

BAB I

PENDAHULUAN

Nama : Elis Lisyawati
Nim. : 41038104231039

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan inklusif merupakan kebijakan strategis yang diadopsi oleh banyak negara untuk menjamin hak atas pendidikan bagi seluruh anak, termasuk anak yang berkebutuhan khusus. Pendidikan inklusif ini merupakan pendekatan pendidikan yang bertujuan memberikan kesempatan belajar yang sama bagi semua anak, tanpa memandang fisik, intelektual, sosial, atau emosional. Pendidikan inklusif menekankan pentingnya menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan mendukung semua peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, disabilitas, atau berasal dari latar belakang yang terpinggirkan.

Di Indonesia pendidikan Inklusif masih menjadi topik hangat dan mendesak dioptimalisasikan untuk memastikan semua individu, tanpa terkecuali mendapatkan akses dan layanan yang sama terhadap pendidikan berkualitas. Karena lembaga pendidikan yang ditunjuk untuk menjadi inklusif sering kali belum siap, dan diperlukan upaya secara kolektif untuk berupaya menciptakan lingkungan dimana semua peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, dapat belajar dan berkembang bersama dalam suasana yang mendukung dan menerima keberagaman.

Dalam perspektif Islam, konsep Pendidikan inklusif sejalan dengan nilai-nilai ajaran Islam, yang menekankan kesetaraan, keadilan serta penghargaan terhadap martabat dan hak setiap individu. Islam mengajarkan bahwa setiap individu, terlepas dari kekurangan ataupun kelebihan, memiliki hak untuk belajar dan mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang diberikan Allah *Subhanallahu wataala*. Tentu pendidikan inklusif sebagai bentuk rahmat Islam bagi seluruh umat karena mampu menciptakan lingkungan belajar yang penuh kasih sayang, dukungan, dan penghargaan terhadap perbedaan individu.

Pandangan Al-Quran tentang pendidikan inklusif merupakan konsep yang sangat mendasar dari eksistensi manusia (QS. Al-Hujurot: 11).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman, Janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain, (karena) boleh jadi mereka (yang diperolok-olokkan) lebih baik dari mereka (yang mengolok-olok), dan jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olokkan) perempuan lain, (karena) boleh jadi perempuan (yang diperolok-olokkan) lebih baik dari perempuan (yang mengolok-olok). Janganlah kamu saling mencela satu sama lain, dan janganlah saling memanggil dengan gelar-gelar yang buruk. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk (fasik) setelah beriman. Dan barangsiapa tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim” (QS. Al-Hujurot: 11)

Ayat di atas dapat dipahami bahwa semua manusia memiliki martabat yang sama dan yang membedakan hanyalah bentuk ketaqwaan dan keimanannya, Allah melarang manusia mengolok-ngolok sesamanya, karena kualitas seseorang diukur dengan ketaqwanya.

Dalam perspektif filosofis, pendidikan inklusif merupakan bagian integral dari pembangunan masyarakat yang adil dan bermartabat. Pendekatan ini melibatkan perspektif *etika*, *ontology*, dan *epistemologi* dalam memahami bagaimana, dan mengapa pendidikan inklusif penting bagi semua individu. Dilihat dari kacamata filosofis, pendidikan inklusif berupaya mewujudkan keadilan, menghargai keragaman, dan mempromosikan hak asasi manusia dalam pendidikan. Filosofis melihat bahwa pendidikan sebagai alat untuk membangun masyarakat yang saling menghargai dan menerima perbedaan, serta memastikan bahwa setiap orang memiliki tempat yang layak di dalamnya (Tyas et al et al., 2023).

Sejalan dengan pandangan tersebut, Smith (2014) menyatakan bahwa pendidikan inklusif adalah hak dasar yang harus diperjuangkan oleh setiap sistem pendidikan. Pendidikan inklusif tidak hanya menuntut penyediaan infrastruktur fisik yang ramah disabilitas, tetapi juga mendukung psikologis yang memungkinkan setiap peserta didik merasa dihargai dan diakui, dan itu berarti sistem pendidikan perlu beradaptasi untuk mendukung berbagai pendekatan

pembelajaran yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi peserta didik, kebutuhan dan kemampuan institusi pendidikan. Dalam prinsipnya setiap peserta didik berhak mendapatkan akses yang sama terhadap pembelajaran yang berkualitas, dengan melibatkan penyesuaian kurikulum, merancang pembelajaran yang adaptif dan fleksibel, serta penggunaan berbagai strategi pengajaran yang dapat menjangkau seluruh peserta didik untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas. (Nadhiroh, 2024).

Pandangan tersebut juga sejalan dengan teori perkembangan sosial yang dikemukakan oleh Lev Vygotski yang menegaskan bahwa setiap anak memiliki potensi untuk belajar dan berkembang apabila memperoleh bantuan yang tepat dari lingkungan sosialnya, termasuk anak berkebutuhan khusus, memiliki potensi untuk belajar dan berkembang jika diberikan dukungan sosial, interaksi yang bermakna, serta pendekatan belajar yang sesuai (Veer, 2014). Kemudian dipertegas oleh Mei Ainscow, Tony Booth, dan Dyson (2006) yang memperkenalkan pendekatan strategis untuk membangun sekolah inklusif melalui enam pilar utama, yakni 1) memiliki regulasi atau kebijakan yang menjadi dasar untuk mewujudkan sistem yang adil dan merata, 2) membangun budaya yang mendorong keragaman sebagai kekuatan, bukan hambatan. 3) Praktek pengajaran yang responsif seperti menerapkan pendekatan pembelajaran berbasis diferensiasi dan pembelajaran kooperatif. 4) Membangun keterlibatan penuh siswa dalam semua aspek kehidupan sekolah. 5) kolaborasi dalam komunitas pendidikan untuk menjamin keputusan yang lebih adil dan mendukung yang lebih kuat bagi semua siswa, 6) penggunaan data untuk perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh praktik pembelajaran di kelas, tetapi juga oleh dukungan kebijakan, budaya sekolah, serta sistem pengelolaan pendidikan yang terintegrasi.

Dengan demikian, berdasarkan paparan diatas bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif selain ditentukan oleh pendekatan pembelajaran yang berkualitas, juga oleh efektivitas pengelolaan dan kepemimpinan di tingkat sekolah. kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga

pendidikan diuntut memiliki visi yang jelas serta komitmen yang kuat dalam mengembangkan lingkungan belajar yang inklusif.

Alhumami (Bappenas, 2024) menyampaikan bahwa upaya mewujudkan visi Indonesia Emas memerlukan sistem pendidikan yang berkualitas dan merata karena sebagai salah satu pilar utama pembangunan. Disini peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan aspek akademik, karakter dan keterampilan sosial peserta didik. Oleh karena itu sebagai pimpinan, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan strategis dalam mengelola berbagai komponen sekolah, terutama dalam mengembangkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan serta menjadi penggerak perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif. Kemampuan tersebut berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman manajemen kepemimpinan serta tanggung jawab yang melekat pada tugas kepala (Bass et al., 1990).

Sejalan dengan itu Mulyasa (2022) menegaskan bahwa kepala sekolah harus membawa kelompok guru menjadi produktif, serta menciptakan suasana kondusif. Hal tersebut dapat dilakukan melalui motivasi guru dalam pengembangan profesionalnya, penyediaan sumber daya yang memadai, dan menciptakan budaya kolaborasi yang kuat.

Lebih lanjut Lipham & Hoeh memandang kepemimpinan kepala sekolah sebagai kemampuan dalam membentuk dan mengarahkan sistem sosial melalui perubahan tujuan, struktur, prosedur serta proses organisasi (Ubokudom, 1982). kepala sekolah sebagai agen perubahan yang proaktif harus mampu menjalankan roda organisasi, juga secara aktif membentuk dan mengarahkan sistem pendidikan di sekolahnya. Dalam konteks ini, implementasi manajemen strategik menjadi sangat penting karena kepala sekolah dituntut untuk mampu merumuskan visi, menyusun strategi, serta mengelola berbagai sumber daya sekolah secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Melalui penerapan manajemen strategik, kepala sekolah dapat merespon berbagai tantangan pendidikan, termasuk dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan yang inklusif, sehingga tercipta lingkungan belajar yang adaptif, kolaboratif, dan mampu memenuhi kebutuhan peserta didik (Priyono et al., 2018).

Implementasi manajemen strategik oleh kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan inklusif dapat dilakukan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis terhadap seluruh program sekolah. Kepala sekolah berperan dalam merumuskan visi dan misi sekolah yang mendukung pendidikan inklusif, menyusun strategi pengembangan kurikulum yang ramah terhadap peserta didik berkebutuhan khusus, serta mengoptimalkan sumber daya manusia seperti guru dan tenaga pendamping khusus melalui pelatihan dan pembinaan. Selain itu, kepala sekolah juga mampu membangun kerja sama dengan orang tua, masyarakat, dan lembaga terkait untuk mendukung keberhasilan program inklusif. Melalui penerapan manajemen strategik yang terarah dan partisipatif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, serta memastikan setiap peserta didik memperoleh kesempatan belajar yang setara sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. (Sagala et al., 2024), (Setiawati, 2020).

Secara normatif pendidikan inklusif di Indonesia sudah diatur dalam undang-undang Nomor 20 tahun 2003 yang menempatkan pendidikan inklusif sebagai upaya memberikan layanan pendidikan yang adil, dan merata, serta pada pasal 1 Permendiknas No. 70 Tahun 2009 tentang sistem penyelenggaraan pendidikan inklusif (Kemendikbud, 2023). Regulasi tersebut menjadi dasar dalam menjamin akses yang setara terhadap pendidikan yang bermutu, sekaligus menciptakan lingkungan pendidikan yang aman, nyaman, ramah sehingga dapat mengembangkan potensinya secara optimal.

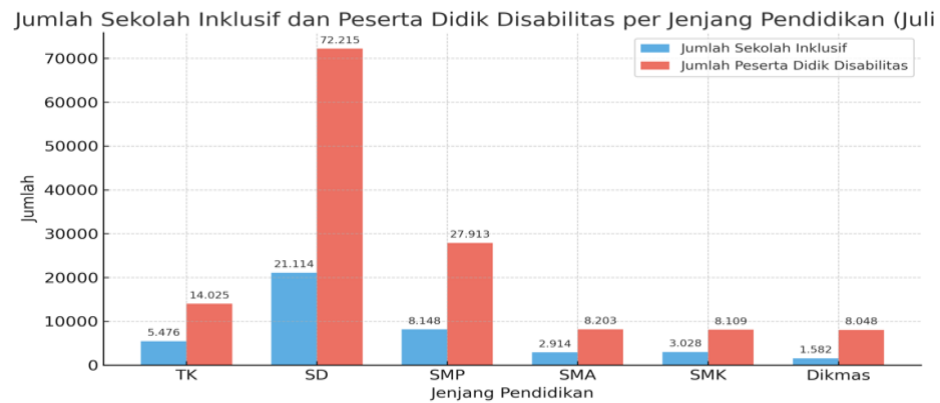
Meskipun secara normatif pendidikan inklusif telah memiliki landasan konseptual dan kebijakan yang kuat, namun implementasinya di lapangan masih menghadapi tantangan yang kompleks, Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, diantaranya kurangnya kolaborasi antar lembaga serta belum optimalnya manajemen sekolah dalam mengelola pendidikan inklusif (BPS, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif belum berjalan sesuai dengan harapan

Temuan studi internasional yang dilaporkan *The World Bank "Australia Government"* menunjukkan bahwa kepala sekolah masih memiliki kebutuhan pelatihan yang belum terpenuhi dan seringkali mengalami kesulitan dalam memfasilitasi kerjasama antara sekolah penyelenggara pendidikan inklusif dan sekolah luar biasa. Selain itu belum adanya sistem pendanaan yang berkelanjutan untuk pendidikan inklusif yang berpotensi menjadi disinsentif bagi pemerintah daerah dan sekolah untuk melaksanakan pendidikan inklusif. Akibatnya, banyak kepala sekolah yang belum memahami bagaimana mereka dapat melaksanakan dan mendanai pendidikan inklusif secara efektif (Hata et al., 2024).

Dari KOMNASHAM (2015) walaupun Indonesia telah berkomitmen meratifikasi *Convention on the Rights of Persons with Disabilities* (CRPD) sebagai bentuk komitmen terhadap pemenuhan hak pendidikan bagi penyandang disabilitas, tingkat partisipasi anak penyandang disabilitas dalam pendidikan formal masih relatif rendah, yaitu sekitar 0,25% pada jenjang sekolah dasar dan 0,13% pada jenjang sekolah menengah pertama. Selain itu, masih terdapat guru di wilayah pedesaan atau terpencil yang kurang berkualifikasi serta tingkat kehadiran guru yang belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak sekolah belum memiliki sumber daya yang memadai untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif secara berkualitas. Di samping keterbatasan sumber daya tersebut, kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, termasuk dalam memahami dan mengelola pendidikan inklusif secara efektif.

Selain itu, data nasional Dapodik per Juli 2024 mencatat terdapat 42.262 satuan pendidikan reguler yang menyelenggarakan pendidikan inklusif dengan jumlah peserta didik berkebutuhan khusus sebanyak 138.513 siswa. Sekolah tersebut tersebar pada berbagai jenjang pendidikan, yaitu TK sebanyak 5.476 sekolah, SD 21.114 sekolah, SMP 8.148 sekolah, SMA 2.914 sekolah, SMK 3.028 sekolah, serta pendidikan masyarakat sebanyak 1.582 lembaga. Meskipun jumlah sekolah inklusif terus meningkat, angka tersebut belum sebanding dengan jumlah anak penyandang disabilitas yang membutuhkan layanan pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perlu adanya penguatan dalam pengelolaan pendidikan inklusif di tingkat satuan pendidikan, yang salah satunya sangat dipengaruhi oleh

kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam merancang kebijakan, mengelola sumber daya, serta memastikan implementasi pendidikan inklusif berjalan secara efektif dan berkelanjutan.



Gambar 1.1
Kesenjangan Sekolah Inklusif Dengan Jumlah Anak Disabilitas

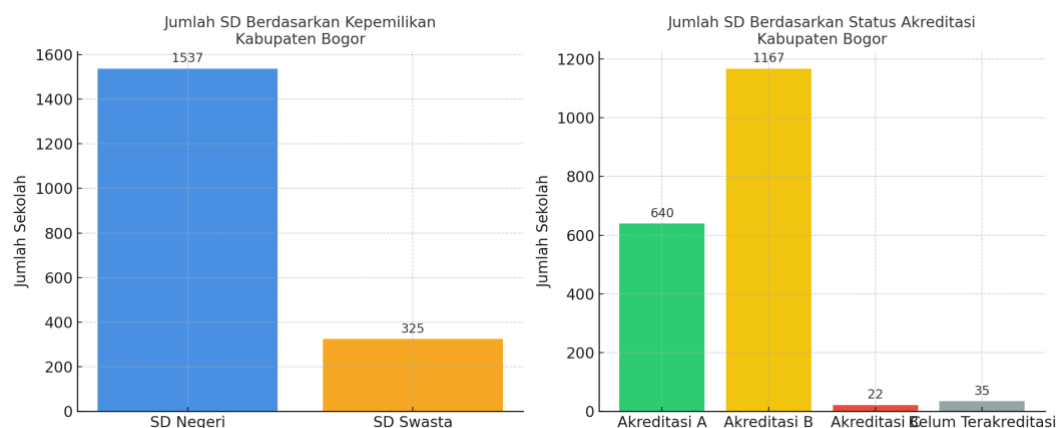
Dari grafik di atas terlihat adanya kesenjangan antara jumlah sekolah inklusif dan jumlah anak penyandang disabilitas yang seharusnya memperoleh layanan pendidikan yang merata. Hingga saat ini, hanya sekitar 12,26% anak penyandang disabilitas yang dapat mengakses pendidikan formal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah sekolah inklusif mengalami peningkatan, tingkat partisipasi anak penyandang disabilitas dalam pendidikan formal masih relatif rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kuantitas sekolah inklusif belum sepenuhnya diiringi dengan peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Oleh karena itu, diperlukan sosok kepemimpinan kepala sekolah yang mampu meningkatkan mutu pendidikan, khususnya dalam mengelola dan mengembangkan pendidikan inklusif secara efektif, sehingga dapat memperluas akses sekaligus menjamin kualitas layanan bagi peserta didik penyandang disabilitas.

Selanjutnya di Provinsi Jawa Barat, berdasarkan data Dapodik Kemendikbudristek per September 2025. Jumlah peserta didik pada pendidikan formal mencapai sekitar 9.227.649 siswa, dengan jumlah peserta didik berkebutuhan khusus sebanyak 38.144 siswa. artinya meskipun jumlah satuan pendidikan di Jawa Barat mencapai puluhan ribu sekolah, namun proporsi peserta

didik berkebutuhan khusus masih relatif kecil dibandingkan dengan total peserta didik secara keseluruhan. Kesenjangan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya kesiapan kepala sekolah dalam menyediakan sarana prasarana yang ramah disabilitas, penyediaan tenaga pendidik khusus, serta dukungan kebijakan dan alokasi anggaran yang belum sepenuhnya memadai (Jawa Barat, 2025).

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 5 Tahun 2017 tentang penyelenggaraan pendidikan inklusif, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota bertanggung jawab untuk menyediakan guru pembimbing khusus (GPK), kurikulum yang dimodifikasi sesuai kebutuhan peserta didik, serta sarana dan fasilitas yang mendukung aksesibilitas pembelajaran. Namun demikian, dalam praktiknya penyediaan GPK masih menjadi tantangan. Data menunjukkan bahwa dari 2.456 sekolah inklusif negeri yang ada, hanya tersedia sekitar 728 guru pembimbing khusus, kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga pendidik khusus.

Kabupaten Bogor pada tahun 2025 memiliki 6 Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), 1 negeri sisanya swasta (Daftar Sekolah, 2025). Adapun sekolah dasar reguler baik negeri maupun swasta memiliki legalitas mutu yang beragam berdasarkan dari status akreditasi dan standarisasi sekolah. Gambaran tersebut disajikan pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.2
Sebaran Sekolah di Kabupaten Bogor

Berdasarkan gambar diatas dapat dilaporkan bahwa di Kabupaten Bogor, Jawa Barat, terdapat 1.864 SD yang terdiri dari 1.537 (82,46%) SD milik

pemerintah (Negeri) dan 325 (17,44%) milik swasta. Dengan status akreditasi A 640 (34,33%), akreditasi B 1.167 (62,61%), dan akreditasi C 22 (1,18%) kemudian sisanya belum terakreditasi (1,88%) (daftar sekolah.net, 2025). Dan jika ditinjau dari standarisasi, ada 64 (3,43%) SD di Kabupaten Bogor Jawa Barat sudah memiliki sertifikasi ISO 9001:2000 dan 42 (2,25%) memiliki sertifikasi ISO 9001:2008 serta sisanya belum tersertifikasi (94,31%). Data ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah sekolah cukup besar, kualitas pengelolaan pendidikan belum sepenuhnya didukung oleh sistem akreditasi mutu yang kuat. Kondisi ini menjadi penting dalam konteks penyelenggaraan pendidikan inklusif, karena sekolah tidak hanya dituntut memiliki legalitas formal, tetapi juga kesiapan manajerial, sistem layanan, serta dukungan sumber daya yang memadai agar mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu bagi seluruh peserta didik, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus.

Kondisi tersebut diperparah oleh keterbatasan jumlah kepala sekolah yang berkualifikasi, dan ketimpangan distribusi penempatan yang belum proporsional antar wilayah, serta prosedur pengangkatan kepala sekolah yang masih memerlukan perbaikan. (portalbogor.com, 2025). Kondisi tersebut menjadi sangat krusial, terutama dalam konteks manajemen dan peningkatan mutu pendidikan inklusif di wilayah kabupaten Bogor, yang memerlukan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, serta berorientasi pada pemerataan akses dan kualitas layanan pendidikan, terutama ketika sekolah diuntut menyelenggarakan pendidikan inklusif yang mengakomodasi kebutuhan semua peserta didik (Williandro, 2025). Karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi kebutuhan strategis dalam mendorong peningkatan mutu sekolah inklusif.

Berbagai penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif masih menghadapi sejumlah kendala. Penelitian Elis (2022) menemukan bahwa ketersediaan guru dengan latar belakang pendidikan luar biasa di sekolah inklusif masih sangat terbatas, serta minimnya pelatihan bagi guru reguler dalam menangani peserta didik berkebutuhan khusus. Temuan tersebut diperkuat oleh Sumarni (2019) yang menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusif di madrasah belum optimal karena kurangnya monitoring dari

pihak terkait (Kemenag). laporan Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan melaporkan, terhadap 10 (sepuluh) madrasah penyelenggaran pendidikan inklusif *piloting* 2015, bahwa sebanyak 8 dari 10 madrasah yang menyelenggarakan pendidikan inklusif masih berjalan secara apa adanya. Artinya mereka belum menyelenggarakan pendidikan inklusif yang sesuai dengan standar atau pedoman penyelenggaraan pendidikan inklusif (Khozin & Taufik, 2021). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kuantitas sekolah inklusif belum sepenuhnya diiringi dengan peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Oleh karena itu diperlukan sosok kepemimpinan kepala sekolah yang mampu merancang dan menerapkan manajemen strategik untuk menjamin kualitas layanan pendidikan inklusif berjalan dengan efektif.

Penelitian lain juga menunjukkan berbagai kendala dalam implementasi pendidikan inklusif, seperti keterbatasan sarana prasarana, kurangnya modifikasi kurikulum, serta belum adanya alokasi anggaran khusus untuk pendidikan inklusif (Fauziah et al., 2021), (Junaedi, 2019). Meskipun demikian penelitian Dewi (2025) menunjukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan transformasional dapat meningkatkan motivasi guru serta keterlibatan siswa dalam pembelajaran inklusif. Namun demikian, beberapa temuan juga menunjukan bahwa peran kepala sekolah dalam mengelola pendidikan inklusif masih perlu ditingkatkan. Putrani (2024) menemukan bahwa sebagian kepala sekolah masih sebatas melakukan sosialisasi pendidikan inklusif tanpa diikuti dengan program pelatihan guru, pemberdayaan sumber daya, maupun kerja sama dengan tenaga profesional seperti psikolog pendidikan.

Sejalan dengan temuan tersebut, beberapa studi juga menunjukkan bahwa permasalahan implementasi pendidikan inklusif tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti kompetensi guru atau kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga oleh keselarasan sistem organisasi sekolah secara keseluruhan. Dalam konteks ini, kerangka McKinsey 7S sering digunakan untuk menganalisis kesesuaian antara strategi, organisasi, struktur, sistem kerja, nilai-nilai organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, serta keterampilan yang dimiliki organisasi. Penelitian Sumbane (2023) misalnya menggunakan kerangka

McKinsey 7S untuk menganalisis tantangan yang dihadapi guru dalam menangani peserta didik dengan *Autism Spectrum Disorder*, dan menemukan bahwa hambatan implementasi layanan pendidikan inklusif tidak hanya berasal dari kemampuan individu guru, tetapi juga dari ketidaksinkronan antara sistem organisasi, dukungan sumber daya, serta nilai-nilai yang berkembang di lingkungan sekolah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif memerlukan pendekatan manajemen organisasi yang komprehensif.

Selain itu, beberapa penelitian di bidang manajemen pendidikan juga menunjukkan bahwa kerangka McKinsey 7S dapat digunakan sebagai alat analisis untuk memahami perubahan dan peningkatan mutu organisasi pendidikan. kerangka ini mampu memetakan keterkaitan antara berbagai elemen organisasi secara sistematis sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dan kondisi yang diharapkan (Wang, 2022), (Fauzan & Purwanti, 2023).

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam memahami implementasi pendidikan inklusif, namun sebagian besar penelitian masih menempatkan permasalahan secara parsial, misalnya pada kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana, atau kebijakan pendidikan secara terpisah. Penelitian-penelitian tersebut belum banyak mengkaji bagaimana keterkaitan dan keselarasan antar unsur organisasi sekolah secara menyeluruh mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Padahal dalam praktiknya, keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh sinergi berbagai komponen organisasi sekolah yang saling berkaitan, seperti strategi organisasi, struktur kelembagaan, sistem kerja, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, keterampilan organisasi, serta nilai-nilai yang berkembang dalam budaya sekolah.

Dalam konteks ini, diperlukan suatu pendekatan analisis yang mampu melihat pendidikan inklusif tidak hanya dari perspektif pedagogis atau kebijakan pendidikan, tetapi juga dari sudut pandang manajemen organisasi sekolah secara komprehensif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah kerangka kerja McKinsey 7S yang menekankan pentingnya keselarasan antara tujuh elemen

organisasi, yaitu *strategy, structure, systems, style, staff, skills*, dan *shared values*. Kerangka ini memungkinkan analisis yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana berbagai unsur organisasi sekolah saling berinteraksi dalam mendukung keberhasilan implementasi pendidikan inklusif.

Dengan demikian, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya menganalisis implementasi peningkatan mutu pendidikan inklusif melalui perspektif manajemen kerangka kerja McKinsey 7S dalam konteks strategi kepala sekolah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menelaah faktor-faktor tertentu secara terpisah, penelitian ini berupaya melihat keterpaduan unsur-unsur organisasi sekolah secara simultan dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan inklusif. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait strategi kepala sekolah dalam menyelaraskan berbagai elemen organisasi sekolah untuk mewujudkan pendidikan inklusif yang bermutu.

Dalam praktiknya, di wilayah Kabupaten Bogor terdapat sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaannya. Beberapa sekolah belum mampu mengintegrasikan seluruh komponen organisasi secara optimal sehingga implementasi pendidikan inklusif berjalan kurang efektif. Berbagai permasalahan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan sumber daya manusia, dukungan fasilitas yang belum memadai, keterbatasan pembiayaan, serta belum optimalnya sistem pengelolaan program pendidikan inklusif. Di sisi lain, terdapat pula beberapa sekolah yang sudah mampu menyelenggarakan pendidikan inklusif dengan baik dan menunjukkan perkembangan yang positif sehingga menjadi pilihan masyarakat. Perbedaan kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi pendidikan inklusif tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan yang ada, tetapi juga oleh bagaimana sistem manajemen sekolah dijalankan dan diintegrasikan dalam praktik sehari-hari.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada dua aspek utama, yaitu: (1) bagaimana implementasi elemen-elemen dalam kerangka McKinsey 7S dalam pengelolaan pendidikan inklusif di sekolah; dan (2) bagaimana implementasi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan

inklusif dalam memberikan layanan pendidikan yang optimal bagi peserta didik sesuai dengan potensi, kondisi, dan karakteristiknya.

Penelitian ini dilakukan pada tiga sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di Kabupaten Bogor, yaitu Sekolah Madania Parung, *School of Universe* (SOU) Parung, dan Sekolah Islam Plus Daarul Jannah Pakansari. Ketiga sekolah tersebut dipilih karena memiliki karakteristik pengelolaan pendidikan inklusif yang berbeda, baik dari segi pendekatan kurikulum, sistem dukungan pembelajaran maupun strategi manajemen sekolah dalam mengakomodasi kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus.

Sekolah Madania atau Madania *School* Parung Bogor didirikan oleh Prof. Nurcholis Madjid pada tahun 1996, merupakan sekolah dasar, pertama dan menengah atas dengan wawasan internasional serta telah menyelenggarakan pendidikan inklusif mulai dari tingkat TK, SD, SMP dan SMA. Proses pembelajaran peserta didik berkebutuhan khusus terarah dan terkoordinasi dengan baik karena memiliki *support system* (SEN-U) yang khusus menangani segala hal yang berkaitan dengan perkembangan peserta didik.

School Of Universe atau SOU adalah salah satu sekolah alam pertama di Indonesia yang berlokasi di parung Bogor. SOU mengimplementasi kurikulum berbasis inklusif dan mendirikan *Learning Support Center* (LSC) yang melayani siswa berkebutuhan khusus secara integratif dalam kelas reguler. Kehadirannya sudah berkontribusi nyata dalam mewujudkan pendidikan inklusif yang adil, merata, dan non diskriminatif, melalui pendekatan layanan dan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa.

Sementara Sekolah Islam Plus Daarul Jannah Bogor yang dari tahun 2008 sudah menerima peserta didik berkebutuhan khusus, dan terlibat aktif pada kegiatan POKJA inklusif kabupaten Bogor. Program-program belajar pendidikan inklusif dikelola dengan baik, didukung kurikulum yang dimodifikasi, penyediaan pendidik khusus dan pembiayaan yang baik. Sekolah Islam Plus Daarul Jaannah berniat membantu para orang tua dengan anak berkebutuhan khusus agar tetap bisa belajar optimal dan bersosialisasi dengan siswa reguler dalam satu kelas reguler.

Meskipun ketiga sekolah tersebut bukan sekolah *piloting* penyelenggara pendidikan inklusif, ketiganya telah mengimplementasikan pendidikan inklusif dengan karakteristik dan pendekatan yang beragam. Perbedaan pendekatan pengelolaan, sistem dukungan, serta strategi implementasi pendidikan inklusif pada ketiga sekolah tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui perspektif kerangka McKinsey 7S. Dengan demikian, penelitian mengenai “Analisis Implementasi Kerangka 7S McKinsey dalam Strategi Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Inklusif” menjadi penting untuk dilakukan guna memahami bagaimana elemen-elemen organisasi sekolah berperan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif yang berkualitas.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Mengelola pendidikan khususnya pendidikan inklusif, bukanlah sekedar upaya mempertahankan kondisi yang sudah ada, melainkan sebuah proses pengembangan yang harus dilakukan secara sistematis dan menyeluruh. Pengelolaan itu harus berdasarkan pada visi, misi serta langkah operasional lembaga pendidikan yang selaras dengan dinamika zaman. Seperti yang ditegaskan oleh Fadjar (1998) bahwa proses pengelolaan pendidikan harus mengandung unsur pertumbuhan (*growth*), perubahan (*change*), dan pembaruan (*reform*). Ketiga aspek ini penting dilakukan secara terus menerus agar pendidikan inklusif tetap relevan dan adaptif terhadap perkembangan sosial, budaya, maupun kebutuhan peserta didik yang terus berubah.

Adapun akar masalah utama yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Rendahnya pemahaman dan kesadaran kepala sekolah terhadap konsep dan prinsip pendidikan inklusif.
- b. Rendahnya kompetensi guru dan tenaga kependidikan dalam menangani peserta didik berkebutuhan khusus.

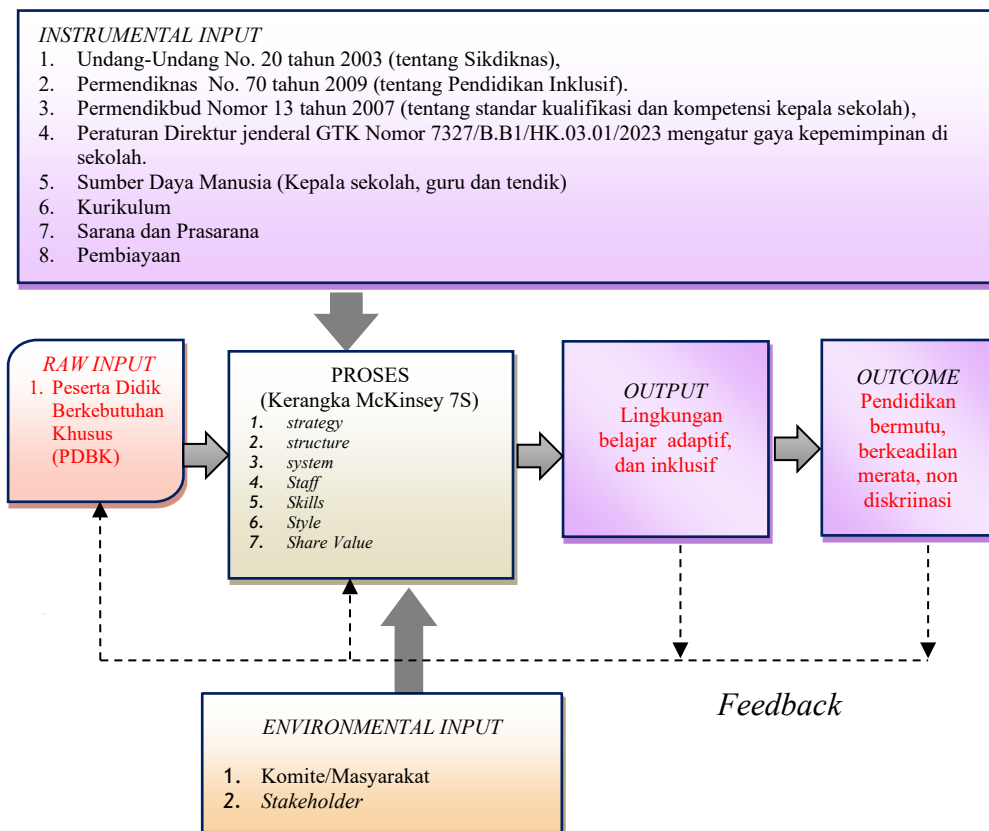
- c. Rendahnya dukungan dan komitmen warga sekolah serta orang tua terhadap penerapan sekolah inklusif.
- d. Rendahnya sistem manajemen dan kurikulum yang belum adaptif terhadap kebutuhan inklusif.
- e. Rendahnya dukungan kebijakan dan pendanaan dari pemerintah daerah terutama dukungan finansial, hingga sekolah masih membiayai sendiri kebutuhan pelatihan guru, sarana adaptif, maupun tenaga pendamping khusus.
- f. Rendahnya kolaborasi, koordinasi dan komunikasi antara pihak sekolah, guru pendamping, serta orang tua peserta didik, terutama dalam merumuskan rencana pembelajaran individual (PPI).
- g. Rendahnya budaya sekolah yang mencerminkan nilai-nilai inklusif. Sikap diskriminatif dan kurang empati terhadap peserta didik berkebutuhan khusus masih ditemukan.
- h. Rendahnya monitoring dan evaluasi implementasi pendidikan inklusif baik dari sekolah maupun pemerintah.

Berdasarkan berbagai akar masalah yang telah diuraikan diatas, maka penting dilakukan penelitian, agar kepala sekolah dapat merumuskan strategi dan menentukan manajemen yang efektif guna meningkatkan mutu pendidikan inklusif, karena rendahnya mutu penyelenggaraan pendidikan inklusif bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, akan tetapi juga bisa karena lemahnya strategi kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala sekolah harus memastikan seluruh komponen sekolah berjalan efektif. Dengan mengacu pada kerangka 7S McKinsey. Kepala sekolah diharapkan mampu menyeimbangkan antara aspek strategis (perencanaan, kebijakan, visi, dan misi) dengan aspek operasional (pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan profesional guru). Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk mengungkap bagaimana implementasi kerangka Mckinsey 7S dalam strategi kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif, sekaligus menganalisis sejauh mana keselarasan antar

unsur organisasi pendidikan (*strategy, structure, system, style, staff, skills, dan shared values*) dapat mendukung terwujudnya pendidikan yang berkualitas, berkeadilan, dan berorientasi pada kebutuhan semua peserta didik. Oleh karena itu, strategi kepala sekolah perlu diarahkan pada penguatan fungsi tiap komponen secara berkesinambungan agar dapat menciptakan layanan inklusif yang optimal.

Berikut visualisasi perumusan masalah penelitian dalam bentuk gambar:



Gambar 1.3
Kerangka Rumusan Masalah

Dari ilustrasi gambar diatas, dijelaskan bahwa strategi kepala sekolah pada penelitian ini, secara sistematis terdiri dari *raw input (instrumental, dan environmental), process dan output serta outcomes*.

Raw input dalam penelitian ini adalah peserta didik khususnya yang memiliki kebutuhan khusus. Oleh karena itu kesiapan guru, tenaga pendidik serta lingkungan belajar menjadi faktor penting yang akan mempengaruhi proses pendidikan yang mereka terima. Seperti adanya stigma atau diskriminasi dari teman sebaya maupun warga sekolah, serta dukungan masyarakat yang masih rendah terhadap penyelenggaraan pendidikan inklusif. *Raw input* ini akan diproses oleh sistem sebuah sekolah dengan dukungan strategi kepala sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini menjadi aktor kunci yang menerapkan strategi inovatif, untuk mendukung pendidikan inklusif. Kepala sekolah sebagai penggerak utama perubahan, melalui perumusan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang berorientasi pada mutu pendidikan inklusif. Implementasi strategi tersebut dianalisis melalui kerangka kerja McKinsey 7S. Adapun sumber data akan diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil, koordinator program inklusi penelusuran dokumen kebijakan internal dan observasi pelaksanaan program.

Pada tahap *proses*, penelitian ini melihat bagaimana kepala sekolah mengelola kegiatan sekolah dan proses pembelajaran, khususnya bagi peserta didik berkebutuhan khusus, agar sesuai dengan prinsip-prinsip pendidikan inklusif. Tahap ini juga menganalisis bagaimana strategi manajerial kepala sekolah dalam memastikan implementasi kerangka McKinsey 7S yang mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif. Dengan demikian, proses pengelolaan pendidikan inklusif tidak hanya fokus pada kegiatan pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup pengelolaan organisasi sekolah secara menyeluruh yang mendukung keberagaman peserta didik.

Kemudian proses pencapaian pendidikan inklusif yang bermutu dapat dengan melihat bagaimana strategi kepala sekolah dalam melaksanakan *roadmap* inklusi (merumuskan visi, misi, tujuan, kebijakan, program jangka pendek/menengah/panjang, serta kerjasama dengan stakeholder) untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif di sekolah dengan melibatkan

framework 7S Mckinsey “Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skills, Shared Values”.

Dalam pelaksanaanya, kepala sekolah diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan yang *transformatif*, yaitu kepemimpinan yang mampu memotivasi guru, meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta menanamkan nilai-nilai inklusif sebagai budaya sekolah. Dan berupaya agar visi, misi dan tujuan pendidikan inklusif tercapai, *stakeholder* dalam lembaga pendidikan inklusif harus berkomitmen dalam memaksimalkan SDM, kurikulum agar dapat diterapkan sesuai kebutuhan. Proses penilaian dan monitoring berkelanjutan dapat dimaksimalkan, agar pendidikan inklusif akan terus berkembang, maju dan bermutu sehingga menjadi pilihan utama bagi orang tua dalam memilih lembaga pendidikan yang berkualitas, setara tanpa adanya diskriminasi.

Instrumental input adalah bagaimana ketersediaan dan kualitas sarana prasarana, kurikulum, serta kebijakan sekolah dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif. Adapun instrumental input dalam penelitian ini adalah 1) Undang-Undang No. 20 tahun 2003 (Sisdiknas), Permendiknas No. 70 tahun 2009 (Pendidikan Inklusif). Peraturan Direktur jenderal GTK Nomor 7327/B.B1/HK.03.01/2023 yang mengatur gaya kepemimpinan di sekolah. 2) Sumber Daya Manusia (Kepala sekolah, guru dan tendik). 3) desain kurikulum . 4) Sarana dan Prasarana 5) serta Pembiayaan.

Output dari penelitian ini menggambarkan hasil langsung dari implementasi strategi kepala sekolah dalam mengelola pendidikan inklusif di sekolah. *Output* tersebut tercermin pada peningkatan kualitas layanan pendidikan inklusif yang ditandai dengan berkembangnya kemampuan akademik, sosial, dan emosional peserta didik, baik peserta reguler maupun peserta didik dengan kebutuhan khusus. selain itu *output* juga tercermin dalam meningkatnya kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran inklusif serta terselenggaranya layanan pembelajaran yang *responsif* terhadap keberagaman peserta didik. Mutu pendidikan inklusif dalam penelitian ini

dibatasi pada aspek pengelolaan pendidikan, khususnya pengelolaan kurikulum dan pengelolaan tenaga pendidik. Dengan demikian, hasil akhir yang diharapkan dari proses ini adalah terwujudnya pendidikan inklusif yang bermutu, yang ditandai dengan meningkatnya akses, partisipasi, dan prestasi belajar peserta didik dalam lingkungan pendidikan yang setara, inklusif, dan bebas dari diskriminasi.

Outcome dalam penelitian ini menggambarkan dampak berkelanjutan dari penyelenggaraan pendidikan inklusif terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. *output* tercermin dari keberlanjutan program pendidikan inklusif serta kemungkinan *reflika* praktik baik (best practice) yang dihasilkan dari strategi kepala sekolah dalam mengelola pendidikan inklusif. Dampak tersebut dapat dilihat dari meningkatnya kompetensi guru dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, tersedianya layanan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus, serta adanya sistem monitoring dan evaluasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif.

Environmental input adalah bagaimana dukungan lingkungan *ekternal* (orang tua, masyarakat, dinas pendidikan dan lembaga mitra) terhadap pelaksanaan pendidikan inklusif di sekolah. lalu bagaimana strategi kepala sekolah dalam menjalin kolaborasi dan kemitraan dengan lingkungan sekitar untuk memperkuat mutu pendidikan inklusif.

Kemudian *feedback* memberikan informasi informasi yang diterima untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses serta strategi yang diterapkan. Masalah yang bisa dijelaskan adalah bagaimana kepala sekolah dapat mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak (siswa, orang tua, guru, dan masyarakat) untuk meningkatkan strategi pendidikan inklusi di masa mendatang

2. Pembatasan Masalah

Mengingat besarnya permasalahan di atas, maka peneliti membatasi masalah yang berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif pada Sekolah Dasar (SD) Madania Parung Bogor, *School of Universe* (SOU) Parung Bogor dan Sekolah Dasar (SD) Islam Darul Janah Pakansari Bogor Jawa Barat.

Peneliti membatasi pada implementasi kerangka McKnsey 7S dalam strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah tersebut. Dan mengingat luasnya permasalahan, dan agar focus pada penelitian, maka setiap pertanyaan penelitian dibatasi kepada indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Strategi (*Strategy*) kepala sekolah dalam merancang program untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif dengan indikator:
 - 1) Penetapan visi, misi sekolah inklusif.
 - 2) Menentukan tujuan sekolah inklusif (siapa, dimana, dan dimana saja pelaksanaannya).
 - 3) Menentukan rencana strategi sekolah inklusif
 - 4) Kebijakan kepala sekolah dalam merancang program peningkatan mutu pendidikan inklusif.
 - 5) Upaya kepala sekolah dalam menjalin kerja sama dengan *stakeholder*.
- b. Struktur (*Structure*) organisasi sekolah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan inklusif dengan indikator:
 - 1) Peran dan tanggung jawab guru dan staf terkait sekolah inklusif
 - 2) Pola komunikasi dan koordinasi dengan *stakeholder*.
- c. Sistem (*System*) manajemen sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan inklusif dengan indikator:
 - 1) Penyesuaian kurikulum yang adaptif dan fleksibel.
 - 2) Layanan pendampingan, konseling, dan terapi di sekolah inklusif.
 - 3) Sistem evaluasi pembelajaran yang adil dan adaptif.
 - 4) Mekanisme monitoring dan evaluasi program pendidikan inklusif.

- d. Gaya kepemimpinan (*Style*) kepala sekolah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan inklusif dengan indikator:
 - 1) Gaya komunikasi kepala sekolah dengan guru, staf dan orang tua
 - 2) Pola pengambilan keputusan (partisipasi vs top-down)
 - 3) Keteladanan dalam mempraktekan nilai nilai inklusif.
 - 4) Sikap kepala sekolah terhadap keberagaman peserta didik
- e. Pemberdayaan pendidik dan tenaga tenaga (*Staff*) dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan inklusif, dengan indikator:
 - 1) Rekrutmen guru dan staf yang dapat mendukung pendidik inklusif
 - 2) Program pelatihan dan pengembangan professional
 - 3) Penghargaan dan dukungan
- f. Penentuan kompetensi dan keterampilan guru dan staf (*Skills*) agar sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif dengan indikator:
 - 1) Pembelajaran berbasis diferensiasi peserta didik (RPP/Modul ajar).
 - 2) Penanganan peserta didik berkebutuhan khusus.
- g. Nilai-nilai (*Shared Values*) yang diinternalisasikan dalam kebijakan untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif, dengan indikator:
 - 1) Nilai dan kode etik
 - 2) Iklim sekolah yang inklusif (aman dan ramah anak)
 - 3) Komitmen seluruh civitas sekolah terhadap praktek inklusif.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kerangka McKinsey 7S dalam strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif.

b Tujuan Khusus

Sedangkan tujuan khusus dari penelitian di atas adalah untuk mendapatkan informasi dan menganalisis tentang:

- 1) Strategi (*Strategy*) kepala sekolah dalam merancang program untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif.
- 2) Struktur (*Structure*) organisasi sekolah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan inklusif.
- 3) Sistem (*System*) manajemen sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif.
- 4) Gaya kepemimpinan (*Style*) kepala sekolah dalam mendukung implementasi pendidikan inklusif.
- 5) Pendidik dan tenaga tenaga (*Staff*) dalam mendukung pendidikan inklusif.
- 6) Kompetensi dan keterampilan guru dan staf (*Skills*) yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan inklusif.
- 7) Nilai-nilai (*Shared Values*) yang diinternalisasikan dalam kebijakan sekolah inklusif.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat yang berharga, yaitu manfaat teoritis dan praktis antara lain:

a Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi pengembangan pengetahuan khususnya pada pengetahuan tentang implementasi kerangka McKinsey dalam strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif. Dengan mengeksplorasi strategi, gaya kepemimpinan kepala sekolah mengelola dan meningkatkan efektivitas pendidikan inklusif, serta memberikan wawasan berharga tentang praktik kepemimpinan efektif yang dapat meningkatkan mutu pendidikan inklusif.

b Manfaat praktis

- 1) Bagi lembaga yang menyelenggarakan pendidikan inklusif serupa: Memberikan Pemahaman Kontekstual. Fokus studi strategi kepala

sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif sebagai rencana jangka panjang.

- 2) Bagi Kepala Sekolah dapat menjadi masukan untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif sebagai rencana jangka panjang.
- 3) Bagi Guru dapat menjadi masukan agar memahami penanganan peserta didik berkebutuhan khusus dan keterlibatan untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif
- 4) Bagi siswa dapat menjadi masukan agar lebih aktif dalam menyuarakan hak untuk perlindungan dan rasa aman dan ramah di lingkungan sekolah.
- 5) Bagi orang tua/komite sekolah menjadi masukan untuk ikut serta memantau program sekolah dalam memberikan pelayanan yang nyaman, aman dan ramah pada peserta didik.
- 6) Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan sebagai dasar masukan dan pengembangan studi yang lebih mendalam terkait pembelajaran yang adil sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan kemampuan peserta didik, hal tersebut menjadi implementasi dari konsep pendidikan untuk semua.

D. Pertanyaan Penelitian

Dari perumusan masalah penelitian yang diuraikan, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi strategi (*Strategy*) kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif?
2. Bagaimana implementasi struktur (*Structure*) organisasi sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif?
3. Bagaimana implementasi sistem (*System*) manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif?
4. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan (*Style*) kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif?

5. Bagaimana implementasi pemberdayaan pendidik dan tenaga pendidik (*Staff*) untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif?
6. Bagaimana implementasi peningkatan kompetensi dan keterampilan pendidik dan tenaga pendidik (*Skills*) agar sesuai dengan kebutuhan peningkatan mutu pendidikan inklusif?
7. Bagaimana implementasi penanaman nilai bersama (*Shared Values*) oleh kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif?