

## **MODUL MPMBS (Mohamad Sugiarmín)**

### **BAB I PENDAHULUAN**

- A. Deskripsi
- B. Manfaat
- C. Tujuan Pembelajaran Umum
- D. Tujuan Pembelajaran Khusus

### **BAB II Pokok Bahasan**

- A. Konsep MBS
- B. Tujuan MBS
- C. Alasan dilaksanakannya MBS
- D. Prinsip Pengembangan MBS
- E. Kelembagaan dan Tata Kerja
- F. Peran Serta Masyarakat
- G. Pelaksanaan MBS
- H. Indikator dan Pendukung MBS
- I. Perluasan Peran dan Fungsi SLB dalam Implementasi Pendidikan Inklusif

### **BAB III Tugas dan Latihan**

### **BAB IV Metode dan Kriteria Keberhasilan**

### **DAFTAR PUSTAKA**

# **Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Deskripsi**

Materi ini akan membahas tentang pengelolaan sekolah secara mandiri yang melibatkan semua warga sekolah berdasarkan standar pelayanan yang ditetapkan pemerintah. Materi yang dibutuhkan untuk tujuan itu meliputi konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), prinsip pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah, strategi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, peran serta masyarakat dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, dan perluasan peran dan fungsi SLB sebagai pusat sumber dalam implementasi pendidikan inklusif.

## **B. Manfaat**

Secara umum manfaat yang dapat diraih dari MBS adalah:

1. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya , karena lebih bisa mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang , dan ancaman yang mungkin dihadapi
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya , khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
3. Pengambilan keputusan yang partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya
4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bila masyarakat turut serta mengawasi

5. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat
6. Sekolah bertanggung jawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada , pemerintah, orang tua, peserta didik, dan masyarakat
7. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang berubah dengan pendekatan yang tepat dan cepat.

### **C. Tujuan Pembelajaran Umum**

Secara umum setelah mengikuti pembelajaran, peserta dapat memahami dengan benar manajemen berbasis sekolah serta dapat melaksanakannya di sekolah.

### **D. Tujuan Pembelajaran Khusus**

1. Peserta dapat mengerti dengan benar prinsip dasar manajemen berbasis sekolah dan dapat mempraktekkannya di dalam pekerjaannya sebagai kepala sekolah

2. Peserta dapat mengerti peran serta masyarakat dalam implementasi MBS
3. Peserta dapat mengerti bagaimana manajemen SLB sebagai pusat sumber dalam implementasi pendidikan inklusif

## **BAB II POKOK BAHASAN**

### **A. Konsep MBS**

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas system. Di dalamnya terkandung adanya desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan (ERIC Digest, 1995 dalam Nanag Fattah 2002).

Sebagai satu instansi sosial, maka makna kewenangan mengambil keputusan hendaknya dilihat dalam perspektif peran sekolah yang sesungguhnya. Oleh karenanya gagasan MBS sering dipertimbangkan sebagai upaya

memposisikan kembali peran sekolah yang sesungguhnya. Dalam konteks ini, maka aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah diakomodasi dalam berbagai kepentingan yang ditujukan pada peningkatan kinerja sekolah, antara lain direfleksikan pada rumusan, visi, misi, program prioritas dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam pengembangan sekolah.

Karakteristik masing-masing sekolah dicerminkan pula dalam kondisi sarana prasarana pendidikan, mutu sumber daya manusianya dan dukungan pembiayaan bagi pengembangan sekolah sesuai dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah (stakeholder). Dalam kondisi demikian, maka realisasi gagasan manajemen berbasis sekolah akan melahirkan kepemilikan para stakeholder terhadap sekolah. Kondisi ini sangat penting, karena sikap kepemilikan inilah yang akan mendukung pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif masing-masing sekolah. Dari sudut

pandang inilah gagasan MBS memposisikan sekolah pada kondisi '*back-to-back*'

MBS menuntut kesiapan pengelola pendidikan untuk melakukan perannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawabnya . MBS akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholders* terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan pengadministrasian, dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah.

Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilan, pemerataan, bagi semua peserta didik yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.

## **B. Tujuan**

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam

mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan
5. Memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna

### **C. Alasan Dilaksanakannya MBS**

MBS dilaksanakan dengan pertimbangan:

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan

sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.

2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih tepat untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling mengetahui apa yang terbaik bagi sekolahnya.
4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bila masyarakat setempat juga ikut mengontrol
5. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah, menciptakan transparansi dan demokrasi yang kuat

6. Sekolah bertanggung jawab tentang mutu pendidikan sekolah masing-masing kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat
7. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya inovatif dengan dukungan orang tua, masyarakat, dan pemerintah
8. Sekolah dapat secara tepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

#### **D. Prinsip Pengembangan MBS**

1. Memiliki visi, misi, dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan, khususnya mutu peserta didik sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing.
2. Berpijak pada “*power sharing*” (berbagi kewenangan), yaitu bahwa pengelolaan pendidikan sepatutnya berlandaskan pada keinginan saling mengisi, saling membantu

dan menerima dan berbagi kekuasaan / kewenangan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing.

3. Adanya *profesionalisme* semua bidang. Maksudnya bahwa implementasi MBS menuntut adanya derajat profesionalisme berbagai komponen, baik para praktisi pendidikan, pengelola, dan manajer pendidikan lainnya, termasuk profesionalisme Komite Sekolah.
4. Melibatkan partisipasi masyarakat yang kuat. Maksudnya bahwa tanggung jawab pelaksanaan pendidikan, bukan hanya dibebankan kepada sekolah (guru dan kepala sekolah saja), tetapi juga menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab semua komponen lapisan masyarakat, termasuk orang tua peserta didik.
5. Menuju kepada terbentuknya Komite Sekolah. Artinya dalam implementasi MBS, idealnya setiap sekolah harus membentuk

Komite Sekolah (KS), sebagai institusi yang akan melaksanakan MBS. Dengan demikian pembentukan Komite Sekolah merupakan prasyarat implementasi MBS. Pembentukan Komite Sekolah itu, sebaiknya juga diikuti dengan langkah-langkah nyata, yaitu mengidentifikasi tujuan, manfaat, perencanaan dan pelaksanaan program, serta aspek yang berkaitan dengan Komite Sekolah sebagai institusi penopang keberhasilan visi dan misi sekolah.

6. Adanya *transparansi dan akuntabilitas*. Yaitu memiliki makna bahwa prinsip MBS harus berpijak pada transparansi atau keterbukaan dalam pengelolaan sekolah, termasuk di dalamnya masalah fisik dan nonfisik. Sedangkan akuntabilitas (tanggung jawab) memberi makna bahwa sekolah beserta Komite Sekolah merupakan institusi terdepan yang paling bertanggung jawab dalam pengelolaan sekolah.

## **E. Kelembagaan dan Tata Kerja MBS**

MBS yang diwujudkan dalam bentuk pengembangan kemandirian (otonomi pengelolaan) sekolah menuntut penciptaan tatanan dan budaya kelembagaan baru. Hal yang dimaksud mencakup:

Pembentukan Komite Sekolah yang berfungsi sebagai wadah untuk menampung aspirasi dan kebutuhan *stakeholder* sekolah, serta badan yang berfungsi untuk membantu sekolah meningkatkan kinerjanya bagi terwujudnya layanan pendidikan dan hasil belajar yang bermutu.

Pengembangan Perencanaan Strategik Sekolah yang menggambarkan arah pengembangan sekolah dalam perspektif 3-4 tahun mendatang. Dalam perencanaan ini dirumuskan visi dan misi sekolah, analisis posisi kelembagaan sekolah (kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan), kajian isu-isu strategik yang dihadapi, perumusan program-program prioritas sekolah, perumusan sasaran-sasaran pengembangan sekolah,

perumusan strategi pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi pencapaian sasaran pengembangan sekolah. Penyusunan perencanaan strategi sekolah dilakukan bersama komite sekolah.

Pengembangan Perencanaan Tahunan Sekolah. Perencanaan ini merupakan elaborasi dari Perencanaan Strategik Sekolah yang menggambarkan kegiatan-kegiatan operasional sekolah disertai perencanaan anggaran pembiayaan sekolah. Perencanaan Tahunan Sekolah disusun bersama Komite Sekolah.

Melakukan internal monitoring dan *self asesment* yang dilakukan secara reguler, serta melaporkan hasilnya dalam forum Komite Sekolah. Aspek-aspek apa saja yang menjadi perhatian, bagaimana format atau instrumennya, dan siapa atau gugus tugas bagaimana yang melakukannya perlu dibahas lebih lanjut. Hasil internal monitoring dan *self-asesment* ini sangat penting sebagai bahan untuk mengetahui kemajuan sekolah, hasil-hasil dan prestasi yang dicapai dan hambatan-

hambatan dan masalah-masalah yang dihadapi sekolah.

Menyusul Laporan Tahunan Sekolah yang menggambarkan pelaksanaan perencanaan tahunan sekolah. Laporan Tahunan Sekolah dibahas dalam forum dan harus mendapat penerimaan komite sekolah. Aspek-aspek apa saja yang perlu dilaporkan, bagaimana format laporannya, dan siapa/gugus tugas mana yang melakukannya dan perlu dibahas lebih lanjut. Yang pasti adalah bahwa laporan tahunan sekolah sangat bermanfaat bagi sekolah sendiri dan para *stakeholder*-nya.

Laporan Tahunan Sekolah merupakan kesempatan bagi sekolah untuk memberikan pertanggungjawaban terhadap *stakeholder* sekolah (khususnya orang tua). Melalui media ini mereka memperoleh informasi yang jujur, objektif, dan dapat dipercaya mengenai kinerja sekolah dan hasil belajar murid. Laporan Tahunan Sekolah yang telah dibahas dan mendapat penerimaan sekolah,

selanjutnya akan disampaikan ke Kantor Dinas Pendidikan Nasional/Kota sebagai bahan untuk melakukan review sekolah.

Melakukan *survey* pendapat sekolah terhadap *stakeholder* sekolah. Hasil *survey* ini menggambarkan posisi pendapat para *stakeholder* mengenai apa yang telah dianggap baik dan hal-hal apa saja yang masih perlu perbaikan. Hasil *survey* pendapat sekolah dapat dilakukan setahun sekali, dimana hasilnya dapat dijadikan bahan masukan bagi pengembangan perencanaan strategik maupun perencanaan tahunan sekolah.

## **F. Peran Serta Masyarakat**

### **1. Pengertian dan Fungsi Komite Sekolah**

Sebagai konsekuensi untuk mengakomodasi aspirasi, harapan dan kebutuhan *stakeholder* sekolah, maka perlu dikembangkan adanya wadah untuk menampung dan menyalurkannya. Wadah tersebut berfungsi sebagai forum dimana representasi pada *stakeholder* sekolah terwakili secara proporsional. Dalam berbagai dokumen

yang ada serta kensus yang telah muncul dalam berbagai forum, wadah ini diberi nama “komite sekolah”. Badan sejenis ini di Australia disebut “*school council*”.

Komite sekolah merupakan suatu badan yang berfungsi sebagai forum resmi untuk mengakomodasi dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan kelembangan sekolah. Hal-hal tersebut meliputi:

- a. Penyusunan perencanaan strategik sekolah, yaitu strategi pengembangan sekolah untuk perspektif 3-4 tahun. Dalam dokumen ini dibahas visi dan misi sekolah, pengembangan sekolah, perumusan program, perumusan strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya.
- b. Penyusunan perencanaan tahunan sekolah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategi sekolah. Dalam perencanaan tahunan program-program operasional yang merupakan

- implementasi program prioritas yang dirumuskan dalam perencanaan anggarannya.
- c. Mengadakan pertemuan untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota komite sekolah, hal-hal tersebut merupakan refleksi kepedulian para *stakeholder* sekolah terhadap berbagai aspek kehidupan sekolah yang ditujukan pada upaya-upaya bagi perbaikan, kemajuan dan pengembangan sekolah.
  - d. Memikirkan upaya-upaya untuk memajukan sekolah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas sekolah, fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan aspirasi *stakeholder* sekolah. Perhatian terhadap masalah ini dimaksudkan agar sekolah setidaknya memenuhi standar pelayanan minimum.

- e. Mendorong sekolah untuk melakukan internal monitoring (school self-assesment) dan melaporkan hasil-hasilnya yang dibahas dalam forum komite sekolah.
- f. Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga/institusi eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu (quality assurance) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi siswa (basic minimum competency) seperti yang diatur dalam PP nomor 25 tahun 2000.
- g. Membahas laporan tahunan sekolah sehingga memperoleh penerimaan komite sekolah. Laporan Tahunan Sekolah tersebut selanjutnya disampaikan kepada Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten/Kota. Laporan Tahunan Sekolah tersebut merupakan bahan untuk melakukan review sekolah pada tingkat kabupaten/kota. *Review* sekolah merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan

suatu sekolah disertai analisis kondisi-kondisi pendukungnya, atau sebaliknya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan sekolah disertai analisis faktor-faktor penyebabnya. Review sekolah merupakan media untuk saling pengalaman dan sekaligus saling belajar antar sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja masing-masing.

- h. Memantau kinerja sekolah, yang meliputi kinerja manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, mutu belajar mengajar termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar siswa, disiplin dan tata tertib sekolah, prestasi sekolah, baik dalam aspek intra maupun ekstrakurikuler.
- i. Komite sekolah berbeda dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan). Dalam peran dan fungsinya yang berjalan sekarang, kemitraan BP3 terbatas pada aspek-aspek pemenuhan kebutuhan finansial, sarana prasarana sekolah dan fasilitas pendidikan

## **2. Keanggotaan dan Struktur Organisasi**

### **Komite Sekolah**

Komite sekolah merupakan wadah stakeholder sekolah. Dengan demikian anggota komite ini terdiri dari perwakilan representatif stakeholder. Mereka terdiri dari (1) Kepala Sekolah, (2) perwakilan guru, (3) Perwakilan murid, (4) Perwakilan orang tua murid, (5) Perwakilan tokoh masyarakat setempat yang menaruh kepedulian terhadap kemajuan pendidikan di wilayahnya, (6) Perwakilan dari unsur pengendali mutu pendidikan, dalam hal ini diwakili oleh pengawas sekolah. Perwakilan murid dapat dipilih dari pengurus OSIS. Perwakilan guru dipilih dan ditetapkan oleh dewan guru; bisa guru senior, koordinator mata pelajaran, wali kelas atau dari unsur pembantu kepala sekolah/wakil kepada sekolah. Perwakilan orang tua dipilih dan ditetapkan sendiri oleh orang tua murid.

Struktur organisasi komite sekolah menggambarkan tugas-tugas yang menjadi kepedulian komite sekolah. Komite sekolah terdiri

dari ketua, sekretaris, bendahara, dan kelompok anggota yang menangani urusan-urusan khusus. Berapa banyak urusan yang ada tergantung pada kepentingannya, misalnya urusan anggaran sekolah, sarana dan prasarana sekolah, kurikulum dan layanan belajar, disiplin, kafetaria sekolah, dan lain-lainnya.

### **3. Jenis-jenis PSM**

- a. Peran serta dengan menggunakan jasa pelayanan yang tersedia
- b. Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, bahan, dan tenaga
- c. Peran serta secara pasif
- d. Peran serta melalui adanya konsultasi
- e. Peran serta dalam pelayanan
- f. Peran serta sebagai pelaksana kegiatan
- g. Peran serta dalam pengambilan keputusan

## **G. Pelaksanaan MBS**

### **1. Strategi Pelaksanaan MBS**

a. Penyiapan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Adanya suatu keyakinan bahwa reformasi manajemen pendidikan persekolahan dengan menggunakan pendekatan model MBS merupakan tuntutan yang mendesak, karena kompleksitas masa depan pendidikan dituntut harus makin bermutu dan berkualitas sesuai dengan harapan masyarakat. Sementara ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya, karena hampir semua operasional pendidikan ditentukan oleh pendekatan birokrasi, sehingga para tenaga pendidikan cenderung menjadi kaku dan dalam keadaan tertentu seperti terpasung ke dalam aturan dan kebijakan yang ada. Agar kekeliruan tidak berkepanjangan, MBS yang ada menjadi tuntutan mutlak sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah di sekolah, tetapi MBS bukan satu-satunya model yang dapat mendongkrak mutu dan kualitas pendidikan

tanpa memperhatikan dukungan faktor lain. Ada sejumlah faktor lain yang dapat menentukan dan mempengaruhi keberhasilan MBS misalnya tingkat ekonomi masyarakat, sosial budaya, politik dan taraf pendidikan masyarakat, kebijakan pemerintah, organisasi atau kepemimpinan kepala sekolah, strategi pembelajaran di kelas, tata laksana sekolah, profesionalisme tenaga guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Hal tersebut merupakan komponen yang harus diperhatikan dalam konteks manajemen sekolah. Minimal ada lima persyaratan yang perlu dipenuhi dalam strategi konsep MBS yaitu:

- a. Profesionalisme kepala sekolah dan guru
- b. Motivasi dan partisipasi orang tua
- c. Kemampuan alokasi dana
- d. Kualitas pembelajaran dan hasil lulusan
- e. Keterlibatan semua stakeholder pendidikan
- f. Pendekatan implementasi

Pada dasarnya pelaksanaan MBS dilaksanakan secara bertahap dengan memperhatikan kondisi sekolah dan kondisi sosial masyarakat serta mempertimbangkan faktor geografis, demografis, budaya setempat, dan potensi dasar yang dimiliki masyarakat sekolah. Dalam pelaksanaan MBS, sekolah sepantasnya menerapkan pola pendekatan *idiografik* (membolehkan adanya kebebasan cara melaksanakan MBS). Walaupun demikian, masih dapat menggunakan pendekatan *nomotetik* melaksanakan MBS secara “seragam” terutama pada waktu pelaksanaan program kegiatan dengan memperhatikan ketentuan standar pelayanan yang dikeluarkan oleh Depdiknas.

b. Tahap pelaksanaan

Pelaksanaan MBS dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Sosialisasi konsep

2. Pelatihan manajemen berbasis sekolah
3. Pembentukan komite sekolah
4. Rencana pengembangan sekolah model MBS
5. Monitoring dan evaluasi
6. Pembinaan dan asistensi lapangan

## **H. Indikator dan Pendukung keberhasilan MBS**

### **1. Indikator**

- a. Orientasi ke arah efektivitas proses pembelajaran
- b. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat
- c. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif
- d. Memiliki budaya mutu
- e. Memiliki Team Work yang kompak dan dinamis
- f. Memiliki kemauan untuk berubah
- g. Memiliki kemandirian
- h. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat

- i. Memiliki keterbukaan (transparansi)
- j. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- k. Responsive dan antisipasif pada kebutuhan
- l. Efektifitas proses pembelajaran
- m. Memiliki pertanggung jawaban (akuntabilitas publik)
- n. Memiliki sustainabilitas (berkelanjutan)
- o. Output adalah prestasi sekolah
- p. Penekanan angka drop out
- q. Kepuasan staf.

## **2. Pendukung keberhasilan MBS**

- a. Kepemimpinan dan Manajemen sekolah yang professional

MBS akan berhasil jika didukung oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien, serta mampu

menciptakan iklim organisasi di sekolah yang kondusif untuk proses pembelajaran.

b. Kondisi sosial, ekonomi, dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan.

Faktor eksternal yang turut menentukan keberhasilan MBS adalah kondisi tingkat pendidikan orang tua peserta didik dan masyarakat, kemampuan dalam membiayai pendidikan, serta tingkat apresiasi dalam mendorong anak untuk terus belajar.

c. Dukungan pemerintah

Faktor ini sangat menentukan efektivitas implementasi MBS terutama bagi sekolah yang kemampuan orang tua dan masyarakat relatif belum siap memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan. Alokasi dana pemerintah dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah kepada sekolah menjadi penentu keberhasilan.

d. Profesionalisme

Faktor inipun sangat strategis dalam upaya menentukan mutu dan kinerja sekolah. Tanpa profesionalisme Kepala Sekolah, Guru, Pengawas, dan tenaga kependidikan lain akan sulit dicapai pembelajaran yang bermutu serta prestasi peserta didik.

## **I. Perluasan Peran dan Fungsi SLB Sebagai Resource Center Dalam Implementasi Pendidikan Inklusif**

### **1. Pengertian Resource Center**

Secara singkat dapat dikatakan bahwa Resource Center adalah sebuah lembaga yang memberikan bantuan kepada orang-orang berkebutuhan khusus, guru-guru umum, orang tua, dinas pendidikan, dan lain-lain; melatih dan penempatan kerja orang berkebutuhan khusus; mengadakan penelaahan terhadap berbagai kebutuhan pendidikan anak berkebutuhan khusus, dan berfungsi melakukan asesmen.

Bantuan tersebut diberikan kepada anak berkebutuhan khusus yang sedang dan akan belajar, sehingga anak tersebut dapat mengikuti proses pembelajaran. Bantuan yang diberikan dapat berupa pelatihan, advokasi, panyediaan alat bantu belajar dan mengajar, alat bantu lainnya, pendampingan guru umum dan sebagainya.

Resource Center bertanggung jawab dan berwenang melakukan advokasi dan konsultasi pada semua sekolah yang berada di wilayahnya sesuai dengan bidang yang menjadi garapannya, misalnya Resource Center untuk anak autis, akan bertanggung jawab membimbing sekolah-sekolah (SD, SMP, dan atau lainnya) dalam mendidik anak autis. Dalam bimbingan ini Resource Center akan bekerja sama dengan SLB terdekat dengan sekolah yang membutuhkan bantuan atau konsultasi. Oleh karena itu selain Resource Center yang sudah ada di tingkat propinsi, maka kedepan

akan dikembangkan Resource Center di tingkat Kota/Kabupaten.

## **2. Peran Resource Center**

- a. Memberikan layanan dan bimbingan kependidikan bagi anak berkebutuhan khusus
- b. Melakukan penelitian dan pengembangan strategi dan metode pembelajaran yang sesuai diterapkan pada layanan kependidikan di dalam dan di luar kelas
- c. Menyediakan berbagai alat bantu mengajar, alat bantu belajar, dan alat kehidupan sehari-hari lainnya
- d. Menyediakan bantuan asesmen terhadap anak berkebutuhan khusus dan anak lainnya
- e. Menyediakan bantuan kepada berbagai pihak untuk meningkatkan layanan

kepada peserta didik yang berkebutuhan khusus permanen maupun temporer

- f. Menjaga dan menjamin layanan pendidikan inklusif dapat berjalan maksimal

### **3. Fungsi dan Tugas Resource Center**

- a. Melakukan penjangkauan anak berkebutuhan khusus atau memanfaatkan hasil penjangkauan untuk merencanakan pelayanan kepada berbagai pihak terkait
- b. Melaksanakan pelatihan untuk persiapan pelaksanaan pendidikan inklusif, meliputi pelatihan guru-guru umum, pelatihan orang tua dan keluarga, pelatihan anak berkebutuhan khusus
- c. Penelitian dan penelaahan tentang kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan anak

- d. Penelitian dan pengembangan metoda dan strategi pembelajaran yang adaptif bagi setiap peserta didik
- e. Merencanakan dan melaksanakan jejaring yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak
- f. Mengusahakan berbagai alat bantu pembelajaran seperti menyediakan atau membuat alat belajar, membuat buku pelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, menyediakan alat bantu mengajar dan melengkapi perpustakaan sekolah
- g. Mengadakan advokasi yang terus menerus melalui berbagai media
- h. Melaksanakan kursus-kursus keahlian untuk guru-guru pembimbing khusus
- i. Menyediakan dan mengatur penempatan guru pembimbing khusus
- j. Pelatihan vokasional dan penempatannya

- k. Merencanakan dan melaksanakan lingkungan pendidikan yang ramah (aksesibel) bagi setiap peserta didik

#### **4. Manajemen Organisasi**

##### **1) Membuat visi**

Manajemen mutu ditentukan oleh pembuatan sebuah visi. Pengembangan sebuah visi merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan sebuah organisasi. Visi lebih penting dari setumpuk program atau teknik. Kualitas tidak akan tercapai bila upaya-upaya hanya merupakan program yang menumpuk, strategi yang tidak berhubungan, diterapkan secara kaku dan sempit, membawa harapan terjadi keajaiban dalam tempo singkat ibarat membalikkan telapak tangan. Visi ibarat menentukan panjang jalan yang akan dan harus ditempuh.

Manakala kita membuat visi, selayaknya mempertimbangkan berbagai aspek, yaitu kesiapan tenaga, lingkungan, ekonomi, dan kebutuhan masyarakat. Sekolah dapat menentukan sesuatu yang ingin ditujunya dalam ukuran waktu tertentu.

## 2) Penysadaran dan pendidikan

Visi yang telah dicanangkan oleh pemimpin perlu ditanamkan pada seluruh *stakeholder* pendidikan: dewan *resource center*, guru pembimbing khusus, orang tua, gugus SLB, dan sebagainya. Masukkan dari berbagai pihak ini diharapkan dapat menyempurnakan dan peningkatan *ownership*. Umpan balik dari berbagai pihak ini penting sehingga warga *resource center* mengetahui dan mengerti jalan panjang yang akan ditempuh oleh *resource center*. Tidak mustahil muncul berbagai masukan yang cemerlang dan belum terpicirkan oleh para perancang visi ini. Visi yang telah

dibahas bersama ini dapat diterima menjadi milik bersama, bukan hanya visi pemimpin saja.

### 3) Pemilihan target

Pemilihan target yang merupakan tujuan-tujuan lembaga dan pembahasan faktor penunjangnya merupakan hubungan antara visi dan tujuan sebagaimana yang telah disebutkan di atas visi adalah akhir atau ujung jalan yang ditentukan. Komposisi, lebar, dan unsur-unsur lainnya dinyatakan dalam urusan misi. Tujuan lembaga adalah ibarat tanda-tanda kilometer sepanjang jalan yang akan dituju. Ketika kita menyusun tujuan maka harus memperhatikan kriteria berikut ini: (1) kekhususan (2) keterukuran (measurable) (3) ketercapaian (attainable) (4) kesesuaian (relevant) (5) keterarahan (trackable)

### 4) Memperkuat pelaksanaan

Untuk memperoleh keberhasilan pengelolaan seharusnya berorientasi pada proses dan hasil. Bagaimana kita bisa mengenali wilayah untuk memperoleh kualitas. Keberhasilan jangka pendek diperlukan, untuk meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi para pelaku di sekolah. Misalnya dalam kurun waktu satu minggu salah satu tujuan yang telah dibahas bisa dicapai.

Tentu saja sebelum implementasi keberhasilan ini diraih terlebih dahulu menyusun strategi untuk mencapai sasaran-sasaran sementara. Apabila terjadi kegagalan pencapaian tujuan sementara dapat dilakukan perubahan-perubahan dengan memilih kemungkinan termudah yang relevan.

#### 5) Pembebasan pelaksanaan

Pada tahap ini pengelola memberi kesempatan pada pelaksana untuk

menjalankan sistem (strategi, metoda, dan alat) yang telah disepakati. Sebagian peneliti menganjurkan memberdayakan pelaksana dalam tahapan ini, namun sebagian lagi menganjurkan untuk membebaskan. Kami setuju untuk memberikan kebebasan pada pelaksana untuk melakukan kegiatan.

Guru-guru atau personal lain (dewan sekolah) yang tergabung dalam tim pengembangan resource center diberikan keleluasaan untuk mengimplementasikan rencana dengan penyesuaian-penyesuaian seperlunya. Pada tahapan ini dimungkinkan untuk mengadakan penyesuaian terhadap janji yang telah disepakati dengan pengguna.

#### 6) Pengukuran dan monitoring

Pengukuran dan monitoring dilakukan secara berkala sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan. Pada setiap tahapan diadakan penelaahan terhadap faktor

penghambat dan pendukung. Faktor-faktor tersebut digunakan untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan pada hasil karya sekolah.

Pimpinan resource center dan tim pengembang membuat catatan-catatan secara rutin terhadap proses pelaksanaan perencanaan yang telah dibuat. Catatan-catatan ini dituangkan dalam buku khusus sesuai kebutuhan dan keadaan sekolah serta jenis kegiatan yang dicanangkan.

## **5. Struktur Organisasi**

Untuk menunjang terlaksananya peran dan fungsi sebagaimana yang diharapkan, maka diperlukan sebuah susunan pelaksana (organigram) yang memadai. Secara sederhana dapat diajukan struktur organisasi yang meliputi

direktur resource center, dewan resource center, dewan tata usaha, dan unit-unit seperti Penelitian dan Pengembangan, layanan GPK (Guru Pembimbing Khusus), unit pendidikan dan keterampilan, unit HUMAS dan Kerjasama, unit Asesmen dan Program, unit sarana dan prasarana.

Setiap unit adalah bagian yang tak terpisahkan, satu dengan yang lainnya harus menjalin hubungan yang erat bekerja secara terkoordinatif. Masing-masing unit dapat mengembangkan seksi-seksi sesuai kebutuhan. Misalnya unit layanan GPK dapat dibagi menjadi layanan untuk SD, SLTP, SM (Sekolah Menengah). Unit sarana dan prasarana dapat dilengkapi dengan seksi pemeliharaan, seksi produksi alat bantu mengajar, seksi produksi alat bantu mengajar, dan sebagainya.

## **6. SLB sebagai resource center**

Implementasi pendidikan inklusif menuntut adanya perluasan peran dan fungsi SLB untuk membantu memberikan layanan pendidikan bagi peserta didik yang bersekolah di sekolah umum. Melalui peran dan fungsi SLB yang diperluas tersebut menjadikan beban dan tanggung jawab SLB semakin besar. Oleh karena itu dibutuhkan kesungguhan dari para pengelola SLB untuk meningkatkan mutu layanannya dengan mengupayakan pengembangan berbagai komponen sekolah seperti manajemen sekolah, sumber daya manusia, fasilitas dan sarana pendukung lainnya

Tidak mudah bagi SLB untuk segera mengubah diri menjadi resource center yang berperan memberi dukungan bagi terlaksananya pendidikan inklusif, maka dari itu penting diperhatikan dalam memilih SLB yang betul-betul memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk tujuan tersebut.

Perubahan tersebut mendorong SLB ke arah pencapaian tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan luar biasa melalui gerakan perluasan peran dan fungsi sebagai resource center, meningkatkan kepedulian warga masyarakat, pemerintah, dan orang dalam upaya penyelenggaraan layanan pendidikan luar biasa, meningkatkan layanan pendidikan luar biasa agar kesempatan masyarakat untuk memperoleh pendidikan luar biasa terlayani secara optimal, dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan luar biasa melalui pengembangan kompetensi para pengelola pendidikan luar biasa baik di SLB, di sekolah umum, pemerintah, dan masyarakat.

### **BAB III TUGAS DAN LATIHAN**

1. Rumuskan definisi Manajemen Berbasis Sekolah dalam bahasa Anda sendiri.
2. Rumuskan dengan bahasa Anda sendiri pertimbangan-pertimbangan dilaksanakannya MBS
3. Kaji ulang tatacara pelaksanaan MBS sebagaimana yang telah Anda pelajari
4. Lakukan proyeksi terhadap kemungkinan keberhasilan dan kemungkinan kendalanya jika MBS di terapkan di Indonesia
5. Telaah kembali bagaimana Resource Center dikembangkan di SLB seiring dengan diimplementasikannya pendidikan inklusif di Indonesia

## **BAB IV METODE DAN KRITERIA KEBERHASILAN**

## **A. Metode**

1. Metode yang digunakan adalah metode yang bersifat partisipatif, mengikutsertakan secara penuh pihak yang dilatih dalam proses pelatihan, bukan metode ceramah yang hanya menggurui dan satu arah dari pihak pelatih saja. Para peserta pelatihan banyak terlibat dalam diskusi dan pengambilan simpulan materi pelatihan.
2. Pelatih lebih banyak bertindak sebagai fasilitator dan bukan sebagai penceramah yang menggurui saja. Pelatih tidak akan memberikan bahan “kuliah” secara lengkap dalam satu sesi, tetapi hanya memberikan butir-butir sebagai bahan pancingan yang harus didiskusikan oleh para peserta. Pelatih atau fasilitator bertindak sebagai wasit atau penengah. Pelatih dapat memberikan pendapatnya di akhir sesi;

3. Pelatihan menggunakan sesi diskusi serta curah gagasan antar para peserta Pelatihan. Pada akhir sesi, fasilitator akan merangkum simpulan hasil diskusi ditambah dengan butir-butir dari fasilitator agar lebih melengkapinya. Ini dilakukan dengan kesepakatan bersama dan berpijak dari apa yang telah berkembang dalam diskusi bersama sebelumnya.
4. Dalam pelatihan ini akan diadakan kunjungan lapangan. Para peserta akan diajak mengobservasi keadaan nyata satu SLB dan melihat beberapa aspek untuk dianalisis dan didiskusikan bersama setelah observasi lapangan. Aspek-aspek yang diobservasi meliputi: Manajemen Sekolah, KBM, Tenaga Pengajar, Lingkungan Sekolah, Ketersediaan Fasilitas, dsb.
5. Setelah observasi lapangan, akan diadakan diskusi tentang aspek-aspek yang baru saja dilihat. Diskusi hasil observasi ini akan lebih

berarti bagi mereka dalam mengetahui bagaimana seharusnya sekolah dikelola, KBM dilaksanakan, tenaga pengajar bertindak, lingkungan sekolah ditata, dsb.

## **B. Kriteria keberhasilan**

### **1. Proses**

#### **a. Kuantitatif**

Secara kuantitatif peserta dapat mengikuti kegiatan pembelajaran minimal 75 % dari waktu yang telah disediakan

#### **b. Kualitatif**

Secara kualitatif peserta dapat aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan pembelajaran

### **2. Hasil**

a. Terjadi perubahan sikap positif dari peserta terhadap perubahan cara pengelolaan sekolah dengan Manajemen Berbasis Sekolah

- b. Peserta dapat menguasai materi pelatihan minimal 60 % dari keseluruhan materi yang disampaikan.
- c. Menghasilkan produk dalam bentuk dokumen seperti program sekolah atau lainnya

## DAFTAR PUSTAKA

- DIRJEN PENDAS dan MENENGAH. (2005).  
*Menciptakan Masyarakat Peduli Pendidikan Anak Program MBS*, DEPDIKNAS
- Fatah, Nanang, dkk. (2002). *Manajemen Berbasis Masyarakat*, Makalah disajikan dalam pelatihan Guru Kelas SD Propinsi Banten.
- TIM POKJA MBS Jabar. (2003). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*, Dinas Pendidikan Prov Jabar
- Dinas Pendidikan Provinsi Jabar (2005). *Pedoman Resource Center*.