hidayat, A., & Nurhasanah, S. (2021). Peran kepala sekolah dalam mendukung implementasi pembelajaran mendalam pada sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 145–156.

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Kemdikbudristek.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah*. Jakarta: Kemdikbudristek.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 13 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah*. Jakarta: Kemendikdasmen.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kurniawan, D., & Astuti, R. (2023). Peran kepala sekolah dalam mendukung pembelajaran mendalam melalui supervisi akademik. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 77–89.
- Lestari, P., & Putra, R. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan pembelajaran mendalam yang berpihak pada Peserta didik. *Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 9(1), 21–33.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lisnawati, Rukaiyah, & M. (2024). 45-53+Lisnawati. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi Review (Manor)*, 6(1). <https://doi.org/10.47354/mjo.v5i1>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mutawadia, A., Rahmawati, D., & Hidayat, S. (2023). Pengaruh pembelajaran deep learning terhadap kemampuan pemecahan masalah dan kolaborasi Peserta didik sekolah dasar. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 14(2), 101–112.
- Mutmainnah, N., Adrias, A., & Zulkarnaini, A. P. (2025). Implementasi pendekatan deep learning terhadap pembelajaran matematika di sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(1), 858–871.

- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Prasetyo, B., & Lestari, N. (2022). Strategi kepala sekolah dalam mendorong pembelajaran mendalam di sekolah dasar. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 14(3), 201–212.
- Rahmawati, D. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi pembelajaran mendalam berbasis Kurikulum Merdeka. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 134–146.
- Sandy, R., Putra, D. A., & Lestari, M. (2023). Artificial intelligence dan peluang penerapannya dalam dunia pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 8(2), 67–79.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sari, M., & Handayani, T. (2023). Peran kepala sekolah dalam penguatan pembelajaran mendalam pada satuan pendidikan dasar. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 30(1), 55–67.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2002). *Supervision: A redefinition (7th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- UNESCO. (2023). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: UNESCO Publishing..
- Wulandari, E., Susanto, H., & Pramudya, A. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi pembelajaran mendalam (*deep learning*) di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 8(2), 98–110.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Boston: Pearson.