

## I. LATAR BELAKANG PROGRAM

### (a) Pelatihan Sekolah dan Masyarakat

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan prasyarat mutlak yang harus dipenuhi untuk keberhasilan setiap kegiatan, sebab manusia di belakang upaya tersebut merupakan motor penggerak utama yang paling penting. Kegiatan Rintisan ini amat bergantung pada kemampuan mereka yang berkait erat dengan kegiatan belajar mengajar serta pengelolaan sekolah secara umum – kepala sekolah, para guru, anggota Komite Sekolah, dan tokoh masyarakat, serta pejabat yang terkait dengan bidang pendidikan pada tingkat pelaksanaan. Pemahaman dan pengertian mereka tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM), serta meningkatkan Peran Serta Masyarakat (PSM) perlu lebih dipertajam lagi dan persepsi mereka juga perlu disamakan. Dengan kata lain, mereka perlu mendapatkan pelatihan tentang ketiga hal tersebut. Pelatihan itu akan memberikan dasar pengetahuan baru atau setidaknya meluruskan pemahaman dan persepsi yang kurang benar.

Untuk maksud tersebut itulah, disusun satu Paket Pelatihan ini yang akan dipakai untuk (1). Pelatihan bagi Para Pelatih (*Training of Trainers*) dan (2). Pelatihan di tingkat Gugus Sekolah. Pelatihan pertama akan diikuti oleh para calon pelatih dari tingkat propinsi dan kabupaten yang diharapkan akan menjadi pelatih kegiatan pelatihan selanjutnya di tingkat Gugus Sekolah dan tingkat Sekolah. Pelatihan di tingkat Gugus Sekolah akan diikuti oleh para Kepala Sekolah, Guru Sekolah, Anggota Komite Sekolah atau Tokoh Masyarakat sekolah tersebut yang potensial dari satu Gugus Sekolah tertentu, para Pengawas dan Pemandu Mata Pelajaran di gugus tersebut, serta pihak Dinas Pendidikan tingkat kecamatan dan kabupaten.

### (b) Ringkasan Kegiatan Rintisan

Mutu pendidikan di Indonesia telah lama menjadi keprihatinan kita bersama, bahkan sebelum adanya krisis ekonomi pada tahun 1997. Dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan ini, masalah rendahnya mutu pendidikan menjadi lebih memprihatinkan lagi. Rendahnya mutu pendidikan dasar dapat dilihat dari angka kelulusan kohort di tingkat SD. Dari hasil studi terbatas yang dilaksanakan oleh Pusat Penelitian Balitbang, Depdiknas dan UNICEF tahun 1998 di lima propinsi, ternyata kelulusan Kohort SD dalam 6 tahun hanya mencapai 49%. Dalam waktu 7 tahun meningkat menjadi 65% dan untuk 8 tahun naik sampai angka 70%. Ini menunjukkan bahwa pada dasarnya anak tidak belajar dengan benar.

Berbagai upaya penanggulangan telah dilaksanakan untuk mencoba mengurangi akibat negatif krisis tersebut seperti pemberian bantuan DBO kepada sekolah yang memerlukan dan beasiswa kepada siswa yang kurang mampu. Namun, disamping usaha ini tidak mencakup semua sekolah dan siswa, usaha ini bersifat parsial serta belum menyentuh bagian intinya – pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan, pemberdayaan kemampuan para tenaga kependidikan

<sup>1</sup> Pendahuluan ini dapat difotokopy dan diberikan kepada peserta sebagai bahan informasi dasar tentang program dan pelatihan

---

dan mereka yang terkait dengan bidang pendidikan, manajemen sekolah yang lebih bertumpu pada kebutuhan dan kondisi sekolah, masyarakat dan lingkungan setempat, serta keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan.

Berdasar latar belakang tersebut, UNESCO dan UNICEF, dengan dukungan penuh pemerintah Indonesia, khususnya dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, melaksanakan satu Kegiatan Rintisan yang disebut “Menuju Masyarakat Peduli Pendidikan Anak - Dengan Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah dan Peran Serta Masyarakat”. Kegiatan ini berlandaskan asumsi bahwa sekolah akan meningkat mutunya jika kepala sekolah, guru, dan masyarakat termasuk orang tua siswa diberikan kewenangan yang cukup besar untuk mengelola urusannya sendiri, termasuk perencanaan dan pengelolaan keuangan sekolah, proses belajar mengajar menjadi aktif dan menarik, para pendidiknya lebih ditingkatkan kemampuannya dan masyarakat sekitar sekolah ikut aktif dalam urusan persekolahan secara umum.

#### **(a) Tujuan Program**

- Kegiatan rintisan ini dilakukan untuk mengembangkan model pemantapan Sekolah Dasar yang telah di ujicobakan dan dapat terlaksana melalui pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM), serta peningkatan Peran Serta Masyarakat (PSM).
- Mengembangkan kemampuan kepala sekolah, guru, anggota komite sekolah, dan tokoh masyarakat dalam aspek manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu sekolah;
- Mengembangkan kemampuan para kepala sekolah, guru, anggota komite sekolah, dan tokoh masyarakat dalam melaksanakan pembelajaran yang bersifat aktif dan menyenangkan, terutama di lingkungan sekolah serta di masyarakat;
- Mengembangkan peran serta masyarakat dengan lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari para anggota komite sekolah, orang tua murid, serta tokoh masyarakat dalam membantu peningkatan mutu sekolah.

#### **(b) Hasil yang Diharapkan**

Dalam jangka pendek, hasil-hasil yang diharapkan meliputi:

- Tersedianya seri-seri modul yang telah diuji coba dalam bidang (a). MBS; (b). PAKEM; serta (c). Peningkatan PSM;
- Tersedianya beberapa model yang telah diuji coba di lapangan dalam upaya peningkatan mutu sekolah dasar melalui MBS, PAKEM, serta PSM;
- Adanya peningkatan pemahaman semua pejabat dan individu yang terlibat dalam pendidikan tentang aspek MBS, PAKEM, serta PSM;
- Adanya peningkatan kinerja sekolah dalam arti adanya MBS yang baik dan terbuka, PAKEM, serta peningkatan PSM dalam masalah umum persekolahan.

Hasil-hasil jangka panjang yang diharapkan meliputi kedua aspek berikut:

- Adanya peningkatan secara umum mutu pendidikan dasar pada sekolah-sekolah binaan yang mengakibatkan adanya peningkatan kinerja para siswa dengan naiknya nilai prestasi belajar, lingkungan belajar yang lebih menyenangkan untuk belajar, serta tenaga pendidik yang lebih profesional;
- Model-model peningkatan sekolah dasar yang telah diujicobakan ini ditiru dan disebarluaskan ke sekolah dan daerah-daerah lain, baik oleh pemerintah maupun oleh LSM.

**(c) Strategi Kegiatan Rintisan:**

Strategi pokok Kegiatan Rintisan agar model yang dikembangkan dapat disebarluaskan meliputi hal-hal berikut:

- Menggunakan mekanisme dan sistem yang dipakai oleh pemerintah serta bekerja sama dengan LSM terkait – kegiatan ini memakai sistem Gugus Sekolah dan jaringan kependidikan yang berlaku;
- Membentuk Satuan Tugas (satgas) pada tingkat Propinsi, Kabupaten/Kota dan Kecamatan untuk membantu koordinasi dan pelaksanaan kegiatan dan juga agar masuk ke dalam jalur dan siklus kegiatan pemerintah dalam bidang pendidikan;
- Memberdayakan tenaga kependidikan, baik tenaga pengajar seperti kepala sekolah dan guru maupun staf kantor seperti pejabat-pejabat di tingkat kecamatan, anggota komite sekolah dan tokoh masyarakat dalam aspek MBS, PAKEM, serta PSM;
- Mengadakan pelatihan rutin bagi para kepala sekolah, guru dan anggota komite sekolah serta pendampingan pada pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di tingkat gugus dan sekolah;
- Adanya supervisi dan monitoring rutin pada pelaksanaan kegiatan di sekolah untuk mengetahui kendala dan masalah yang dihadapi serta menemukan pemecahan yang diperlukan;
- Adanya pemberian bantuan keuangan melalui dana “block grant” bagi setiap sekolah untuk peningkatan mutu Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) serta untuk melatih para kepala sekolah dan guru dalam perencanaan kegiatan dan pengelolaan keuangan sekolah.

**(d) Kegiatan**

Tahap persiapan: Pengkajian kembali laporan studi-studi yang telah dilakukan tentang MBS, PSM dalam pendidikan, dan pengembangan Paket Pelatihan;

- Melaksanakan Pelatihan Pelatih (ToT) selama 6 hari untuk calon Pelatih dari masing-masing daerah;
- Melaksanakan pelatihan-pelatihan di tingkat Gugus Sekolah selama 6 hari dan tingkat Sekolah selama 3 hari bagi para kepala sekolah, guru, anggota komite sekolah serta tokoh masyarakat dan pejabat bidang pendidikan di tingkat Kecamatan;

- 
- Memberikan bimbingan teknis dan pendampingan di tingkat Gugus Sekolah dan tingkat Sekolah pada pelaksanaan kegiatan rintisan ini;
  - Melaksanakan supervisi dan monitoring rutin pelaksanaan kegiatan rintisan di tingkat Gugus dan Sekolah, termasuk kegiatan penggunaan dana *block grant*.

## **2. PELATIHAN TINGKAT SEKOLAH**

### **(a) Tujuan Pelatihan Tingkat Gugus Sekolah**

Setelah mengikuti Pelatihan selama 6 hari, para peserta Pelatihan dapat memahami dengan benar maksud dan tujuan MBS, PAKEM serta PSM dan dapat melaksanakan prinsip-prinsipnya dalam kegiatan di Gugus Sekolah dan di Sekolah, termasuk:

- Para peserta terutama dari jenjang Kepala Sekolah dapat mengerti dengan benar prinsip dasar MBS dan para Kepala Sekolah dapat mempraktikkannya didalam pekerjaannya sebagai pengelola sekolah dan anggota komite sekolah dapat memberikan bantuannya pada pengelolaan sekolah secara umum;
- Para peserta, terutama para guru, dapat mengerti dengan benar prinsip-prinsip PAKEM serta para guru dapat mempraktikkannya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka sehari-hari dan para Kepala Sekolah dapat memahaminya dan juga menjadi guru pengganti bilamana diperlukan;
- Para anggota komite sekolah dan tokoh masyarakat dapat lebih mengetahui dengan benar apa peran yang dapat mereka mainkan dalam membantu sekolah serta dapat mempraktikkannya dalam tugasnya sebagai anggota komite sekolah sehingga mereka menjadi lebih aktif dalam membantu pelaksanaan persekolahan secara umum.

### **(b) Strategi dan Pendekatan**

Untuk mencapai tujuan kegiatan rintisan ini, strategi dan pendekatan utama pelatihan adalah sbb:

- Metode yang dipakai 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.
- 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/fasilitator bertindak sebagai wasit atau penengah. Pelatih dapat memberikan pendapatnya di akhir sesi;
- 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 melengkapi. Ini dilakukan dengan kesepakatan bersama dan berpijak dari apa yang telah berkembang dalam diskusi bersama sebelumnya.

- Dalam pelatihan ini akan diadakan kunjungan lapangan. Para peserta akan diajak mengobservasi keadaan nyata satu SD 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;
- 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.

### **(c) Keterlibatan Seluruh Unsur**

Semua unsur yang terlibat dalam sekolah akan diberi pelatihan yang sama, walaupun kadar kedalaman pembahasannya akan disesuaikan menurut jenis tugas peserta pelatihan dari unsur tersebut. Unsur-unsur tersebut ialah kepala sekolah, para guru, anggota komite sekolah/tokoh masyarakat serta jajaran kantor pendidikan dari departemen dan dinas;

Dalam pelaksanaan pelatihan, para peserta yang terdiri atas berbagai pihak ini (kepala sekolah, guru, komite sekolah, tokoh masyarakat, dan pejabat-pejabat kependidikan) akan dijadikan satu kelompok saja sehingga ada pengertian dan pemahaman di antara mereka. Untuk lebih menghayati tugas masing-masing, mereka akan mengatakan persepsi mereka tentang tugas mereka serta harapan mereka terhadap kelompok lainnya dan ini akan didiskusikan bersama. Dengan demikian tidak ada lagi sifat eksklusifisme. Mereka akan mengerti keterbatasan dan tugas masing-masing kelompok sehingga diharapkan mereka lebih tahu tugasnya serta akan terjadi saling pengertian yang lebih baik tentang tugas masing-masing.

### **(d) Pelatihan Perencanaan**

Para pelatih diminta untuk menelaah (review) keadaan sekolah mereka masing-masing dari berbagai aspek – manajemen persekolahannya, pelaksanaan KBM-nya, keadaan lingkungan sekolahnya, ketenagaannya, serta partisipasi masyarakatnya. Semua hal tersebut dianalisis kecocokannya dengan aspek-aspek MBS, aspek-aspek PAKEM, serta aspek-aspek PSM dalam persekolahan yang “baik”;

Atas dasar keadaan nyata sekolah, mereka diminta membuat “Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)” yang meliputi semua kegiatan, baik kegiatan bidang KBM maupun kegiatan sosial, dan juga rencana kegiatan-kegiatan tersebut. Ini dimaksudkan agar mereka dapat menilai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, serta membuat perencanaan yang bersumber dari kebutuhan dan kemampuan mereka dalam melaksanakan rencana mereka. Ini juga dimaksudkan agar ada hubungan antara perencanaan kegiatan dan keuangan. Harapan selanjutnya adalah semua pihak mampu merencanakan kegiatan dan keuangan BUKAN hanya kepala Sekolah, tetapi guru dan anggota komite sekolah juga mengetahuinya dalam rangka keterbukaan dalam manajemen sekolah.

Hal paling penting dalam strategi ini ialah bahwa pelatihan akan dilakukan secara partisipatif dengan semangat kebersamaan. Para peserta pelatihan adalah orang-orang yang mempunyai pengalaman dan kemampuan cukup – tidak datang dengan kepala kosong – . Oleh karena itu, keikutsertaan

---

mereka dalam pelatihan ini amat penting. Pelatih hanya berfungsi sebagai fasilitator saja, bukan penceramah. Para pesertalah yang akan membuat pelatihan itu berhasil atau tidak. Mereka harus ikut aktif dan “menentukan” jalannya pelatihan, dengan bimbingan dari para fasilitator. Para peserta itulah yang nantinya akan menjadi pelaksana di lapangan, sehingga mereka harus mulai aktif sejak masa Pelatihan.

## I. DAFTAR DAN STRUKTUR BAHAN PELATIHAN

Struktur paket pelatihan terdiri atas 7 Unit (Satuan), yang mencakup MBS, PAKEM, dan PSM. Paket Pelatihan juga dibagi dalam dua bagian utama sebagai berikut:

<b>BAGIAN I</b>		<b>Waktu</b>
<b>UNIT 1:</b>	<b>Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Sekolah</b>	2 jam
<b>UNIT 2:</b>	<b>Peran Serta Masyarakat</b> 2A. Manajemen Sekolah 2B. Peran Serta Masyarakat 2C. PAKEM	1 jam 1.5 jam 3.5 jam
<b>UNIT 3:</b>	<b>Kunjungan Sekolah</b>	5.5 jam
<b>UNIT 4:</b>	<b>Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)</b>	4 jam
<b>BAGIAN II</b>		
<b>UNIT 5:</b>	<b>Mengembangkan PAKEM</b> 5A. Apa dan Mengapa PAKEM 5B. Mengembangkan PAKEM	1.5 hari
<b>UNIT 6:</b>	<b>Menciptakan Lingkungan Belajar Yang Baik</b>	3 jam
<b>UNIT 7:</b>	<b>Pelaksanaan Kegiatan KKG dan MGMP</b>	5.5 jam

**BAGIAN I** (Unit 1 s.d. 4) dapat digunakan untuk semua peserta pelatihan bersama-sama: yaitu: Kepala Sekolah, Guru, Orang Tua Murid, Anggota Masyarakat, Pengawas, Dinas Pendidikan dll.

**BAGIAN II** (Unit 5 s.d. 7) dapat dimanfaatkan khusus untuk pengembangan professional Kepala Sekolah, Guru, dan Pengawas.

*\*\*Unit 5B Mengembangkan PAKEM termasuk mengembangkan, menyimulasikan, dan mengujicobakan kegiatan belajar mengajar di kelas. Disarankan Unit ini dapat dilakukan berkali-kali dengan mengembangkan mata pelajaran dan pokok bahasan yang berbeda.*

### I. Bahan dan Alat yang diperlukan

Untuk pelatihan sebaiknya beberapa alat disediakan secara rutin. Peralatan tersebut meliputi:

- Papan tulis untuk memaparkan atau menuliskan ide-ide peserta yang akan didiskusikan bersama
- Kertas buram untuk menuliskan ide-ide peserta, khususnya dalam diskusi kelompok
- Spidol atau kapur tulis

- OHP, transparan dan pena, kalau ada

Bahan pendukung juga dirancang dalam berbagai bentuk untuk digunakan sesuai lingkungan dan alat yang tersedia. Bahan tersebut bertujuan untuk menunjukkan keberhasilan MBS, PSM, dan PAKEM yang telah dicapai di berbagai daerah. Bahan tersebut berupa:

- Video, dan/atau
- Presentasi Powerpoint, dan/atau
- OHP, dan/atau
- Handout yang difotocopy

Memang untuk beberapa kegiatan perlu ada bahan dan alat khusus, termasuk handout untuk peserta, alat bantu belajar dll. Bahan yang diperlukan untuk setiap kegiatan dalam buku ini, telah dicantumkan di dalam masing-masing unit.

## 2. Waktu

Waktu yang diperkirakan diperlukan untuk setiap kegiatan dicantumkan di bagian tengah atas dalam daftar bahan pelatihan. Pelatih agar berusaha mengikuti jadwal tersebut secara garis besar, tetapi dalam hal tertentu harus juga fleksibel dengan memperhatikan kemampuan dan kebutuhan peserta pelatihan. Pelatihan ini dapat dilaksanakan tanpa menginap di tingkat gugus.

Program ini dapat dibagi dalam dua bagian dan dapat dilaksanakan pada waktu yang berbeda, misalnya:

<b>BAGIAN I</b> Unit 1 – 4:	Bagian ini untuk guru, kepala sekolah, pengawas, dinas, dan komite sekolah/tokoh masyarakat. Bagian ini akan selesai dalam waktu 3 hari.
<b>BAGIAN II</b> Unit 5 – 7:	Bagian ini khusus untuk guru, kepala sekolah, dan pengawas. Unit 5B <b>Mengembangkan PAKEM</b> dapat diulang beberapa kali dengan mengembangkan mata pelajaran dan pokok bahasan yang berbeda.

I. Contoh Jadwal Pelatihan:

(a) Bagian I

WAKTU	BAHAN	KEGIATAN
<b>Hari 1</b>		
08.00 – 09.00	<b>PEMBUKAAN</b>	
	<b>Pendahuluan</b>	Penjelasan tentang Program MBS; Penjelasan tentang Pelatihan
09.00 – 12.00	<b>UNIT 1:</b>	<b>Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Sekolah</b>
12.00 – 13.30	<b>ISTIRAHAT</b>	
13.30 – 15.00	<b>UNIT 2:</b>	<b>Peran Serta Masyarakat</b> <b>2A. Manajemen Sekolah</b>
15.00 – 16.30		<b>2B. Peran Serta Masyarakat</b>

<b>Hari 2</b>		
08.00 – 10.00		<b>2B. Peran Serta Masyarakat (lanjutan)</b>
10.00 – 12.00		<b>2C. Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM)</b>
12.00 – 13.30	<b>ISTIRAHAT</b>	
13.30 – 15.00		<b>2C. Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) (lanjutan)</b>
15.00 – 16.30	<b>UNIT 3:</b>	<b>Kunjungan ke Sekolah</b> ❖ Persiapan Kunjungan ke Sekolah

<b>Hari 3</b>		
07.30 – 11.00		<b>Kunjungan ke sekolah</b> ❖ Diskusi hasil kunjungan ke sekolah
11.00 – 12.00	<b>UNIT 4:</b>	<b>Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)</b>
12.00 – 13.30	<b>ISTIRAHAT</b>	
13.30 – 16.00		<b>Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)</b> <i>(lanjutan)</i>
16.00 – 16.30		<b>Diskusi Tindak Lanjut</b> a) Di sekolah masing-masing b) Pelatihan PAKEM untuk guru, KS, dan pengawas

(b) Bagian II

WAKTU	BAHAN	KEGIATAN
<b>Hari I</b>		
07.30 – 09.00	<b>UNIT 5:</b>	<b>Mengembangkan PAKEM</b> 5A. Apa dan Mengapa PAKEM
09.00 – 12.00		5B. Mengembangkan PAKEM Modeling KBM PAKEM, Diskusi Ciri-Ciri PAKEM, Persiapan Simulasi Mengajar/Simulasi Mengajar, Penyempurnaan Simulasi Mengajar, dan Persiapan Praktik Mengajar
12.00 – 13.00		<b>ISTIRAHAT</b>
13.00 – 16.00		5B. Mengembangkan PAKEM ( <i>lanjutan</i> )

<b>Hari 2</b>		
07.30 – 10.30	<b>UNIT 6:</b>	<b>Menciptakan Lingkungan Belajar yang Baik</b>
10.30 – 12.00	<b>UNIT 7:</b>	<b>Pelaksanaan Kegiatan KKG dan MGMP</b> ❖ Modeling Kegiatan KKG / MGMP ❖ Diskusi dan Kesimpulan KKG / MGMP
12.00 – 13.00		<b>ISTIRAHAT</b>
13.00 – 16.00	<b>UNIT 5B:</b>	<b>Mengembangkan PAKEM (<i>finalisasi</i>)</b>

<b>Hari 3</b>		
07.30 – 11.30	<b>UNIT 5B:</b>	<b>Mengembangkan PAKEM (Praktik Mengajar) di Sekolah</b>
11.30 – 12.30		<b>ISTIRAHAT</b>
12.30 – 14.00	<b>UNIT 5B:</b>	<b>Mengembangkan PAKEM Refleksi/Pengamatan</b>

**UNIT 5B**, khususnya *Simulasi Mengajar, Persiapan Mengajar, dan Praktik Mengajar* sebaiknya diulang beberapa kali pada waktu yang lain – atau melalui kegiatan KKG dan MGMP

UNIT I:  
**MANAJEMEN  
BERBASIS SEKOLAH**

---



## UNIT I:

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH



Waktu: 120 menit

## A. PENGANTAR

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah hal yang baru bagi dunia pendidikan di Indonesia. Konsep tersebut diperkenalkan untuk menyongsong era desentralisasi pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Pada pembahasan tentang MBS ini, fasilitator mendorong peserta untuk menggali dan menemukan pengertian dan ciri-ciri MBS melalui diskusi, kunjungan, observasi materi audio visual, dan memformulasikan simpulan tentang MBS dari serangkaian kegiatan di atas.

## B. TUJUAN

Peserta pelatihan diharapkan memiliki ketrampilan:

- Menemukan pengertian dan komponen MBS
- Mengidentifikasi sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah.

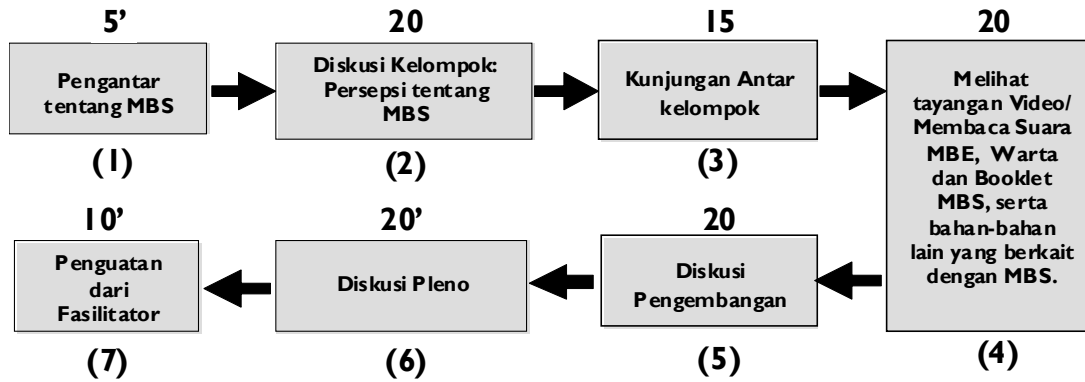
## C. BAHAN DAN ALAT

- Transparansi : Langkah Kegiatan
- Bahan untuk Peserta: Tabel Pengisian
- Tayangan VCD/Power Point
- Bahan Cetak tentang MBS



Dalam rangka mempelajari Manajemen Berbasis Sekolah peserta pelatihan memeriksa keuangan sekolah

**D. LANGKAH KEGIATAN**



Langkah-langkah yang disarankan sebagai berikut:

**1. Pengantar Fasilitator ( 5 menit )**

Fasilitator menyampaikan pengantar tentang aktivitas yang akan dilakukan dan memberikan sedikit penjelasan tentang MBS.

**2. Diskusi Kelompok (20 menit)**

Peserta dibagi menjadi 3 kelompok yang terdiri atas:

- Kepala sekolah dan pengawas
- Guru
- Komite Sekolah dan Tokoh Masyarakat

Setiap kelompok mendiskusikan persepsinya tentang MBS serta membuat laporan untuk dipajangkan.

**3. Kunjungan antar Kelompok ( 20 menit )**

Setiap kelompok memajangkan hasil diskusi dan melakukan proses kunjungan ke kelompok lain untuk saling memberi informasi. Setiap kelompok menunjuk anggota kelompoknya untuk menjaga pajangan dan memberikan informasi, sedangkan anggota yang lain mencari informasi ke kelompok lain.

**4. Melihat TayanganVCD/Membaca Bahan Cetakan ( 20 menit )**

Kelompok yang telah berkunjung ke kelompok lain melengkapi pemahamannya tentang MBS dengan menyaksikan tayanganVCD/Power Point atau membaca bahan cetakan yang berkait erat dengan MBS.

### 5. Diskusi Pengembangan ( 25 menit )

Diskusi pengembangan dilakukan oleh masing-masing kelompok untuk:

- Merumuskan komponen-komponen dasar MBS
- Menyusun daftar cek untuk mengidentifikasi sekolah yang ber-MBS

Sebagai bahan untuk diskusi pleno.

### 6. Diskusi Pleno ( 20 menit )

Diskusi pleno berbentuk presentasi hasil diskusi pengembangan. Presentasi dalam diskusi pleno dipuncukkan (dipusatkan) pada laporan hasil diskusi pengembangan yang bervariasi dan tidak harus setiap kelompok berpresentasi (*sebaiknya satu kelompok melaporkan, kelompok yang lain menambahkan*).

### 7. Penguatan dari Fasilitator ( 10 menit )

Fasilitator memberikan penekanan pada:

- Pengertian MBS
- Komponen Dasar MBS
- Manfaat daftar cek

## E. BAHAN TAMBAHAN UNTUK FASILITATOR

### MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

#### I. Pengantar

Telah banyak usaha peningkatan mutu pendidikan di tingkat pendidikan dasar tetapi hasilnya tidak begitu menggembirakan. Dari berbagai studi dan pengamatan langsung di lapangan, hasil analisis menunjukkan bahwa paling tidak ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata.

- (i) **Pertama**, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran pendidikan (output) terlalu memusatkan pada masukan (input) dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan.
- (ii) **Kedua**, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik. Hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi dan seringkali kebijakan pusat terlalu umum dan kurang menyentuh atau kurang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah setempat. Di samping itu segala sesuatu yang terlalu diatur menyebabkan penyelenggara sekolah kehilangan kemandirian, inisiatif, dan kreativitas. Hal tersebut menyebabkan usaha dan daya untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu layanan dan keluaran pendidikan menjadi kurang termotivasi.

- (iii) **Ketiga**, peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya terbatas pada dukungan dana. Padahal peran serta mereka sangat penting di dalam proses-proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas.

Atas dasar pertimbangan tersebut, perlu dilakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*).

## 2. Faktor Pendorong Perlunya Desentralisasi Pendidikan

Saat ini sedang berlangsung perubahan paradigma manajemen pemerintahan<sup>1</sup>. Beberapa perubahan tersebut antara lain,

- (i) Orientasi manajemen yang sarwa negara ke orientasi pasar. Aspirasi masyarakat menjadi pertimbangan pertama dalam mengolah dan menetapkan kebijaksanaan untuk mengatasi persoalan yang timbul.
- (ii) Orientasi manajemen pemerintahan yang otoritarian ke demokrasi. Pendekatan kekuasaan bergeser ke sistem yang mengutamakan peranan rakyat. Kedaulatan rakyat menjadi pertimbangan utama dalam tatanan yang demokratis.
- (iii) Sentralisasi kekuasaan ke desentralisasi kewenangan. Kekuasaan tidak lagi terpusat di satu tangan melainkan dibagi ke beberapa pusat kekuasaan secara seimbang.
- (iv) Sistem pemerintahan yang jelas batas dan aturannya seakan-akan menjadi negara yang sudah tidak jelas lagi batasnya (*boundaryless organization*) akibat pengaruh dari tata-aturan global. Keadaan ini membawa akibat tata-aturan yang hanya menekankan tata-aturan nasional saja kurang menguntungkan dalam percaturan global.

Fenomena ini berpengaruh terhadap dunia pendidikan sehingga desentralisasi pendidikan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari. Tentu saja desentralisasi pendidikan bukan berkonotasi negatif, yaitu untuk mengurangi wewenang atau intervensi pejabat atau unit pusat melainkan lebih berwawasan keunggulan. Kebijakan umum yang ditetapkan oleh pusat sering tidak efektif karena kurang mempertimbangkan keragaman dan kekhasan daerah.

Disamping itu membawa dampak ketergantungan sistem pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat (lokal), menghambat kreativitas, dan menciptakan budaya menunggu petunjuk dari atas. Dengan demikian desentralisasi pendidikan bertujuan untuk memberdayakan peranan unit bawah atau masyarakat dalam menangani persoalan pendidikan di lapangan. Banyak persoalan pendidikan yang sepatutnya bisa diputuskan dan dilaksanakan oleh unit tataran di bawah atau masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi di kebanyakan negara. Faktor-faktor pendorong penerapan desentralisasi<sup>1</sup> terinci sbb.:

- tuntutan orangtua, kelompok masyarakat, para legislator, pebisnis, dan perhimpunan guru untuk turut serta mengontrol sekolah dan menilai kualitas pendidikan.

<sup>1</sup> Miftah Thoha, Ph.D. "Desentralisasi Pendidikan", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.

- anggapan bahwa struktur pendidikan yang terpusat tidak dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan partisipasi siswa bersekolah.
- ketidakmampuan birokrasi yang ada untuk merespon secara efektif kebutuhan sekolah setempat dan masyarakat yang beragam.
- penampilan kinerja sekolah dinilai tidak memenuhi tuntutan baru dari masyarakat
- tumbuhnya persaingan dalam memperoleh bantuan dan pendanaan.

Desentralisasi pendidikan, mencakup tiga hal, yaitu;

- a) manajemen berbasis lokasi (site based management).
- b) pendelegasian wewenang
- c) inovasi kurikulum.

Pada dasarnya manajemen berbasis lokasi dilaksanakan dengan meletakkan semua urusan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pengurangan administrasi pusat adalah konsekwensi dari yang pertama dengan diikuti pendelegasian wewenang dan urusan pada sekolah. Inovasi kurikulum menekankan pada pembaharuan kurikulum sebesar-besarnya untuk meningkatkan kualitas dan persamaan hak bagi semua peserta didik. Kurikulum disesuaikan benar dengan kebutuhan peserta didik di daerah atau sekolah. Pada kurikulum 2004 yang akan diberlakukan, pusat hanya akan menetapkan kompetensi-kompetensi lulusan dan materi-materi minimal. Daerah diberi keleluasaan untuk mengembangkan silabus (GBPP) nya yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan daerah. Pada umumnya program pendidikan yang tercermin dalam silabus sangat erat dengan program-program pembangunan daerah. Sebagai contoh, suatu daerah yang menetapkan untuk mengembangkan ekonomi daerahnya melalui bidang pertanian, implikasinya silabus IPA akan diperkaya dengan materi-materi biologi pertanian dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pertanian. Manajemen berbasis lokasi yang merujuk ke sekolah, akan meningkatkan otonomi sekolah dan memberikan kesempatan kepada tenaga sekolah, orangtua, siswa, dan anggota masyarakat dalam pembuatan keputusan.

Berdasarkan hasil-hasil kajian yang dilakukan di Amerika Serikat, *Site Based Management* merupakan strategi penting untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan-keputusan pendidikan dalam anggaran, personalia, kurikulum dan penilaian. Studi yang dilakukan di El Savador, Meksiko, Nepal, dan Pakistan menunjukkan pemberian otonomi pada sekolah telah meningkatkan motivasi dan kehadiran guru. Tetapi desentralisasi pengelolaan guru tidak secara otomatis meningkatkan efisiensi operasional. Jika pengelola di tingkat daerah tidak memberikannya, pengelolaan semakin tidak efektif. Oleh karena itu, beberapa negara telah kembali ke sistem sentralisasi dalam hal pengelolaan ketenagaan, misalnya Kolombia, Meksiko, Nigeria, dan Zimbabwe<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> NCREL, 1995, *Decentralization: Why, How, and Toward What Ends?* NCREL's Policy Briefs, report I, 1993 dalam Nuril Huda "Desentralisasi Pendidikan: Pelaksanaan dan Permasalahannya", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.

<sup>3</sup> Gaynor, Cathy (1998) *Decentralization of Education: Teacher management*. Washington, DC, World Bank dalam Nuril Huda "Desentralisasi Pendidikan: Pelaksanaan dan Permasalahannya", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.

Misi desentralisasi pendidikan adalah meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, meningkatkan pendayagunaan potensi daerah, terciptanya infrastruktur kelembagaan yang menunjang terselenggaranya sistem pendidikan yang relevan dengan tuntutan jaman, antara lain terserapnya konsep globalisasi, humanisasi, dan demokrasi dalam pendidikan. Penerapan demokratisasi dilakukan dengan mengikutsertakan unsur-unsur pemerintah setempat, masyarakat, dan orangtua dalam hubungan kemitraan dan menumbuhkan dukungan positif bagi pendidikan. Kurikulum dikembangkan sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Hal ini tercermin dengan adanya kurikulum lokal. Kurikulum juga harus mengembangkan kebudayaan daerah dalam rangka mengembangkan kebudayaan nasional.

Proses belajar mengajar menekankan terjadinya proses pembelajaran yang menumbuhkan kesadaran lingkungan yaitu memanfaatkan lingkungan baik fisik maupun sosial sebagai media dan sumber belajar, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan alat pemersatu bangsa<sup>1</sup>.

### 3. Konsep Dasar MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

### 4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Ciri-ciri MBS, bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar-mengajar dan sumber daya sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut:

Ciri-ciri sekolah yang melaksanakan MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/organisasi/ kepemimpinan transformasional <sup>2)</sup> dalam mencapai tujuan sekolah.	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tsb. sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola dan sekolah secara efektif dan efisien.
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif

<sup>1</sup>Donoseputro, M (1997) Pelaksanaan Otonomi Daerah Dalam Upaya Pencapaian Tujuan Pendidikan: Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Alat Pemersatu Bangsa, Suara Guru 4: 3-6.

Organisasi Sekolah	Proses Belajar mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana
Menggerakkan partisipasi masyarakat	Berperanserta dalam memotivasi siswa	Menyelenggarakan forum / diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah	
Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung-jawab kepada masyarakat dan pemerintah			

Dikutip dari Focus on School: The Future Organization of Education Service for Student, Department of Education, Queensland, Australia

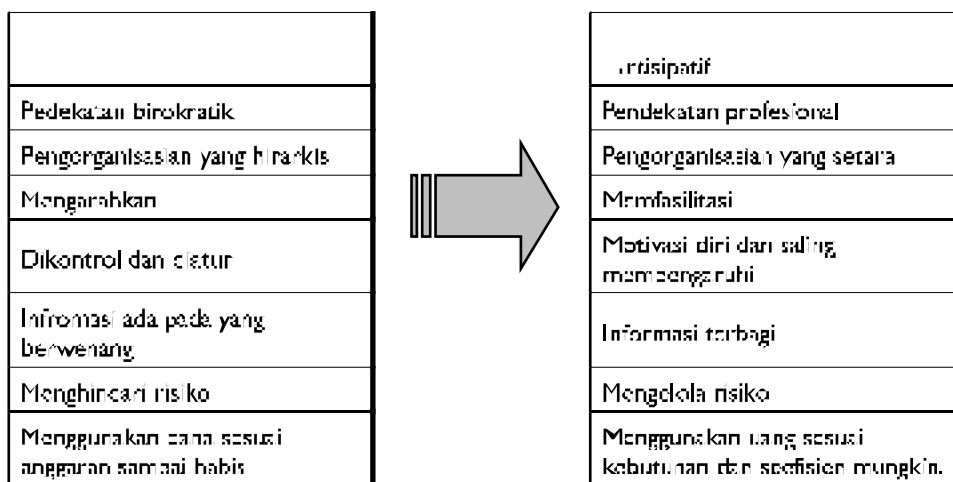
\*) Pada dasarnya kepemimpinan transformasional mempunyai tiga komponen yang harus dimilikinya, yaitu:

- memiliki kharisma yang didalamnya termuat perasaan cinta antara KS dan staf secara timbal-balik sehingga memberikan rasa aman, percaya diri, dan saling percaya dalam bekerja
- memiliki kepekaan individual yang memberikan perhatian setiap staf berdasarkan minat dan kemampuan staf untuk pengembangan profesionalnya
- memiliki kemampuan dalam memberikan simulasi intelektual terhadap staf. KS mampu mempengaruhi staf untuk berfikir dan mengembangkan atau mencari berbagai alternatif baru<sup>5</sup>.

Dengan demikian, MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Tetapi semua ini harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar. Sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggungjawab (*high responsibility*), kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih (*more authority*) serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh yang berkepentingan/tanggung gugat (*public accountability by stake holders*).

Secara ringkas perubahan pola manajemen pendidikan lama (konvensional) ke pola baru (MBS) dapat digambarkan sebagai berikut:

<sup>5</sup> Burns, J.M (1978) *Leadership* Harper & Row, New York dalam Rumtini (1977) *Transformational and Transactional Leadership Performance of Principals of Junior Secondary School in Indonesia*, unpublished thesis.



Diharapkan dengan menerapkan manajemen pola MBS, sekolah lebih berdaya dalam beberapa hal berikut:

- menyadari kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolah tersebut
- mengetahui sumberdaya yang dimiliki dan "input" pendidikan yang akan dikembangkan
- mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya
- bertanggungjawab terhadap orang tua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah
- persaingan sehat dengan sekolah dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Hasil rumusan yang dihasilkan peserta kemungkinan sangat banyak dan bervariasi. Pada akhir diskusi, fasilitator bersama-sama peserta mencoba mengklasifikasi dan menggabungkan rumusan yang sejenis sehingga diperoleh ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah. Misalnya:

- Upaya meningkatkan peran serta Komunitas Sekolah, masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) untuk mendukung kinerja sekolah
- Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja.
- Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas)
- Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda cara atau kebiasaan.