

**EVALUASI GURU DALAM KONTEKS ORGANISASI
(SUATU UPAYA MENINGKATKAN PROFESIONALISME)**

Yati Siti Mulyati

Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI

Jl. DR. Setiabudhi 229, Bandung 40154

ABSTRAK

Evaluasi guru merupakan suatu aktivitas yang harus memenuhi persaingan individu dan kebutuhan organisasi. Sangatlah penting perlakuan seragam untuk keputusan personal yang menghasilkan definisi standard dari perilaku mengajar yang dapat diakui. Bagaimanapun, penelitian pada kinerja guru dan keefektivan mengajar belum berperan untuk suatu daftar stabil dari perilaku mengajar yang dapat diukur efektif dalam semua konteks mengajar. Selain itu, penelitian pada perilaku individual dan organisasi menentukan kebutuhan untuk strategi konteks-khusus untuk memperbaiki mengajar dari pada upaya hirarkhis sistem yang bermacam- macam. Jika evaluasi guru menjadi suatu alat yang berguna untuk memperbaiki, proses itu harus menemukan suatu keseimbangan dengan teliti antara standarisasi, harapan kinerja yang diadministrasikan secara sentral dan pendekatan spesifik-guru untuk perkembangan evaluasi dan profesional.

Kata kunci: Proses, dan model Evaluasi.

6. Aplikasi Model

Sebagian besar model digolongkan sebagai suatu orientasi keputusan (Floden & Weiner, 1978). Aplikasi model merefleksikan suatu telaah evaluasi sebagai suatu aktivitas yang berfungsi untuk melaporkan keputusan, programatik konsensual, dan tujuan umum pembelajaran. Model evaluasi lain, seperti (supervisi klinis), dimulai dari premis bahwa tujuan umum pembelajaran tidak stabil atau tidak sensual secara keseluruhan. Model seperti itu mencakup tujuan umum ganda untuk evaluasi dan tujuan evaluasi, meliputi misalnya, resolusi kepuasan terhadap diri-sendiri (Floden & Weiner, 1978; Chen & Rossi, 1980), dan juga kewenangan guru secara individu.

Aplikasi dari model evaluasi guru berbasis-penelitian terhadap setting kehidupan-nyata harus menanggulangi kesenjangan yang ada di antara spesifikasi kriteria atau metode yang

dapat dipertahankan secara teknis dan semangat solusi terhadap masalah-masalah organisasi secara politis. Ada suatu pengakuan pertumbuhan bahwa setiap jenis aktivitas evaluasi meliputi pilihan nilai—dan konflik—pada semua level dari sistem tindakan (Rein, 1976; Rossi, Freeman, & Wright, 1979; Sroufe, 1977). Evaluasi adalah politis karena evaluasi menyediakan suatu alat dalam proses pengambilan kebijakan besar dan karena merupakan sifat arahan pengambilan suatu keputusan tentang suatu nilai. Setiap pada akhir menyusun kembali atau menetapkan lagi suatu konstelasi yang ada untuk membantu individu atau kelompok terhadap apa yang dievaluasi (Englert, Kean, & Scribner, 1977). Selanjutnya, proses evaluasi harus dimengerti sehingga mencakup suatu proses perundingan kontinu dan modifikasi tujuan umum yang terjadi “karena kondisi dan sejumlah setting tujuan umum keadaan sekitar yang efektif dibedakan dari kondisi dan sejumlah implementasinya” (Stone, 1980: 23-24).

Knapp (1982) menggambarkan adanya divergensi antara banyaknya model evaluasi guru dan praktik aktual dalam hal perbedaan standard yang digunakan oleh peneliti dan praktisi untuk memilih nilai praktis.

Dalam praktik aktual, proses evaluasi guru dapat dipersiapkan salah satu dari yang berikut untuk mengimbangi berbagai tujuan sekaligus: (1) menyortir guru; (2) menegakkan moril staf dan kolegalitas; (3) memelihara jarak organisasi dari tuntutan lingkungan (misalnya, untuk pertanggungjawaban; dan (4) merencanakan perbaikan yang sedang dibutuhkan, perubahan tambahan gaji.

Ini tidak berarti bahwa model evaluasi guru berbasis-penelitian tidak berhasil di dunianya, hanya adaptasi terhadap konteks organisasi harus secara eksplisit diperhatikan dan jika proses diimplementasikan secara berhasil.

7. Evaluasi Guru dalam Organisasi

Implementasi setiap kebijakan sekolah, mencakup kebijakan evaluasi guru, menggambarkan suatu pengaruh-mempengaruhi kontinu di antara tujuan umum kebijakan yang beragam, menetapkan aturan dan prosedur (tentang kebijakan dalam pertanyaan dan aspek lain dari tindakan sekolah), tawar-menawar antar kelompok dan pilihan nilai, dan konteks institusi lokal. Prosedur evaluasi guru, misalnya, dapat dipengaruhi oleh iklim politis yang ada dalam suatu sistem sekolah, terhadap hubungan organisasi guru dengan manajemen lokal, terhadap sifat kebijakan pendidikan dan melaksanakan program lokal, dan terhadap ukuran dan

struktur dan juga sistem serta birokrasinya. Variabel-variabel ini dan yang lainnya sama-sama kuat pada level sekolah.

Strategi perubahan yang diasumsikan efektif dalam suatu lingkungan pergaulan dalam memperbaiki dan meningkatkan evaluasi guru yang profesional adalah: (1) atensi dari sifat dan frekuensi komunikasi di mana Weick (1982) menyebutnya sebagai “manajemen simbol” (symbol management), yaitu, kefasihan lidah, ketekunan, dan rincian. Beliau membedakan simbol dari tujuan umum: “Simbol” menceritakan kepada orang apa yang mereka kerjakan dan mengapa; sedangkan “tujuan umum” menceritakan kepada orang kapan dan bagaimana baiknya mereka melakukannya; (2) pengembangan kemandirian, yaitu, suatu pengakuan dari kompleksitas tugas dan profesionalisme dalam melaksanakannya (Dornbusch & Scott, 1975; Thompson, Dornbusch, & Scott, 1975); (3) motivasi dengan intensif intrinsik melalui evaluasi yang membolehkan self-assessment lebih kuat daripada motivasi yang mengandalkan pada asesmen eksternal dan penghargaan (Deci, 1976; Meyer, 1975)..

Akhirnya, sifat dari proses formulasi pengambilan keputusan dan kebijakan, yang secara tepat berkaitan dengan komunikasi dan kewenangan, adalah kritis terhadap implementasi keberhasilan dari suatu sistem evaluasi guru. Sehingga Knapp (1982: 18) mengatakan bahwa:

“Proses mengembangkan sistem evaluasi adalah suatu peristiwa untuk banyak hal dalam suatu organisasi sebagai interaksi para pemilih, penyelenggaraan nilai-nilai penting, dan pengakuan masalah bersama. Apakah sasaran kinerja atau bukan sasaran kinerja dipenuhi untuk proporsi yang ditetapkan dari seorang guru lokal, hasil ‘taklangsung’ dari usaha yang dapat dipandang berpengaruh kuat pada kegairahan, keyakinan, atau perilaku, terhadap keuntungan utama bagi siswa.”

Proposisi di atas berperan bagi kita untuk membuat hipotesis dengan empat kondisi minimal untuk keberhasilan tindakan dari suatu sistem evaluasi guru: (1) semua aktor dalam sistem itu mengerti berbagai kriteria dan proses untuk evaluasi guru; (2) semua aktor mengerti bagaimana kriteria dan proses ini berkaitan dengan simbol dominan dari organisasi, yaitu, ada pengertian berbagi (sharing) bahwa mereka menangkap aspek mengajar yang sangat penting, bahwa sistem evaluasi sesuai dengan tujuan umum pendidikan dan konsepsi pekerjaan mengajar; (3) guru merasa bahwa prosedur evaluasi memungkinkan dan

memotivasi mereka untuk memperbaiki kinerjanya, dan memungkinkan kepala sekolah merasa bahwa prosedur memungkinkan mereka untuk menentukan kepemimpinan pembelajaran; (4) semua aktor dalam sistem itu memungkinkan prosedur evaluasi untuk menemukan keseimbangan “antara adaptasi dan adaptabilitas, antara stabilitas untuk menhandel tuntutan sekarang dan fleksibilitas untuk menhandel tuntutan yang takterantisipasi” (Weick, 1982: 674); yaitu, bahwa prosedur mencapai suatu keseimbangan antara kontrol dan otonomi untuk berbagai aktor dalam sistem itu.

8. Konklusi

Evaluasi guru merupakan suatu aktivitas yang harus memenuhi persaingan individu dan kebutuhan organisasi. Sangatlah penting perlakuan seragam untuk keputusan personel yang menghasilkan definisi standard dari perilaku mengajar yang dapat diterima. Bagaimanapun, penelitian pada kinerja guru dan keefektivan mengajar tidak berperan untuk suatu daftar stabil dari perilaku mengajar yang dapat diukur efektif dalam semua konteks mengajar.

Selain itu, penelitian pada perilaku individual dan organisasi menentukan kebutuhan untuk strategi konteks-khusus untuk memperbaiki mengajar dari pada upaya hirarkhis sistem yang bermacam-macam. Jika evaluasi guru menjadi suatu alat yang bermanfaat untuk perbaikan, maka proses itu harus menemukan suatu keseimbangan dengan teliti antara membuat standard, harapan kinerja yang diadministrasikan secara sentral dan pendekatan spesifik-guru untuk perkembangan evaluasi dan profesional.

REFERENSI

- Anderson, L. W. (1989). **The Effective Teacher: Study Guide and Readings**. New York: McRaw-Hill Book Company.
- Beckham, J. C. (1981). **Legal Aspect of Teacher Evaluation**. Topeka, Kans.: National Organization on Legal Problems of Education.
- Chen, H. & Rossi, P. H. (11980). The Multi-goal, Theory-driven Approach to Evaluation: A Model Linking Basic and Applied asocial Science. **Social Forces**, **59(1)**, 106-122.

- Darling-Hammond, L., & Wise, A. E. (1981). **A Conceptual Framework for Examining Teacher' View of Teaching and Educational Policies (N-1668-FF)**. Santa Monica, Calif.: The Rand Corporation.
- Deci, E. L. (1976). The Hidden Costs of Rewards. **Organizational Dynamics**, 4(3), 61-72.
- Dornbosch, S. M., & Scott, W. R. (1975). **Evaluation and the Exercise of Authority**. San Francisco: Jessey-Bass.
- Floden, R. E., & Weiner, S. S. (1978). Rationally to Ritual: The Multiple Roles of Evaluation in Governmental Process. **Policy Sciences**, 9, 9-18.
- Gallup, G. H. (1979). The Eleventh Annual Gallup Poll of the Public's Attitudes toward the Public Schools. **Phi Delta Kappan**, 60, 33-45.
- Gudridge, B. M. (1980). **Teacher Competency: Problems and Solutions**. Arlington, Va.: American Association of School Administrators.
- Haefele, D. L. (1980). How to Evaluate Thee, Teacher-let me Count the Ways. **Phi Delta Kappan**, 61(5), 349-352.
- Iwannicki, E. F. (1981). A Professional Growth Oriented Approach to Evaluating Teacher Performance. In J. Millman (Ed.), **Handbook of Teacher Evaluation**. Beverly Hills,, Calif.: Sage Publications.
- Jacob, C. (2002a). **Pengembangan Kompetensi Mengajar Guru Matematika Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi**. Makalah Disajikan pada Seminar Nasional Matematika: Peran Matematika dan Pengajarannya pada Kurikulum Berbasis Kompetensi. Jurusan Pendidikan Matematika & HMJ Matematika FKIP Universitas Pancasakti Tegal, 24 April 2002.
- Jacob, C. (2002b). **Pengembangan Kompetensi Guru Matematika melalui Kemantapan-Diri Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi**. Makalah Disajikan pada Seminar Nasional Matematika III: Matematika, Pengembangan, Riset, dan Pembelajarannya. Jurusan Matematika FMIPA Universitas Negeri Semarang, 10 Agustus 2002.
- Johnson,, S. M. (1980). Performance-based Staff Layoffs in the Public Schools: Implementation and Outcomes. **Harvard Educational Review**, 50(2), 214-233.
- Kleine, P. F., & Wisniewski, R. (1981). A Forward Step for Oklahoma. **Phi Delta Kappan**, 63(2), 115-117.

- Knapp, M. S. (1982). **Toward the Study of Teacher Evaluation as an Organizational Process: A Review of Current Research and Practice.** Menlo Park, Calif.: Educational and Human Services Research Center, SRI International.
- Lewis, A. (1982). **Evaluation Educational Personnel.** Arlington, Va.: American Association of School Administrators.
- Manatt, R. P., Palmer, K. L., & Hidlebaugh, E. (1978). Evaluation Teacher Performance with Improved Rating Scales. **NASSP Bulletin**, 60(401), 21-23.
- McDonnell, L., & Pascal, A. (1979). **Organized Teachers in American Schools (R-2407-NIE).** Santa Monica, Calif.: The Rand Corporation.
- McNeil, N. D. (1981). The Politics of Teacher Evaluation. In J. Millman (Ed.), **Handbook of Teacher Evaluation.** Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Medley, D. M. (1982). Teacher Competency Testing and the Teacher Educator. Charlottesville: Association of Teacher Educator and Bureau of Educational Research, University of Virginia.
- Meyer, H. H. (1975). The Pay-for-Performance Dilemma. **Organizational Dynamics**, 3(3), 39-50.
- Redfern, G. B. (1980). **Evaluating Teachers and Administrators: A Performance Approach.** Boulder, Colo.: Westview Press.
- Rein, M. (1976). **Social Science and Public Policy.** New York: Penguin Books.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Wright, S. R. (1979). **Evaluation: A Systematic Approach.** Beverly Hills, Calif.: Sage Publication.
- Southern Regional Education Board. (1979). **Teacher Education and Certification: State Actions in the South.** Atlanta: Author.
- Scroufe, G. E. (1977). Evaluation and Politics. In J. Scribner (Ed.), **The Politics of Education.** Chicago: University of Chicago Press.
- Stephens, J. M. (1976). **The Process of Schooling.** New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Stone, C. N. (1980). The Implementation of Social Programs: Two Perspectives. **Journal of Social Issues**, 36(4), 13-34.
- Thompson, J. E., Dornbusch, S. M., & Scott, W. R. (1975). **Failures of Communication in the Evaluation of Teacher by Principals (No. 43).** Stanford, Calif.: Stanford Center for Research and Development in Teaching.

- Vlaanderen, R. (1980). **Trends in Compency-based Teacher Certification.** Denver, Colo.:
Edcation Commision of the States.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely-coupled Systems. **Administrative
Science Quarterly, 21, 1-19.**
- Weick, K. E. (1982). **Administering Education in Loosely Coupled Schools.** Phi Delta
Kappan, 63(10), 673-676.