

## **KEGIATAN BELAJAR 1**

### **LATAR BELAKANG, PENGERTIAN, TUJUAN DAN MANFAAT MBS**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 1, diharapkan Anda selaku petatar dapat memahami latar belakang, pengertian, tujuan dan manfaat MBS.

##### **2. Tujuan Pembelajaran khusus**

Secara khusus petatar diharapkan dapat :

- a. Menjelaskan pengertian MBS
- b. Menguraikan latar belakang diberlakukannya MBS
- c. Menjelaskan tujuan MBS
- d. Menunjukkan manfaat dari MBS

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Fattah, Nanang (2002). Menimbang otonomi Vs Federal. Rosdakarya : Bandung.  
Undang-Undang Otonomi Daerah, Jakarta : Sinar Grafika

##### **2. Tambahan**

Slamet PH. (2000). Manajemen Berbasis Sekolah. [www.Depdiknas.go.id](http://www.Depdiknas.go.id).

#### **C. Rangkuman Materi**

Melalui topik kegiatan belajar ini, Anda diajak untuk memahami sub. sub. topik tentang pengertian, latar belakang, tujuan dan manfaat MBS.

##### **1. Pengertian MBS**

Istilah MBS ( Manajemen Berbasis Sekolah) terdiri dari tiga suku kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Ketiga kata tersebut membentuk satu kesatuan konsep pengertian yang utuh.

Manajemen adalah pengorganisasian dan penyerasian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Yang dimaksud dengan sumber daya di sini mencakup

sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, bahan/material dan uang). Sementara itu yang dimaksud dengan input manajemen terdiri atas tugas, rencana, program, limitasi yang terwujud dalam bentuk ketentuan-ketentuan, pengendalian (tindakan turun tangan) dan kesan dari anak buah ke bapak/ibu buah. Poernomosidi H (1997), melukiskan manajemen melalui bagan berikut :



Keterangan Bagan :

SDM-M (Sumber daya manusia manajer) mengatur manajemen (T=Tugas; R=Rencana; P=Program; T3= Tindakan turun tangan; dan K=Kesan) agar SDM-P (sumber daya manusia pelaksana) menggunakan jasa manusianya untuk bercampur tangan terhadap sumber daya selebihnya (SDM-slbh), sehingga proses dapat berlangsung dengan baik untuk menghasilkan output.

Kata “berbasis” mengandung arti berdasar pada atau berfokus pada. Sedangkan “sekolah” mengandung arti suatu organisasi terbawah dalam jajaran departemen Pendidikan Nasional yang bertugas memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi untuk SDM, Spesifikasi untuk barang dan jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Dari uraian di atas dapat dirumuskan bahwa MBS adalah pengorganisasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otonom (mandiri) oleh sekolah, melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif). Adapun kelompok kepentingan yang terkait langsung dengan sekolah meliputi: kepala sekolah dengan wakil-wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa dan tokoh organisasi pendidikan (Slamet PH, 2001).

MBS sebagai terjemahan dari School Based Management , oleh beberapa pakar diartikan sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan

keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat sekolah dalam pemberdayaan sumber-sumber (resources) sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan kepada setiap yang berkepentingan (stakeholders-nya) ( Nanang Fattah,2000:8).

## **2. Latar Belakang Diberlakukannya MBS**

Apa latar belakang diberlakukannya MBS dalam model pengelolaan sekolah khususnya pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah dewasa ini? Secara umum ada dua faktor yang melatar belakangi diberlakukannya MBS, yaitu :1). Munculnya tuntutan baru masyarakat terhadap sekolah, dan 2). Bergesernya perkembangan kebijakan politik dari sentralisasi menuju desentralisasi.

## **3. Tuntutan baru masyarakat terhadap sekolah**

Dalam era kemajuan IPTEK dan Globalisasi dewasa ini, masyarakat berharap pendidikan dapat memberikan solusi untuk menjawab segala permasalahan yang tentunya semakin kompleks. Dalam konteks ini, dunia pendidikan (sekolah) harus mampu merespon tuntutan dan harapan masyarakat tersebut. Sekolah perlu memenuhi aspirasi dan kebutuhan masyarakat selaku pengguna utama layanan jasa pendidikan . MBS sebagai perwujudan desentralisasi pengelolaan pendidikan merupakan solusi yang dipandang tepat untuk menjawabnya.

## **4. Bergesernya kebijakan politik sentralisasi menuju desentralisasi.**

Bergesernya kebijakan politik dari sentralisasi menuju desentralisasi, secara yuridis bertumpu kepada Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 yang melahirkan otonomi daerah. Pasal 11 UU No. 2 tahun 1999 menyatakan bahwa salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten/kota adalah pendidikan.

Sebagai konsekwensi kelanjutannya, sekolah sebagai unit terkecil dalam pengelolaan pendidikan formal dituntut mampu mengelola dirinya sendiri dengan memberdayakan segenap potensi yang dimilikinya. Melalui MBS, sekolah bersama-sama dengan Stakeholders-nya dapat menjalankan perannya dalam pengelolaan sekolah secara mandiri.

## **5. Tujuan MBS**

Implementasi MBS secara umum memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
- b. dalam rangka meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. dalam rangka meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah menyangkut mutu sekolah; dan
- d. dalam rangka meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan

## **6. Manfaat MBS**

Manfaat apa saja yang dapat diraih dari implementasi MBS? Secara umum, manfaatnya yaitu sebagai berikut :

1. sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya;
2. sekolah akan terkondisikan untuk lebih mengetahui kebutuhan lembaganya;
3. pengambilan keputusan partisipasif yang dilakukan dalam pelaksanaan MBS sangat bermanfaat bagi sekolah
4. penggunaan sumber daya pendidikan akan lebih efisien dan efektif apabila masyarakat turut mengawasinya;
5. akan tercipta transparansi dan demokratisasi yang sehat dalam pengelolaan;
6. sekolah akan lebih bertanggung jawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya;
7. sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
8. sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang berubah dengan pendekatan yang tepat dan cepat.

## **D. Saran-Saran Pembelajaran**

### **1. Strategi Pembelajaran**

Setelah selesai mengikuti Diklat ini diharapkan Anda dapat mensosialisasikan materi mengenai latar belakang, pengertian, tujuan dan manfaat MBS kepada pihak sekolah atau pihak-pihak lain yang terkait melalui langkah-langkah sebagai berikut :

Langkah 1 : Kuasai secara baik pokok-pokok materi essensial dari kegiatan

belajar 1.

Langkah 2 : Persiapkan transparansi yang memuat pokok-pokok materi tentang pengertian latar belakang, tujuan dan manfaat MBS dalam format bagan sebagai bahan persiapan presentasi. Contoh format bagannya sebagai berikut:

Bagan 2

Garis Besar Materi MBS



Apabila tidak tersedia OHP, Anda dapat memanfaatkan papan tulis atau kertas manila besar untuk menuangkan bagan dimaksud.

Langkah 3 : Lakukan presentasi dalam rangka mensosialisasikan pokok-pokok materi mengenai MBS secara umum, terutama mengenai pengertian, latar belakang, tujuan dan manfaat dari MBS.

## **2. Evaluasi Pembelajaran**

Untuk mengetahui tingkat pemahaman warga sekolah atau pihak-pihak yang terkait terhadap pengertian, latar belakang, tujuan dan manfaat MBS, Anda dapat menyampaikan beberapa pertanyaan essential sebelum presentasi diakhiri. Jawaban yang disampaikan oleh peserta sosialisasi atau kegiatan lain yang Anda adakan dapat dijadikan tolok ukur umum tingkat pemahaman mereka terhadap pokok-pokok materi yang Anda sampaikan.

## **E. Tugas Petatar**

Sebagai tindak lanjut dari kegiatan belajar 1 ini, Anda diwajibkan untuk mengerjakan sejumlah tugas yang hasilnya dituangkan ke dalam buku portofolio yang telah disediakan.

*Tugas 1 : Membaca buku*

Bacalah Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Selanjutnya lakukanlah identifikasi pasal-pasal yang berkaitan dengan pembagian kewenangan antara

pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, khususnya dalam bidang pendidikan. Setelah pasal-pasal dimaksud teridentifikasi, pelajarilah dengan cermat ketentuan-ketentuan yang terdapat di dalamnya. Tuangkan hasil telaah pasal-pasal tersebut dalam bentuk rangkuman yang secara singkat mampu mendeskripsikan batasan kewenangan pemerintah pusat, pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten kota dalam pengelolaan pendidikan.

*Tugas 2 : Membuat soal tes*

Buatlah soal tes dalam bentuk uraian sebanyak lima soal yang berkaitan dengan topik kegiatan belajar 1, yaitu tentang pengertian, latar belakang, tujuan dan manfaat MBS. Lengkapilah soal tersebut dengan kunci jawaban. Soal ini dapat Anda gunakan untuk mengevaluasi tingkat pemahaman peserta Diklat mana kala Anda terlibat atau menyelenggarakan Diklat MBS diwilayah kerja masing-masing atau setidaknya untuk memperdalam pemahaman Anda terhadap materi tersebut.

*Tugas 3 : Membuat media pembelajaran*

Buatlah media pembelajaran untuk mengajarkan materi mengenai pengertian, latar belakang, tujuan dan manfaat MBS. Media pembelajaran yang dibuat dapat berupa chart atau bagan yang memuat pokok-pokok materi essensial topik tersebut.

## **KEGIATAN BELAJAR 2**

### **KONSEP DASAR DAN PRINSIP-PRINSIP UMUM MBS**

#### **A. Tujuan Pembelajaran Umum**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 2, diharapkan Anda dapat menguraikan Konsep Dasar dan Prinsip-prinsip Umum MBS.

##### **2. Khusus**

Secara khusus Anda selaku petatar diharapkan dapat :

- a. memaparkan kajian teori mengenai MBS.
- b. menunjukkan alasan diaplikasikannya MBS.
- c. menguraikan asumsi dasar pelaksanaan MBS.

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Laporan Tim Teknis BPPN bekerja sama dengan Bank Dunia, 1995 Jurnal Administrasi Pendidikan Nomor 1, Vol. 1 tahun 2000, Manajemen Berbasis Sekolah. Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia.

##### **2. Tambahan**

Tim Pokja School Based Management (2001). Pedoman implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

#### **C. Rangkuman Materi**

##### **1. Kajian Teoritis Mengenai MBS**

Agar Anda memiliki wawasan yang cukup mengenai teori yang dijadikan acuan desentralisasi manajemen pendidikan yang mengarah kepada penerapan MBS, cermatilah pandangan para pakar berikut ini:

Pertama, The New Progressive era tahun 1960-an, yang digagas oleh Neale, Rand Corporation, Fullman, Mc Laughlin, Bruce Joyce dll. Pakar-pakar ini menekankan bahwa ujung tombak perubahan adalah kemampuan dari individu-individu.

Kedua, School effectiveness Studies tahun 1970-an, yang dibahas oleh Edmund, Brookover, Cohen, Cuban dan Austin. Pakar-pakar ini menekankan kepada etos sekolah sebagai kunci sukses desentralisasi pengelolaan sekolah.

Ketiga, National report tahun 1980-an, yang dibahas oleh Bell, Wood dan Sizer. Pakar-pakar ini menekankan pada pemberdayaan sekolah sebagai titik awal suksesnya desentralisasi.

Keempat, Public School by Choice yang merupakan produk pemikiran para pakar dari Universitas Minesota dan Iowa.

Berdasarkan gerakan reformasi teoritis intelektual keempat generasi tersebut dapat disimpulkan karakteristik ideal manajemen sekolah dan karakteristik ideal sekolah abad 21 (School for the twenty-first characteristics), yaitu: seperti ditulis dibawah ini:

1. Adanya keragaman dalam pola penggajian guru
2. Manajemen situs sekolah (School - site Management), atau otonomi manajemen sekolah
3. Pemberdayaan guru secara optimal
4. Pengelolaan sekolah secara partisipatif
5. Sistem yang didesentralisasikan
6. Otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan
7. Hubungan partnership antara dunia bisnis dengan dunia pendidikan
8. Akses terbuka bagi sekolah
9. Pemasaran sekolah secara kompetitif

Penyusunan konsep dan implementasi MBS mengacu kepada kesembilan karakteristik tersebut.

## **2. Alasan Diaplikasikannya MBS**

Apa yang menjadi alasan perlu diaplikasikannya MBS dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia ? MBS diaplikasikan atas dasar pertimbangan dan alasan-alasan seperti di bawah ini:

1. Sekolah sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan  
Secara riil tentunya lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan institusi lain di luar sekolah. Kondisi ini membuat sekolah lebih berpotensi untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya khususnya berkaitan dengan input dan output yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan.

3. Pengambilan keputusan relatif lebih tepat dan akurat, karena dilakukan oleh pihak sekolah yang lebih tahu kebutuhannya serta dibantu oleh masyarakat, sehingga disamping dapat menghasilkan keputusan yang tepat dan akurat, juga dapat menciptakan transparansi dan iklim demokrasi yang sehat.
4. Keterlibatan masyarakat dalam mengontrol sekolah melahirkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya pendidikan secara maksimal.
5. Terjadi kompetisi yang sehat diantara masing-masing sekolah untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan melalui upaya inovatif dengan dukungan orang tua, peserta didik, masyarakat dan pemerintah.
6. Sekolah dituntut untuk mempertanggungjawabkan mutu pendidikan kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sekaligus dapat mengakomodir aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah secara cepat.

### **3. Asumsi Dasar Pelaksanaan MBS**

Apa yang menjadi asumsi dasar pelaksanaan MBS? MBS layak diimplementasikan karena didukung oleh sejumlah asumsi dasar seperti tertulis di bawah ini:

1. Sekolah dipandang sebagai lembaga layanan jasa pendidikan yang memposisikan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Dengan demikian kepala sekolah dituntut untuk bertanggung jawab atas seluruh komponen sekolah, serta berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan hasil belajar yang berorientasi kepada pemakai, baik siswa, masyarakat, pemerintah maupun lembaga industri dan dunia kerja.
2. MBS dapat efektif diterapkan jika didukung oleh sistem berbagi kekuasaan (Power sharing) antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, sehingga pengelolaan sekolah dapat ditata secara rapih. Aturan-aturan dalam manajemen pendidikan perlu ditinjau kembali. Perlunya perubahan yang sangat mendasar terhadap paradigma pembinaan sekolah. Jika selama ini menggunakan paradigma input-output production function, artinya dengan input yang baik secara otomatis mutu output akan baik, melalui MBS sekolah dipandang sebagai suatu unit manajemen yang utuh dan memerlukan perlakuan (treatment) khusus dalam upaya pengembangannya. Perlakuan khusus tersebut akan berbeda untuk setiap sekolah. Itulah hal yang melandasi keyakinan bahwa pengambilan keputusan dalam merancang dan mengelola pendidikan seharusnya dilakukan dari level sekolah. Namun demikian, tentunya sekolah tidak memiliki kapasitas untuk berjalan sendiri tanpa

menghiraukan kebijakan, prioritas dan standarisasi yang diamanatkan oleh pemerintah yang telah ditentukan secara demokratis atau politis (Tim Teknis BPPN bekerjasama dengan Bank Dunia, 1995).

3. Melalui MBS, kepala sekolah diberikan otonomi yang lebih besar dalam konteks otonomi yang bertanggung jawab. Pemberian otonomi ini diarahkan pada pemanfaatan sumber daya sesuai dengan kondisi setempat. Melalui otonomi berarti ada kebijakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga yang lebih tinggi (pemerintah pusat dan pemerintah daerah) ke sekolah. Hal tersebut dilakukan dalam rangka upaya pemberdayaan semua potensi yang tersedia di sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah dalam aplikasinya menuntut kesiapan pengelola pendidikan berbagai jenjang untuk melakukan perannya masing-masing sesuai dengan kewajiban, kewenangan dan tanggung jawabnya. Efektivitas dan efisiensi pengaplikasian MBS terletak pada kemampuan para pengelola pendidikan dalam melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) terutama peran serta masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan dalam menentukan kewenangan pengadministrasian dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah.

## **D. Saran-Saran Pembelajaran**

### **1. Strategi Pembelajaran**

Untuk membelajarkan topik mengenai Konsep Dasar dan prinsip-prinsip umum MBS kepada pihak sekolah dan unsur-unsur terkait dengan pelaksanaan MBS disarankan menggunakan metode telaah buku dan diskusi. Langkah-langkah pembelajarannya adalah sebagai berikut :

*Langkah pertama*, bentuklah beberapa kelompok diskusi sesuai dengan banyaknya sub topik yang tersedia. Misalnya, apabila Anda hendak membelajarkan topik kegiatan belajar 2 ini kepada peserta Diklat MBS di wilayah tugas Anda, bagilah peserta Diklat kedalam tiga kelompok sesuai dengan banyaknya sub topik dalam kegiatan belajar ini.

*Langkah kedua*, masing-masing kelompok diberi tugas menelaah buku yang relevan dengan topik kegiatan belajar ini sesuai dengan sub topik yang menjadi bidang kajiannya. Hasil telaah kelompok selanjutnya disusun dalam bentuk laporan hasil telaah buku atau rangkuman.

*Langkah ketiga*, masing-masing kelompok secara bergiliran mempresentasikan hasil telaahnya dan didiskusikan dengan kelompok lainnya.

*Langkah keempat*, moderator menyimpulkan hasil diskusinya. Berilah penguat apabila kesimpulannya sudah benar dan luruskan kesimpulannya apabila masih kurang sempurna.

## **2. Evaluasi Pembelajaran**

Evaluasi yang disarankan untuk topik Konsep Dasar dan Prinsip-Prinsip Umum MBS terdiri dari tiga komponen evaluasi, yaitu:

1. Pre test, untuk mengetahui kemampuan awal peserta terhadap topik yang hendak Anda sampaikan. Bentuk kegiatannya dapat dilakukan melalui test tertulis atau lisan secara acak.
2. Penilaian proses, yaitu dengan cara mengamati aktivitas petatar pada saat kegiatan telaah buku dan diskusi.
3. Post test, dapat dilakukan melalui test tertulis dengan soal yang representatif.

## **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari kegiatan belajar 2, Anda diwajibkan mengerjakan tugas berikut ini. Seluruh tugas dikerjakan dalam lembar porfopolio yang sudah disediakan sesuai dengan jenisnya.

1. Buatlah laporan bacaan mengenai topik konsep dasar dan prinsip-prinsip umum MBS. Bahan bacaan yang dilaporkan diambil dari modul ini dan buku-buku lain yang dipakai sebagai rujukan kegiatan belajar 2
2. Buatlah lima buah soal bentuk uraian yang dapat Anda gunakan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta diklat yang Anda selenggarakan terhadap topik konsep dasar prinsip-prinsip umum MBS.
3. Buatlah rencana pembelajaran diklat untuk topik konsep dasar dan prinsip-prinsip umum MBS

## **KEGIATAN BELAJAR 3**

### **STRATEGI PELAKSANAAN MBS**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 3 tentang strategi pelaksanaan MBS, Anda selaku petatar diharapkan dapat menguasai konsep strategi pelaksanaan MBS dan mampu mengaplikasikannya.

##### **2. Khusus**

Secara khusus petatar diharapkan dapat :

- a. menjelaskan strategi penyiapan konsep MBS;
- b. menunjukkan pendekatan implementasi MBS;
- c. menunjukkan tahapan implementasi MBS; dan
- d. menyusun konsep persiapan implementasi MBS.

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Tim Pokja School Based Management (2001). Pedoman implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Laporan Hasil Kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di tingkat Pendidikan Dasar tahun 1999.

Fattah, Nanang (2000). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung : CV. Andira.

##### **2. Tambahan**

Jurnal Administrasi Pendidikan Nomor 1 Vol.1 tahun 2000. Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Jurusan Administrasi pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

Agus Djaja dan Hermansyah (2001). Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan – modul. Bandung: PPPG Tertulis.

#### **C. Rangkuman Materi**

##### **1. Strategi Penyiapan Konsep MBS**

Penyiapan konsep MBS merupakan langkah pertama dalam strategi implementasi MBS. Penyiapan konsep MBS ini didasarkan kepada keyakinan banyak pakar tentang urgensi penerapan MBS dalam rangka reformasi manajemen pendidikan. Penyiapan konsep MBS berangkat dari kesadaran bahwa MBS bukanlah satu-satunya model yang dapat mendongkrak mutu

pendidikan tanpa memperhatikan dan dukungan faktor-faktor yang lainnya. Namun demikian, manajemen pengelolaan pendidikan model MBS sekarang ini menjadi tuntutan mutlak sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah di sekolah (Hannaway and Corney, 1993)

Dalam penyiapan konsep MBS harus diperhatikan adanya beberapa faktor pendukung yang mampu menciptakan kondisi yang menunjang keberhasilan MBS. Faktor-faktor tersebut adalah seperti berikut ini.

- a. Tingkat partisipasi stakeholders
- b. Kondisi sosial ekonomi masyarakat.
- c. Kondisi politik atau kebijakan pemerintah terutama dalam hal manajemen organisasi/kepemimpinan, proses belajar-mengajar, sumber daya manusia dan administrasi sekolah.

Faktor-faktor tersebut merupakan sejumlah komponen yang patut diperhatikan dalam konteks persekolahan di Indonesia.(BPPN, Bank Dunia, 1999).

Hasil kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di tingkat pendidikan dasar menyatakan bahwa penerapan MBS perlu disesuaikan dengan tipe sekolahnya. Pada sekolah maju layak diterapkan MBS dalam skala penuh, dalam sekolah kategori menengah diterapkan MBS dalam skala sedang, dan dalam sekolah yang termasuk kategori kurang diterapkan MBS dalam skala minimal.

Pengkategorian tipe-tipe sekolah menurut persi BPPN dan Bank Dunia dapat Anda perhatikan melalui tabel berikut ini.

Sementara itu, Tim Pokja School Based Management Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat merumuskan enam persyaratan yang harus dipenuhi dalam strategi penyiapan konsep MBS. Keenam persyaratan dimaksud seperti di bawah ini.

- a. Pemilihan kepala sekolah dan guru professional.
- b. Bentuk partisipasi orang tua.
- c. Motivasi kemauan orang tua.
- d. Kemampuan alokasi dana.
- e. Kualitas pembelajaran dan hasil lulusan.
- f. Keterlibatan semua stakeholders pendidikan.

Strategi penyiapan konsep MBS dalam jangka panjang hendaknya diarahkan untuk memfungsikan sekolah sebagai institusi pendidikan dengan fokus kepada kemampuan dalam hal :

- a. menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran;
- b. mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut; dan
- c. memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah

## **2. Pendekatan Implementasi MBS**

Pendekatan apa yang dilakukan dalam implementasi MBS? Pada uraian materi tentang penyiapan konsep MBS telah dijelaskan bahwa pengimplementasian MBS dapat dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan berbagai faktor, terutama kemampuan dan kriteria sekolah yang bersangkutan.

Pendekatan implementasi MBS memang menghendaki dilaksanakannya MBS secara bertahap dengan memperhatikan secara sungguh-sungguh kondisi sekolah, kondisi sosial masyarakat serta mempertimbangkan faktor geografis, demografis, budaya setempat, dan potensi dasar yang dimiliki oleh masyarakat sekolah.

Dalam pelaksanaan MBS idealnya menggunakan pendekatan idiografik. Pendekatan idiografik memberikan kebebasan kepada sekolah dan stakeholders-nya untuk melaksanakan MBS dengan caranya sendiri, dalam hal ini cara yang telah disepakati bersama antara pihak sekolah dengan unsur-unsur yang terkait dengan pelaksanaan MBS dimaksud.

Apakah kebebasan yang diberikan kepada sekolah tersebut bersifat penuh ? Kebebasan yang diberikan kepada sekolah tersebut sifatnya relatif, artinya dalam hal-hal tertentu masih dapat menggunakan pendekatan nomotetik. Dengan pendekatan nomotetik, pelaksanaan MBS masih dapat dilakukan secara seragam, terutama dalam hal waktu pelaksanaan program kegiatan dengan memperhatikan ketentuan standar pelayanan yang dikeluarkan oleh pihak pemerintah Cq. Departemen Pendidikan Nasional.

### **3. Tahapan Implementasi MBS**

Tahapan implementasi MBS merupakan materi yang sangat urgen karena merupakan tuntunan praktis menuju implementasi MBS. Pembahasan mengenai tahapan implementasi MBS ini secara umum merujuk kepada hasil kajian Dr. Nanang Fatah (2000) yang dituangkan dalam buku berjudul manajemen Berbasis Sekolah.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan kondisi dan faktor-faktor yang terkait, implementasi MBS dalam pengelolaan sekolah secara garis besar terbagi ke dalam tiga tahapan, yaitu:

- a. tahap sosialisasi;
- b. tahap piloting; dan
- c. tahap desiminasi

Untuk lebih jelasnya perhatikan bagan berikut ini.



### *Bagan 3* *Implementasi MBS dalam Pengelolaan Sekolah*

**Tahap 1** : Sosialisasi konsep

Sosialisasi diperlukan berhubung dalam pelaksanaan MBS terkait banyak pihak yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah yang merupakan sub. sistem dari pengelolaan pendidikan secara nasional. Sosialisasi konsep ini penting untuk dilakukan berhubung adanya kecenderungan sementara masyarakat termasuk warga sekolah sendiri yang tidak mudah menerima konsep perubahan. Kegiatan sosialisasi ini dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan semacam diskusi, lokakarya atau curah pendapat.

**Tahap 2** : Piloting (uji coba)

Tahap piloting diperlukan agar implementasi MBS tidak mengundang resiko.

**Tahap 3** : Desiminasi

Tahap desiminasi merupakan tahap pengaplikasian MBS. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, tahap pengaplikasian MBS ini mesti dilakukan secara bertahap berhubung daya variabilitas sekolah yang sangat beragam.

Selanjutnya bagaimana implementasi MBS pada level sekolah? Tahap-tahap implementasi MBS pada level sekolah sudah seharusnya mengacu kepada implementasi MBS secara umum seperti yang baru saja Anda pelajari. Untuk lebih jelasnya perhatikan tahapan-tahapan seperti di bawah ini.

**Tahap 1** Manfaatkanlah setiap moment yang berkaitan dengan kegiatan sosialisasi MBS untuk menambah wawasan Anda.

**Tahap 2** Ikutilah pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan implementasi MBS.

**Tahap 3** Berkoordinasi dan berkonsultasilah dengan instansi terkait agar sekolah yang Anda bina memperoleh bimbingan dan informasi kebijakan mengenai MBS secara akurat.

**Tahap 4** Lakukan pengkajian terhadap berbagai pokok materi yang relevan dengan implementasi MBS, seperti tertulis di bawah ini.

1. Informasi kebijakan mengenai MBS dan Dewan Sekolah.
2. Konsep dasar MBS dan Dewan Sekolah atau yang sejenisnya.
3. Kepemimpinan mandiri (kepala sekolah).
4. Perencanaan pengembangan sekolah (dapat dilakukan melalui analisis SWOT).
5. Pengendalian dan pengelolaan sumber daya.
6. Pengelolaan keuangan.

7. Perencanaan dan pengembangan kurikulum di sekolah.
8. Proses pembelajaran yang efektif.
9. Budaya mutu (standar, kendali dan jaminan mutu).
10. Inovasi dalam garapan pendidikan.
11. Manajemen konflik dalam persekolahan.
12. Evaluasi kinerja guru.

**Tahap 5** Pembentukan Dewan Sekolah atau nama lain yang sejenisnya, yang merupakan keharusan dalam pelaksanaan MBS.

**Tahap 6** Menyusun rencana pengembangan sekolah model Manajemen Berbasis Sekolah. Tahap ini merupakan pengembangan MBS di sekolah. Perangkat Dewan Sekolah yang sudah terbentuk selanjutnya akan melakukan berbagai kegiatan sesuai program yang telah ditetapkan oleh Dewan Sekolah.

## **D. Saran-Saran Pembelajaran**

### **1. Strategi Pembelajaran**

Proses Pembelajaran untuk kegiatan belajar 3 ini disarankan dengan menggunakan metode diskusi dan resitasi (tugas), dengan model langkah-langkah sebagai berikut :

**Langkah 1** : sampaikanlah informasi umum mengenai strategi pelaksanaan MBS kepada pihak sekolah dan unsur-unsur terkait dengan bantuan media alur strategi pelaksanaan MBS.

**Langkah 2** : dalam wadah kegiatan lokakarya/workshop atau pelatihan terbatas di sekolah-sekolah yang Anda bina, bentuklah kelompok diskusi untuk melakukan telaah mendalam mengenai sub-sub topik yang telah Anda pelajari melalui kegiatan belajar 3. Hasil telaah tersebut digunakan sebagai bahan untuk mengerjakan tugas selanjutnya yaitu menyusun konsep persiapan implementasi MBS.

### **2. Evaluasi Pembelajaran**

Di bawah ini kegiatan evaluasi yang disarankan:

1. Tes awal, dalam rangka mengetahui pemahaman awal peserta Diklat yang Anda selenggarakan terhadap topik yang hendak disampaikan.
2. Penilaian proses, untuk memantau tingkat aktivitas petatar ketika berdiskusi atau mengerjakan tugas.

3. Tes akhir ( Post test ), untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang telah Anda sampaikan.
4. Penilaian terhadap tugas yang dikerjakan peserta.

### **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari kegiatan belajar 3, Anda diwajibkan mengerjakan tugas berikut ini. Seluruh tugas dikerjakan dalam lembar portofolio yang sudah disediakan sesuai dengan jenisnya.

1. Buatlah rangkuman materi strategi pelaksanaan MBS dari model kegiatan belajar 3 yang telah Anda pelajari.
2. Jawablah soal-soal di bawah ini.
  1. Mengapa dewasa ini manajemen pengelolaan sekolah model MBS menjadi tuntutan mutlak untuk segera diimplementasikan?
  2. Mengapa pengimplementasian MBS perlu disesuaikan dengan tipe sekolahnya?
  3. Jelaskan 3 tahapan implementasi MBS!
3. Susunlah rencana pembelajaran dengan topik “konsep dasar dan prinsip umum MBS” yang dapat Anda dalam diklat yang Anda selenggarakan.

## **KEGIATAN BELAJAR 4**

### **INDIKATOR DAN FAKTOR-FAKTOR PENDUKUNG KEBERHASILAN MBS**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 4, Anda selaku petatar diharapkan dapat mengidentifikasi indikator dan faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS serta menjadikan pemahaman terhadap topik dimaksud sebagai bahan rujukan pengimplementasian MBS di wilayah kerja masing-masing.

##### **2. Khusus**

Di bawah ini tujuan khusus pembelajaran.

1. Mengidentifikasi indikator-indikator keberhasilan implementasi MBS.
2. Menunjukkan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi MBS.
3. Mengimplementasikan pengetahuan indikator dan faktor-faktor pendukung keberhasilan MBS kedalam penyusunan konsep dan pelaksanaan MBS di wilayah kerja masing-masing.

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Jurnal Administrasi Pendidikan Nomor 1, Vol. 1 tahun 2000, Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia.

Tim Pokja School Based Manajemen (2001) Pedoman Implementasi manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

##### **2. Tambahan**

Depdiknas (2001). Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Jakarta : Direktorat Menengah Umum.

#### **C. Rangkuman Materi**

##### **1. Indikator Keberhasilan Implementasi MBS**

Ciri-ciri apa saja yang dapat kita amati untuk menilai keberhasilan MBS? Indikator-indikator berikut ini dapat Anda gunakan sebagai parameter keberhasilan MBS, sekaligus acuan pencapaiannya.

1. Proses pembelajaran di sekolah berjalan secara efektif. Hal tersebut sesuai dengan asumsi dasar pelaksanaan MBS. Melalui pengelolaan sekolah model MBS, proses pembelajaran akan berjalan dalam tingkat efektivitas yang tinggi. Pembelajaran lebih menekankan kepada pemberdayaan peserta didik agar mau belajar secara produktif.
2. Kepemimpinan kepala sekolah kuat  
Kepala sekolah harus terlihat memiliki kepemimpinan yang kuat, terutama dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial, serta inisiatif dalam hal peningkatan mutu sekolah.
3. Tenaga kependidikan dikelola secara efektif  
Bagi institusi pendidikan formal, tenaga kependidikan, terutama guru merupakan salah satu faktor yang strategis yang sangat mempengaruhi peningkatan kinerja sekolah. Oleh karena itu dalam penerapan MBS, kepala sekolah harus betul-betul menunjukkan kemampuan dalam pengelolaan tenaga kependidikan. Pengelolaan tenaga kependidikan ini secara umum meliputi 1). analisis kebutuhan, 2). Perencanaan, 3) pengembangan, 4). evaluasi kerja, dan 5). masalah imbal jasa.
4. Sekolah memiliki budaya mutu  
Tolok ukur kualitatif mengenai ada tidaknya budaya mutu di suatu sekolah yaitu adanya perilaku warga sekolah yang selalu didasari profesionalisme. Di bawah ini unsur-unsur budaya mutu yang dapat kita amati.
  - 1) Informasi kualitas digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang.
  - 2) Kewenangan sebatas tanggung jawab
  - 3) Hasil selalu diikuti rewards dan punishments
  - 4) Kolaborasi dan sinergi merupakan dasar kerjasama
  - 5) Adanya rasa aman dari warga sekolah dalam melakukan pekerjaannya.
  - 6) Terdapatnya atmosfir keadilan (fairness) dalam lingkungan pekerjaan.
  - 7) Adanya imbal jasa yang sepadan dengan nilai pekerjaannya.
  - 8) Adanya perasaan memiliki dari warga sekolah terhadap sekolahnya.
5. Sekolah memiliki teamwork yang kompak  
Dengan dilaksanakannya MBS diasumsikan akan terbentuk teamwork yang kompak. MBS yang dilaksanakan secara benar akan menuntun warga sekolah untuk bekerja atas dasar kebersamaan. Output pendidikan dipandang sebagai hasil kolektif warga sekolah. Melalui MBS akan berkembang budaya kerjasama antar fungsi, antar individu yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari di sekolah.
6. Sekolah memiliki kemandirian  
Melalui MBS sekolah diberi wewenang untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Melalui MBS sekolah memiliki kemandirian, dalam arti sekolah

- tidak selalu menggantungkan diri pada atasan, karena memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja secara profesional. Dalam rangka menciptakan kemandirian tersebut diperlukan sumber daya yang memadai dan berkualitas.
7. Terdapatnya partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi Penerapan MBS yang baik ditandai oleh adanya partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi terhadap upaya-upaya untuk memajukan sekolah yang bersangkutan. Hal ini disebabkan warga sekolah dan masyarakat pengguna jasa pendidikan memiliki keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi akan memperbesar rasa memiliki. Besarnya rasa memiliki ini akan memperbesar rasa tanggung jawab yang berujung pada tingginya tingkat dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolahnya. Tingkat partisipasi dari warga sekolah dan masyarakat memudahkan kepala sekolah dalam melakukan upaya-upaya pencapaian program-programnya.
  8. Pengelolaan sekolah dilakukan secara transparan Pengelolaan model MBS memiliki karakteristik transparansi dalam hal pengelolaan sekolah. Transparansi ini terutama ditujukan pada hal-hal yang berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan dan penggunaan uang yang melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol. Aspek transparansi merupakan bagian dari akuntabilitas sekolah terhadap stakeholders-nya.
  9. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah, baik secara fisik maupun psikologis.  
Kemauan untuk berubah kearah yang positif merupakan modal awal menuju kepada keberhasilan. Sekolah yang menerapkan MBS selayaknya memiliki kemauan dan kemampuan untuk berinovasi dalam rangka mencapai suatu kemajuan yang maksimal yang hasilnya merupakan kenikmatan bagi seluruh warga sekolah.
  10. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan Evaluasi di sini meliputi pelaksanaan program sekolah dan belajar. Melalui evaluasi yang berkelanjutan kita akan memperoleh berbagai input untuk memperbaiki dan menyempurnakan program maupun proses pembelajaran di sekolah.
  11. Sekolah sudah mampu menunjukkan akuntabilitas kepada pemerintah dan masyarakat selaku pengguna layanan jasa pendidikan.
  12. Sekolah memiliki sustainabilitas dimungkinkan karena adanya faktor-faktor pendukung sebagai berikut :
    - 1) akumulasi peningkatan mutu SDM.
    - 2) diversifikasi sumber dana.
    - 3) pemilikan aset sekolah; dan
    - 4) dukungan yang tinggi dari masyarakat terhadap eksistensi sekolah.
  13. Sekolah memiliki kemampuan dalam penekanan angka drop out.
  14. Staf sekolah merasa puas terhadap kondisi kinerja dirinya dan sekolah.

## 2. Faktor-Faktor Pendukung Keberhasilan MBS

Mengacu kepada hasil pengkajian Tim Pokja School Based Management Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, faktor-faktor yang menjadi pendukung keberhasilan MBS adalah seperti Tertulis di bawah ini.

1. Terdapatnya Kepemimpinan dan manajemen sekolah yang baik. Peran kepala sekolah sangat menonjol dalam menopang keberhasilan implementasi MBS. Dalam hal ini kepala sekolah dituntut untuk memiliki profesionalisme yang tinggi dalam hal mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif, di sekolah.
2. Kondisi tingkat pendidikan orang tua dan masyarakat., Kemampuan orang tua dan masyarakat dalam membiayai pendidikan serta tingkat apresiasi orang tua dan masyarakat dalam mendorong anak untuk terus belajar merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan MBS disamping kinerja sekolah itu sendiri.
3. Dukungan dari pemerintah merupakan faktor yang sangat menentukan efektivitas implementasi MBS terutama dalam kondisi sekolah yang kemampuan orang tua dan masyarakat masih rendah. Dalam kondisi semacam ini tentu saja sulit untuk mengharapkan kontribusi yang maksimal dari orang tua peserta didik dan masyarakat terhadap sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam hal ini, alokasi dana dari pemerintah baik APBN maupun APBD dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah menjadi penentu keberhasilan kinerja sekolah
4. Profesionalisme  
Masalah profesionalisme menjadi faktor yang strategis dalam upaya meningkatkan mutu dan kinerja sekolah. Tanpa profesionalisme segenap warga sekolah, terutama kepala sekolah, guru dan para pengawas sekolah, maka sulit dicapai proses pembelajaran yang bermutu tinggi serta prestasi siswa yang baik.

## D. Saran-Saran Pembelajaran

### 1. Strategi Pembelajaran

Dalam rangka pembelajaran materi kegiatan belajar 4, disarankan Anda menggunakan strategi pembelajaran telaah buku, diskusi dan studi banding. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut seperti di bawah ini.

*Langkah 1* : Tugaskan kepada para peserta (dalam hal ini para guru dan unsur-unsur terkait lainnya) untuk menelaah kepustakaan yang telah Anda pilih, khususnya yang berkaitan dengan topik kegiatan belajar 4. Rujukan yang

digunakan dalam penulisan kegiatan pembelajaran 4 ini dapat digunakan sebagai objek telaah.

*Langkah 2* : Diskusikan terlebih dahulu hasil telaah tersebut agar terdapat kesamaan pandangan diantara para peserta. Selanjutnya adakan persiapan untuk melakukan studi banding ke sekolah yang dipandang telah berhasil mengaplikasikan MBS, misalnya mempersiapkan instrumen untuk menjangkau informasi yang diperlukan.

*Langkah 3* : Lakukan studi banding ke sekolah yang dipandang representatif dalam keberhasilan implementasi MBS.

*Langkah 4* : Diskusikan kembali hasil studi banding yang telah dilakukan dan buatlah semacam deskripsi model implementasi MBS yang baik sebagai bahan penyusunan konsep dan implementasi MBS di sekolahnya masing-masing.

## **2. Evaluasi Pembelajaran**

Bentuk evaluasi yang dapat dipertimbangkan untuk Anda, seperti di bawah ini.

1. Mengamati aktivitas peserta pada saat diberi tugas untuk mengadakan kegiatan telaah buku dan diskusi.
2. Mengamati aktivitas peserta pada saat melakukan studi banding
3. Menilai kualitas laporan studi banding peserta.

## **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari kegiatan belajar 4, Anda diwajibkan mengerjakan tugas berikut ini. Seluruh tugas dikerjakan dalam lembar portofolio yang sudah disediakan sesuai dengan jenis tugasnya.

1. Bacalah buku modul kegiatan belajar 4 ini secara cermat ditambah dengan buku Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat, yang disusun oleh Tim Pokja School Based Management (2001:36:46) tentang indikator dan faktor-faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS.! Anda juga diperlukan membaca buku-buku MBS lainnya, khususnya yang membahas topik tersebut. Selanjutnya buatlah rangkuman dan tuangkan dalam lembar portofolio sesuai dengan jenis tugasnya.
2. Buatlah rencana pembelajaran untuk mengerjakan yang sesuai dengan kegiatan belajar 4. Kerjakan pada lembar portofolio yang sudah disediakan.
3. Implementasikanlah rencana pembelajaran tersebut kedalam kegiatan sosialisasi MBS atau diklat terbatas yang Anda selenggarakan! Laporkan hasilnya pada lembar portofolio yang sudah disediakan.

## **KEGIATAN BELAJAR 5**

### **MBS SEBAGAI PERWUJUDAN PROGRAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 5, secara umum petatar diharapkan dapat memahami MBS sebagai perwujudan program peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah dan mampu meyakinkannya kepada pihak sekolah serta unsur-unsur terkait lainnya melalui argumentasi dan bukti-bukti empiris keberhasilan MBS.

##### **2. Khusus**

Secara khusus petatar diharapkan dapat :

- a. menjelaskan pengertian mutu pendidikan;
- b. menggambarkan pola baru manajemen pendidikan masa depan; dan
- c. menguraikan MBS sebagai program peningkatan mutu berbasis sekolah.

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2000). Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (buku 1). Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional.

Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (2002). Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (buku 1). Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional.

##### **2. Tambahan**

Satori Djam'an (2002). "Program Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah" Jurnal Administrasi Pendidikan 1, 7-13.

#### **C. Rangkuman Materi**

##### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Apa yang dimaksud dengan mutu pendidikan itu? Secara umum , mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses,

dan output pendidikan. (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, 2002:7).

Input pendidikan mengandung arti segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari:

1. sumber daya, yang meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dsb).
2. perangkat lunak yang meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dsb.
3. harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Makin tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan yang berskala mikro ((tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi. Proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian, penyerasian serta pemaduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*)., mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efisiensinya, inovasinya, efektivitasnya, produktivitasnya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Di bawah ini indikator-indikator output sekolah yang berkualitas.

1. Jika prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam akademik, seperti nilai ulangan umum, EBTA, Ujian Akhir Nasional, karya ilmiah, lomba akademik dan lain-lain.
2. Jika sekolah memiliki prestasi yang tinggi dalam hal-hal yang berkaitan dengan nonakademik, seperti IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, keterampilan, kejuruan dan ekstra kurikuler lainnya.

Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

## **2. Pola Baru Manajemen Pendidikan**

Seiring dengan bergulirnya era otonomi daerah, dalam rangka meningkatkan mutu pengelolaan sekolah, terjadi pergeseran pola manajemen dari lama ke baru yang sesuai dengan tuntutan masa depan. Secara singkat perubahan pola manajemen pendidikan tersebut dapat digambarkan melalui tabel di bawah ini.

Pola lama	Menuju	Pola baru
Subordinasi	>	Otonomi
Pengambilan Keputusan terpusat	>	Pengambilan Keputusan partisipatif
Ruang Gerak kaku	>	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	>	Pendekatan profesional
Sentralistik	>	Desentralistik
Diatur	>	Motivasi diri
Over regulasi	>	Deregulasi
Mengontrol	>	Mempengaruhi
Mengarahkan	>	Memfasilitasi
Menghindari resiko	>	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	>	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	>	Teamwork yang cerdas
Informasi terribadi	>	Informasi terbagi
Pendelegasian	>	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis	>	Organisasi datar

Sumber: Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,2002:9

Perubahan pola manajemen pendidikan seperti disajikan dalam tabel di atas melandasi program peningkatan mutu berbasis sekolah.

### 3. MBS sebagai Perwujudan Program Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Tolok ukur utama keberhasilan MBS adalah adanya peningkatan mutu pendidikan, utamanya pada level sekolah pelaksana MBS. Dengan kata lain, maksud yang hendak dicapai melalui penerapan manajemen model MBS ini adalah peningkatan mutu pendidikan dengan melibatkan secara langsung partisipasi masyarakat sebagai pengguna layanan jasa pendidikan.

Dalam pandangan MBS, sekolah ditempatkan sebagai lembaga layanan jasa pendidikan, sedangkan siswa, orang tua dan masyarakat lainnya merupakan pengguna layanan jasa pendidikan. Dianalogikan dengan dunia industri, sekolah adalah lembaga penghasil produk layanan jasa, sedangkan siswa, orang tua dan masyarakat adalah customer dari produk layanan jasa tersebut. Gerakan

jaminan mutu dan akuntabilitas menempatkan perlindungan atau jaminan bagi customer dari produk barang serta layanan jasa yang merugikan. (Djam'an Satori,2000:9).

Istilah jaminan mutu (quality assurance) pada awalnya digunakan di lingkungan bisnis dan industri, dengan maksud untuk menumbuhkan budaya peduli mutu. Dalam perkembangan selanjutnya, penggunaan konsep jaminan mutu ini ternyata tidak hanya terbatas di lingkungan bisnis dan industri, tetapi juga dalam bidang penyelenggaraan pendidikan sejalan dengan munculnya gerakan akuntabilitas publik. Dewasa ini tuntutan jaminan mutu dalam lingkungan pendidikan termasuk gejala wajar dan sepatutnya untuk direspon secara positif.

Apa kaitan antara jaminan mutu dengan MBS? Melalui MBS, akan terjadi titik temu proses transaksional antara penyedia jasa pendidikan, yaitu sekolah dengan pemakainya (stakeholdersnya), yaitu orang tua dan masyarakat yang berkepentingan dengan layanan jasa pendidikan. Di sinilah latak kaitannya.

Dengan bersandar kepada konteks perspektif di atas, MBS dipandang akan mampu menciptakan kondisi sekolah yang mampu menyediakan program-programnya yang lebih baik. Hal ini sangat memungkinkan, karena sumber daya sekolah dapat diolah secara langsung sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dilayani. Dengan adanya keterlibatan secara aktif dari pihak-pihak yang berkepentingan, memungkinkan lahirnya keputusan-keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sekolah. Dalam kondisi seperti ini, MBS diharapkan dapat meningkatkan mutu komunikasi di antara berbagai pihak yang berkepentingan, yaitu meliputi dewan sekolah atau yang sejenisnya, kantor Dinas Pendidikan setempat, kepala sekolah, guru-guru, orang tua, anggota masyarakat setempat dan anak didik ( Satori,2002 : 9).

Hasil Studi yang dilakukan oleh Drury dan Levin menunjukkan bahwa MBS mampu mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam empat hal seperti tertulis di bawah ini.

- a. Meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf.
- b. Meningkatnya profesionalisme guru.
- c. Munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum dan
- d. Meningkatnya mutu partisipasi masyarakat.

Hasil studi Drury dan Levin menambah bobot keyakinan kita bahwa dengan MBS peningkatan mutu berbasis sekolah sangat memungkinkan untuk dicapai oleh sekolah yang mengaplikasikan MBS secara baik dan benar.

#### **D. Saran-saran Pembelajaran**

## **1. Strategi Pembelajaran**

Proses pembelajaran untuk kegiatan belajar 5 ini disarankan menggunakan strategi pembelajaran seminar terbatas atau diskusi dalam skala klasikal. Di bawah ini langkah-langkah seminar terbatas atau diskusi kelas.

*Langkah 1* : Pemberian informasi mengenai gambaran umum topik dan petunjuk untuk persiapan seminar atau diskusi termasuk menginformasikan kepustakaan yang dapat dijadikan sebagai rujukan. Tema diskusi atau seminar telah ditetapkan sesuai dengan nama topik kegiatan belajar ini yaitu : “ MBS sebagai Perwujudan Program Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah”.

*Langkah 2* : Tunjuk atau tawarkan kepada beberapa orang peserta diklat yang sedang Anda adakan untuk tampil sebagai pemrasaran , misalnya, pemrasaran 1 mengkaji mutu pendidikan, pemrasaran 2 mengkaji pola baru manajemen pendidikan masa depan, dan pemrasaran 3 mengkaji MBS sebagai perwujudan program peningkatan mutu berbasis sekolah.

*Langkah 3* : Pelaksanaan diskusi atau seminar. Dalam pelaksanaan seminar ini tugaskan satu orang menjadi moderator dan satu orang lagi menjadi notulen.

*Langkah 4* : Menyusun laporan hasil seminar atau diskusi. Catatan dari notulen dan moderator dapat dijadikan bahan utama dalam penyusunan laporan seminar atau diskusi ini.

## **2. Evaluasi Pembelajaran**

Untuk mengevaluasi hasil pembelajaran dapat dilakukan melalui aktivitas peserta dalam kegiatan seminar atau diskusi dilihat dari kontribusinya dalam menghidupkan kegiatan seminar atau diskusi tersebut. Kepada pemrasaran, moderator dan notulen tentunya harus diberi reward akademik tersendiri sesuai dengan bobot kualitas penampilan dan karya mereka.

## **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari kegiatan belajar 5, Anda diwajibkan mengerjakan tugas berikut ini. Seluruh tugas dikerjakan dalam lembar portofolio yang sudah disediakan sesuai dengan jenis tugasnya.

1. Bacalah Buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Umum atau Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama yang dipadukan dengan materi pokok kegiatan belajar 5 yang sudah Anda pelajari. Selanjutnya buatlah rangkumannya dalam lembar portofolio yang relevan dengan jenis tugas ini
2. Susunlah rencana pembelajaran yang dapat Anda gunakan untuk mengajarkan topik kegiatan belajar 5 kepada pihak sekolah atau pihak-

pihak terkait.! Jangan lupa untuk mengerjakannya dalam lembar portofolio yang sesuai dengan jenis tugasnya

Buatlah lima soal uraian berikut kunci jawabannya dari topik “MBS Sebagai Perwujudan Program Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah”.

## **KEGIATAN BELAJAR 6**

### **KONSEP DEWAN SEKOLAH**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 6 tentang Konsep Dewan Sekolah, secara umum petatar diharapkan dapat memahami pengertian Dewan Sekolah, kaitan antara Dewan Sekolah dengan MBS dan tujuan serta fungsi Dewan Sekolah.

##### **2. Khusus**

Secara khusus petatar diharapkan dapat :

- b. Menjelaskan pengertian Dewan Sekolah
- c. Menunjukkan kaitan antara Dewan Sekolah dengan MBS
- d. Menguraikan tujuan dan fungsi Dewan Sekolah

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Tim Pokja School Based Management (2001). Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat. Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

##### **2. Tambahan**

Agus Djaja dan Hermansyah (2001). Kebijakan Pemerintah Di Bidang Pendidikan. Bandung: Pusat Pengembangan Penataran Guru Tertulis.

#### **C. Rangkuman Materi**

Melalui kegiatan belajar 6 ini Anda diajak untuk memahami Konsep Dasar Dewan Sekolah . Materinya meliputi pengertian Dewan Sekolah, kaitan antara Dewan Sekolah dengan MBS dan tujuan serta fungsi Dewan Sekolah.

##### **1. Pengertian Dewan Sekolah**

Melalui MBS sekolah dikondisikan sebagai lembaga layanan jasa pendidikan yang harus mengorientasikan program layanannya kepada kebutuhan customer-nya yaitu para stakeholders sekolah yang bersangkutan. Konsekuensi dari paradigma baru dalam memposisikan sekolah semacam ini tentunya sekolah

harus memiliki wadah untuk mengakomodasikan segenap aspirasi, harapan dan kebutuhan stakeholders-nya.

Berdasarkan studi para pakar yang dilakukan terhadap aplikasi MBS di negara-negara yang telah terlebih dahulu melaksanakannya semacam Australia dan Amerika Serikat, wadah yang dibentuk untuk menjalankan fungsi memenuhi kebutuhan stakeholders tersebut dikenal dengan Dewan Sekolah (School Council) di Australia atau Komite Sekolah di Amerika Serikat. Dewan Sekolah merupakan lembaga nonpolitis dan nonprofit. Lembaga ini dibentuk atas dasar musyawarah yang demokratis oleh para stakeholders sekolah yang bersangkutan. Dewan Sekolah hadir sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Keanggotaan Dewan Sekolah terdiri dari unsur-unsur orang tua wakil siswa, wakil guru, wakil tokoh masyarakat setempat (ulama, budayawan, para pemuka adat, para cendekiawan pemerhati pendidikan), wakil masyarakat terinstitusi (lurah, camat dan pejabat lainnya yang ada disekitar sekolah) dan utusan pejabat pendidikan (Dinas Pendidikan). Unsur-unsur keanggotaan Dewan Sekolah tersebut tentunya harus dipilih dari pihak-pihak yang memang mempunyai komitmen yang tinggi untuk memajukan pendidikan di daerahnya.

## **2. Kaitan Antara Dewan Sekolah Dengan MBS**

Dimana letak kaitan antara Dewan Sekolah dengan MBS? Jawaban pertanyaan tersebut sebetulnya secara implisit telah digariskan pada uraian materi mengenai pengertian MBS. Yang jelas keberadaan Dewan Sekolah dalam pengelolaan sekolah model MBS sangat vital. Dewan Sekolah adalah komponen pokok dalam sistem pengelolaan sekolah model MBS.

Urgensi keberadaan Dewan Sekolah dalam pengelolaan sekolah model MBS terletak pada keanggotaan serta peran dan fungsinya. Keanggotaan Dewan Sekolah yang terdiri dari unsur-unsur masyarakat dan pemerintah yang memang berkepentingan dengan sekolah sebagai lembaga layanan jasa pendidikan, mengkondisikan sekolah agar mampu menjalankan proses pendidikan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini Dewan Sekolah memainkan peranan untuk mengakomodasi aspirasi, harapan dan kebutuhan stakeholders sekolah yang bersangkutan.

## **3. Tujuan dan Fungsi Dewan Sekolah**

Apa yang menjadi tujuan dibentuknya Dewan Sekolah? Pembentukan Dewan Sekolah bertujuan dalam rangka terbentuknya organisasi masyarakat sekolah

yang memiliki komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas peserta didik. Melalui keberadaan Dewan Sekolah diharapkan akuntabilitas dari pengelolaan pendidikan betul-betul diperhatikan oleh pihak sekolah. Dengan demikian, otonomi sekolah yang merupakan konsekuensi logis dari kebijakan desentralisasi di bidang pendidikan, bukan merupakan otonomi yang tanpa batas, tetapi otonomi dalam kerangka peningkatan pertanggungjawaban kualitas pendidikan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan jasa pendidikan. Dewan Sekolah merupakan suatu badan nonprofit yang berfungsi sebagai forum resmi untuk mengakomodasi dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan kelembagaan sekolah . Hal-hal tersebut seperti di bawah ini.

a. Penyusunan perencanaan strategi sekolah, yaitu strategi pengembangan sekolah untuk perspektif 3-4 tahun kedepan. Di dalamnya membahas visi dan misi sekolah, menganalisis posisi untuk mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. Di samping itu juga memuat kajian tentang isu-isu strategi sekolah, perumusan program prioritas dan sasaran pengembangan sekolah, strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya.

b. Penyusunan perencanaan tahunan sekolah merupakan elaborasi dari perencanaan strategi sekolah. Perencanaan tahunan memuat program-program operasional yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan dalam perencanaan strategi yang disertai perencanaan anggaran.

c. Mengadakan pertemuan rutin atau berkala dalam rangka menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota Dewan Sekolah. Penyampaian aspirasi dan ide-ide tersebut merupakan refleksi kepedulian stakeholders sekolah terhadap berbagai aspek kehidupan sekolah yang ditujukan bagi upaya-upaya perbaikan, kemajuan dan pengembangan sekolah.

d. Memikirkan upaya-upaya untuk memajukan sekolah. Upaya-upaya yang perlu dipikirkan terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas sekolah, fasilitas pendidikan, pengadaaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan aspirasi stakeholders sekolah. Perlunya penekanan perhatian pada masalah ini dimaksudkan agar sekolah mampu mengupayakan pemenuhan standar pelayanan minimum.

e. Mendorong sekolah untuk melakukan internal monitoring (School self assessment) dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam forum Dewan 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 competence) seperti diatur dalam PP No. 25 tahun 2000.

g. Membahas laporan tahunan sekolah sehingga memperoleh penerimaan Dewan Sekolah. Laporan tahunan tersebut selanjutnya disampaikan kepada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Laporan tahunan sekolah merupakan dokumen yang berguna untuk melakukan reviu sekolah pada tingkat kabupaten atau kota. Reviu sekolah merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan suatu sekolah disertai analisis kondisi-kondisi pendukungnya, atau sebaliknya digunakan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih ada di tubuh sekolah. Reviu sekolah juga merupakan media untuk saling mengisi pengalaman sekaligus saling belajar antar sekolah dalam upaya meningkatkan kinerjanya 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 ekstra kurikuler. Satu hal yang perlu Anda cermati selaku petatar, Dewan Sekolah berbeda dengan BP3 ( Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan ). Peran dan fungsi Dewan Sekolah lebih dalam dan lebih luas dari BP3, bahkan peran BP3 secara intern sudah tercakup dalam peran dan fungsi yang dimainkan oleh Dewan Sekolah. Kemitraan BP3 dengan sekolah terbatas pada aspek-aspek pemenuhan finansial, sarana dan prasarana sekolah dan fasilitas pendidikan. Bandingkan dengan fungsi yang diemban Dewan Sekolah yang baru saja Anda pelajari.!

## **D. Saran-saran Pembelajaran**

### **1. Strategi Pembelajaran**

Strategi pembelajaran untuk kegiatan belajar 6 ini disarankan menggunakan tugas kunjungan perpustakaan untuk melakukan telaah buku dan membuat laporan dalam bentuk rangkuman Sekedar contoh, di bawah ini langkah-langkah yang dapat ditempuh.

**Langkah 1 :** Sampaikan informasi umum mengenai konsep-konsep esensial yang berkaitan dengan topik konsep dasar Dewan Sekolah atau yang sejenisnya. Apabila di daerah kerja Anda digunakan istilah komite sekolah, sebaiknya sesuaikan saja, yang penting pengertian, tujuan serta tugas dan fungsinya secara umum tidak jauh berbeda .

**Langkah 2 :** Tugaskan secara berkelompok kepada peserta diklat atau forum lainnya untuk melakukan kunjungan perpustakaan dalam rangka telaah kepustakaan mengenai konsep dasar Dewan Sekolah atau Komite Sekolah.

Jangan lupa untuk mengarahkan peserta agar mencari referensi yang relevan dengan tugas. Apabila kesulitan, bantulah dengan kepustakaan yang Anda miliki.!

**Langkah 3 :** Peserta , atas nama kelompok menyusun laporan hasil studi kepustakaannya dan mempresentasikannya di dalam forum diskusi klasikal.

**Langkah 4 :** Susunlah kesimpulan hasil presentasi dan diskusi tersebut.!

## **2. Evaluasi Pembelajaran yang disarankan**

Untuk kegiatan evaluasi disarankan melalui pengamatan terhadap aktivitas kegiatan dalam tugas kunjungan keperpustakaan , kegiatan telaah kepustakaan, aktivitas dalam diskusi sampai kepada ketepatan isi laporan dengan tema yang ditugaskan.

## **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari kegiatan belajar 6, Anda diwajibkan mengerjakan tugas berikut ini. Seluruh tugas dikerjakan dalam lembar portofolio yang sudah disediakan sesuai dengan jenis tugasnya.

1. Diskusikan topik-topik yang sesuai dengan kegiatan belajar 6 laporkan hasilnya dalam lembar portofolio yang relevan dengan tugas laporan!
2. Buatlah rencana pembelajaran untuk diklat atau kegiatan sosialisasi MBS yang Anda rencanakan khususnya mengenai topik Konsep Dewan Sekolah.!. Jangan lupa untuk menuangkan tugas ini kedalam lembar portofolio yang sudah disediakan
3. Susunlah 5 soal bentuk uraian yang berkaitan dengan topik kegiatan belajar 6 yang dapat Anda gunakan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta diklat atau forum lainnya yang Anda adakah.!. Tuangkan hasilnya kedalam lembar portofolio yang relevan dengan tugas tersebut.

## **KEGIATAN BELAJAR 7**

### **KARAKTERISTIK IMPLEMENTASI DEWAN SEKOLAH**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 7 Anda selaku petatar diharapkan dapat memahami karakteristik implementasi Dewan Sekolah dan mampu memanfaatkannya dalam penyusunan konsep dan pembentukan Dewan Sekolah atau nama lain yang memiliki fungsi sama dengan Dewan Sekolah.

##### **2. Khusus**

Secara khusus, Anda selalu petatar diharapkan dapat:

- a. Menjelaskan kewenangan tugas Dewan Sekolah
- b. Mendeskripsikan wujud Dewan Sekolah untuk SD
- c. Mendeskripsikan wujud Dewan Sekolah untuk SLTP dan SMU
- d. Mendeskripsikan wujud Dewan Sekolah untuk SMK

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Tim Pokja School Based Management (2001), Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, di Jawa Barat

##### **2. Tambahan**

Hermansyah (2002), Manajemen Berbasis Sekolah (Modul) Bandung: Pusat Pengembangan Penataran Guru Tertulis,

#### **C. Rangkuman Materi**

Sebelum Anda mempelajari bagaimana jawaban Karakteristik Implementasi Dewan Sekolah dalam Berbagai Jenjang Pendidikan di Indonesia, sebaiknya Anda memahami dulu lingkup kewenangan dan tugas Dewan Sekolah

##### **1. Kewenangan dan Tugas Dewan Sekolah**

Apa saja yang merupakan kewenangan dan tugas Dewan Sekolah? Uraian materi berikut ini akan mengulas secara umum jawaban dari pertanyaan tersebut:

*a. Wewenang Dewan Sekolah*

1. Menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga
2. Bersama-sama sekolah, menetapkan rencana strategi pengembangan sekolah.
3. Bersama-sama sekolah, menetapkan standar pelayanan sekolah.
4. Bersama-sama sekolah, membahas bentuk kesejahteraan personil sekolah.
5. Bersama-sama sekolah, menetapkan RAPBS.
6. Mengkaji pertanggungjawaban program sekolah dan implementasinya.
7. Mendorong sekolah untuk melakukan internal monitoring
8. Mengkaji kinerja sekolah.
9. Dapat merekomendasikan kepala sekolah atau guru yang berprestasi dan memenuhi persyaratan profesional serta administrasi. Secara normatif sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk promosi dan mutasi yang diajukan kepada pihak yang berwenang, dalam hal ini Kepala Cabang Dinas Kecamatan yang diteruskan kepada Kepala Dinas Kabupaten/Kota.
10. Menerima kepala sekolah dan guru yang promosi atau mutasi dari sekolah lain sesuai dengan persyaratan profesional dan administratif secara normatif sesuai peraturan yang berlaku untuk mutasi dan promosi.
11. Merekomendasikan bagi kepala sekolah atau guru yang melanggar etika profesional dan administrasi secara normatif sesuai peraturan (hukum) yang berlaku, dan diajukan kepada pihak yang berwenang untuk ditindaklanjuti

**2. Tugas pokok Dewan Sekolah**

1. Menyelenggarakan rapat-rapat Dewan Sekolah sesuai dengan program yang telah ditetapkan.
2. Bersama-sama sekolah, merumuskan visi dan misi.
3. Bersama-sama sekolah,, menyusun standar pelayanan pembelajaran di sekolah.
4. Bersama-sama sekolah, membahas dalam rangka menjaga jaminan mutu (quality assurance) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan standar kompetensi siswa.
5. Bersama-sama sekolah, menyusun rencana strategik pengembangan sekolah.
6. Bersama-sama sekolah, menyusun dan menetapkan rencana program tahunan sekolah (RSPBS).

7. Membahas dan turut menetapkan pemberian tambahan kesejahteraan bagi para pengelola sekolah.
8. Bersama-sama sekolah, mengembangkan potensi kearah prestasi unggulan, baik yang bersifat akademik maupun yang nonakademik
9. Mengelola kontribusi masyarakat berupa uang, tenaga, pikiran, barang dan peluang yang diberikan kepada sekolah.
10. Mengevaluasi program sekolah secara professional
11. Mengidentifikasi berbagai permasalahan dan memecahkannya bersama-sama sekolah
12. Memberikan masukan dalam pengembangan kurikulum, baik kurikulum lokal maupun nasional.
13. Memberikan otonom profesional kepada guru dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikannya sesuai kaidah dan kompetensi guru.
14. Membangun jaringan kerjasama dengan pihak luar sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelaynan proses dan hasil pendidikan
15. Menyampaikan usul atau rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah

Wewenang dan tugas pokok Dewan Sekolah tersebut masing-masing dikembangkan sesuai dengan karakteristik sekolah yang bersangkutan

### **3. Karakteristik Implementasi Dewan Sekolah**

Implementasi Dewan Sekolah dalam rangka MBS seyogyanya disesuaikan dengan karakteristik sekolahnya. Berikut ini adalah gambaran umum implemetansi Dewan Sekolah pada jenjang SD, SLTP SMU, dan SMK yang disesuaikan dengan karakteristik sekolah yang bersangkutan:

#### *a. Wujud Dewan Sekolah untuk SD*

1. Setiap SD gedung tunggal yang berlokasi di pusat dan pinggiran kota atau kabupaten, kecamatan dan desa, sebaiknya membentuk satu Dewan Sekolah
2. SD gedung gabungan (kompleks) di pusat dan pinggiran kota atau kabupaten dan kecamatan, sebaiknya membentuk satu Dewan Sekolah untuk beberapa sekolah, sekalipun dimungkinkan masing-masing membentuk Dewan Sekolah sendiri
3. Sekolah Dasar terpencar dan terpencil di suatu desa, sebaiknya dibentuk satu Dewan Sekolah untuk beberapa sekolah berlandasan gugus sekolah

#### *b. Wujud Sekolah untuk SLTP dan SMU*

SLTP dan SMU memiliki kecenderungan karakteristik yang sama apabila dipandang dari penyebaran gedung sekolah tunggal setiap sekolah, baik SLTP maupun SMU sebaiknya membentuk satu Dewan Sekolah

Beberapa SLTP yang berada dalam satu gugus kecamatan dapat membentuk satu Dewan Sekolah. Pembentukannya mesti dilandasi hasil analisis posisi masing-masing

### *c. Wujud Dewan Sekolah untuk SMK*

SMK memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan SMU dan SLTP. Hal ini disebabkan, antara SMK yang satu dengan SMK yang lainnya memiliki perbedaan baik ditinjau dari segi rumpunnya, maupun program keahlian spesialisasinya.

Berdasarkan Perimbangan-perimbangan karakteristik SMK, setiap sekolah dapat membentuk satu Dewan Sekolah berlandaskan hasil analisis posisi masing-masing, contoh:

- 1) Dewan Sekolah SMK Teknologi Industri
- 2) Dewan Sekolah SMK Manajemen Bisnis
- 3) Dewan Sekolah SMK Pertanian dan Kehutanan
- 4) Dewan Sekolah SMK Kelautan
- 5) Dewan Sekolah SMK Pariwisata
- 6) Dewan Sekolah SMK Kesejahteraan Masyarakat
- 7) Dewan Sekolah SMK Bidang Keahlian lainnya

## **D. Saran-saran Pembelajaran**

### **1. Strategi Pembelajaran**

Proses pembelajaran untuk kegiatan belajar 7 ini disarankan menggunakan metode observasi dan lokakarya terbatas. Adapun langkah-langkahnya adalah seperti di bawah ini.

Langkah 1 Penjelasan umum mengenai topik dan strategi pembelajaran

Langkah 2 Lokakarya (workshop) dalam rangka:

- a. Penyusunan instrumen observasi sekolah
- b. Persiapan observasi

Observasi dimaksudkan untuk mengidentifikasi sekolah-sekolah sesuai dengan karakteristiknya untuk bahan penyusunan wujud.

Dewan Sekolah yang relevan dengan sekolah yang bersangkutan

Langkah 3 Observasi dalam rangka penyusunan model.

Langkah 4 Lokakarya dalam rangka penyusunan model wujud Dewan Sekolah sesuai dengan karakteristik sekolah yang telah diobservasi

## **2. Evaluasi Pembelajaran**

Untuk evaluasi pembelajaran disarankan melalui pengamatan terhadap aktivitas peserta dalam lokakarya dan observasi. Di samping itu kualitas hasil observasi dan penyusunan wujud Dewan Sekolah juga perlu diberikan penilaian yang disarankan kepada kualitas hasil observasi dan ketepatan penyusunan konsep wujud Dewan Sekolah dengan karakteristik sekolah yang diobservasinya

### **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari materi kegiatan belajar 7, Anda selaku petatar diwajibkan menyelesaikan tugas-tugas di bawah ini dan menuangkannya ke dalam format portofolio yang telah disediakan. Penuangan tugas ke dalam portofolio harus sesuai dengan jenis tugasnya.

Tugas 1 Buatlah skenario pembelajaran diklat (untuk topik implementasi karakteristik Dewan Sekolah). Pola skenario disesuaikan dengan strategi belajar yang terdapat dalam kegiatan belajar ini

Tugas 2 Susunlah model wujud implemementasi Dewan Sekolah yang sesuai dengan karakteristik sekolah Anda atau sekolah yang Anda bina

## **KEGIATAN BELAJAR 8**

### **MODEL PEMBENTUKAN DEWAN SEKOLAH**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

##### **1. Umum**

Setelah mempelajari kegiatan belajar 8, Anda selaku petatar diharapkan dapat membuat konsep tentang Model Pembentukan Dewan Sekolah dan mampu mengimplementasikannya di wilayah tugas masing-masing

##### **2. Khusus**

Secara khusus, Anda selaku petatar diharapkan dapat:

- a. Menguraikan keanggotaan Dewan Sekolah
- b. Menguraikan kepengurusan Dewan Sekolah
- c. Menyusun konsep tahap-tahap pembentukan Dewan Sekolah yang sesuai dengan kondisi sekolah di wilayah atau tempat tugas masing-masing
- d. Mensosialisasikan sekaligus mengimplementasikan konsep pembentukan Dewan Sekolah tersebut ditempat masing-masing

#### **B. Daftar Rujukan**

##### **1. Utama**

Tim Pokja School Based Management (2001). Pedoman Implementasi Management Berbasis Sekolah di Jawa Barat, Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Jurnal Administrasi Pendidikan, Nomor I Vol. 1 Tahun 2000, Management Berbasis Sekolah, Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia

##### **2. Tambahan**

Slamet PH (2000). Manajemen Berbasis Sekolah, WWW Depdiknas Go.id

#### **C. Rangkuman Materi**

##### **1. Keanggotaan dan Kepegawaian Dewan Sekolah**

Anggota Dewan Sekolah dapat diklasifikasikan menjadi anggota biasa, anggota luar biasa dan anggota kehormatan. Hal ini tentunya akan diatur secara rinci dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Dewan Sekolah

Anggota biasa terdiri dari perwakilan orang tua siswa, perwalian siswa, tokoh masyarakat yang disepakati, pejabat pemerintah setempat, dunia usaha, pejabat, Dinas Pendidikan dan perwakilan forum alumni sekolah yang bersangkutan, sementara itu, anggota lainnya yang memiliki karakteristik sbb:

1. Anggota masyarakat yang memiliki perhatian besar terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan memiliki kesediaan membantu kemajuan sekolah secara sukarela.
2. Anggota masyarakat yang dijadikan figur dan bersedia membantu peningkatan kualitas sekolah secara sukarela.
3. Pakar pendidikan yang memiliki perhatian terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan bersedia membantu sekolah secara sukarela atau ditunjuk oleh Dewan Sekolah.

Setelah kita membahas tentang keanggotaan Dewan Sekolah, selanjutnya silakan Anda cermati mengenai kepengurusan Dewan Sekolah. AD/ART Dewan Sekolah secara umum biasanya memantapkan persyaratan- persyaratan untuk pengurus sebagai berikut:

1. Pengurus Dewan Sekolah terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara
2. Pengurus Dewan Sekolah ditetapkan berdasarkan pemilihan secara demokratis
3. Pihak personil sekolah sebagai mitra kerja sejajar, tidak diperkenalkan menjadi pengurus Dewan Sekolah
4. Petugas khusus administrasi Dewan Sekolah jika perlukan dapat ditunjuk orang luar Dewan Sekolah (bukan pegawai sekolah) berdasarkan kesepakatan Dewan Sekolah
5. Jika diperlukan, pengurus Dewan Sekolah dapat menunjuk atau dibantu oleh tim ahli konsultan sesuai dengan bidang keahliannya

## **2. Contoh/Model Pembentukan Dewan Sekolah**

Materi tentang contoh/model tahapan pembentukan Dewan Sekolah merupakan materi penutup dalam modul ini sekaligus menempatkan posisi yang paling urgen dari keseluruhan materi MBS. Hal ini dikarenakan sifatnya yang sangat aplikatif disamping kedudukan Dewan Sekolah yang memang merupakan lokomotif dari pengelola sekolah model MBS.

Prosedur pembentukkan Dewan Sekolah secara garis besar meliputi tahapan seperti dalam bagan berikut:

### Gambar 4 Tahapan Prosedur Pembentukan Dewan Sekolah



### **3. Tahap Persiapan**

Pada tahap ini, kepala sekolah dibantu oleh staf sekolah dan petugas BP3 membantu panitia persiapan pembentukan Dewan Sekolah, panitia dibentuk, nantinya akan melakukan tugas-tugas pokok seperti di bawah ini.

1. Mengadakan survey mengenai potensi wilayah sekolah setempat
2. Melakukan analisis posisi sekolah.
3. Melakukan sosialisasi dan penyebarluasan informasi tentang perlunya Dewan Sekolah kepada stakeholder pendidikan dilingkungan sekolah setempat.
4. Menyusun panduan tata cara pemilihan anggota Dewan Sekolah dan menyebarkannya kepada semua pihak terkait.
5. Mengirim surat permintaan kesediaan calon sebagai unsur anggota Dewan Sekolah.
6. Daftar calon anggota Dewan Sekolah yang bersedia untuk dipilih dan menyebarkannya kepada para pemilih.

#### *1. Tahap Pemilihan Anggota dan Pengurus Dewan Sekolah*

Proses pemilihan anggota dan pengurus Dewan Sekolah dilakukan secara demokratis melalui musyawarah, jika memang dipandang perlu, pemilihan anggota dan pengurus Dewan Sekolah dapat dilakukan melalui pemungutan suara (Votting). Mengenai bagaimana teknis pemilihannya, dapat dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama

## *2. Tahap Penetapan Anggota dan Pengurus Dewan Sekolah*

Calon anggota dewan sekolah yang disepakati dalam musyawarah atau mendapat dukungan suara terbanyak melalui pemungutan suara, secara langsung menjadi anggota Dewan Sekolah sesuai dengan jumlah anggota yang disepakati dari masing-masing unsur. Sedangkan pengesahan anggota Dewan Sekolah dilakukan oleh musyawarah lengkap Dewan Sekolah

Sementara itu, pemilihan pengurus dewan sekolah ditetapkan oleh musyawarah anggota. Pengurus dan anggota Dewan Sekolah terpilih dilaporkan kepada pemerintah daerah dan Dinas Pendidikan setempat.

Agar keanggotaan dan kepengurusan Dewan Sekolah memiliki kekuatan hukum yang pasti, maka sebaiknya keberadaan Dewan Sekolah dilakukan oleh pejabat pemerintah setempat, misalnya oleh Bupati/Walikota atau kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

Keberadaan Dewan Sekolah harus dilengkapi dengan anggaran dasar anggaran rumah tangga (AD/SRT). Anggaran dasar Dewan Sekolah setidaknya mengatur tentang hal-hal sbb:

- 1) Nama, waktu pembentukan dan kedudukan
- 2) Dasar
- 3) Jati diri
- 4) Sifat
- 5) Kedaulatan
- 6) Tujuan
- 7) Tugas dan fungsi
- 8) Hal-hal lainnya yang memang perlu diatur melalui anggaran dasar

Sedangkan anggaran rumah tangga Dewan Sekolah mengatur mengenai ketentuan-ketentuan penyebaran lebih lanjut dari anggaran dasarnya, diantaranya seperti di bawah ini.

- 1) Susunan pengurus dan mekanisme kerja Dewan Sekolah.
- 2) Masa kerja pengurus.
- 3) Rapat kerja pengurus.
- 4) Rapat luar biasa.
- 5) Ketentuan-ketentuan lain yang dipandang perlu diatur melalui anggaran rumah tangga.

## **D. Saran-saran Pembelajaran**

### **1. Strategi Pembelajaran**

Topik mengenai contoh/model tahapan pembentukan Dewan Sekolah dapat Anda belajarkan kepada pihak sekolah atau pihak-pihak yang terkait lainnya melalui telaah buku, studi banding dan penyusunan konsep pembentukan

Dewan Sekolah yang sesuai dengan kondisi daerah dan sekolahnya masing-masing. Adapun langkah-langkahnya seperti di bawah ini.

**Langkah 1** Peserta diklat yang Anda selenggarakan secara berkelompok ditugaskan untuk melakukan telaah buku. Buku rujukan utama yang tercantum dibagian awal kegiatan belajar ini dan buku-buku lain mengenai MBS dapat Anda gunakan sebagai objek telaah, hasil telaah kemudian disusun dalam bentuk laporan/ringkasan

**Langkah 2** Melaksanakan studi banding ke sekolah yang dipandang telah sukses mengimplementasikan MBS untuk menyerap informasi mengenai pembentukan Dewan Sekolah serta kinerjanya. Hasilnya dipadukan dan dianalisis untuk bahan penyusunan konsep pembentukan Dewan Sekolah

**Langkah 3** Sebagai tindak lanjut dari studi banding selanjutnya peserta diklat ditugaskan untuk menyusun konsep pembentukan Dewan Sekolah yang sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing. Konsep model pembentukan Dewan Sekolah tersebut selanjutnya didiskusikan dalam rangka penyempurnaan.

**Langkah 4** Anda yang pada suatu saat bertindak selalu penatar selanjutnya memberikan himbauan dan dorongan konsep yang telah tersusun mengenai pembentukan Dewan Sekolah tersebut diasosialisasikan ketempat tugasnya masing-masing untuk ditindak lanjuti.

## **2. Evaluasi Pembelajaran**

Untuk mengukur tingkat pemahaman peserta diklat yang Anda selenggarakan terhadap topik Model Pembentukan Dewan Sekolah, evaluasi yang disarankan adalah sebagai berikut:

1. Lakukan tes lisan setelah petatar melakukan telaah buku mengenai pembentukan Dewan Sekolah. Pertanyaan yang diajukan hendaknya terfokus kepada tahapan pembentukan Dewan Sekolah
2. Lakukan penilaian terhadap laporan hasil studi banding yang telah dipadukan dengan informasi hasil telaah buku
3. Lakukan penilaian melalui pengamatan terhadap jalannya diskusi pada saat peserta mendiskusikan konsep pembentukan Dewan Sekolah yang telah disusunnya

## **E. Tugas Petatar**

Setelah selesai mempelajari kegiatan belajar 8 ini, Anda diwajibkan untuk mengerjakan tugas-tugas berikut ini. Semua tugas harus dikerjakan dalam format portofolio yang sudah disediakan sesuai dengan jenis tugasnya masing-masing.

1. Buatlah lima buah soal bentuk uraian yang dapat Anda gunakan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta diklat yang Anda selenggarakan terhadap pokok-pokok materi esensial model pembentukan Dewan Sekolah.
2. Buatlah rencana pembelajaran diklat untuk topik pembentukan Dewan Sekolah yang mengacu kepada saran-saran pembelajaran yang tercantum dalam point D kegiatan belajar ini.
3. Susunlah konsep tahapan pembentukan Dewan Sekolah yang sesuai dengan kondisi wilayah kerja Anda.