



KAJIAN TINDAKAN DAN PENGURUSAN SEKOLAH

Soon Seng Thah, Ph.D

**Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pelajaran Malaysia**

ABSTRAK

Kertas ini memberi satu gambaran asas tentang kajian tindakan terutamanya bagaimana kajian tindakan boleh dijalankan dalam konteks selain daripada pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Untuk menjayakan sesuatu projek kajian tindakan, peranan pentadbir sekolah amat penting seperti mewujudkan persekitaran yang sesuai dan memberi tunjuk ajar kepada para guru yang ingin menjalankannya. Kertas ini membincangkan konteks di mana persekitaran ini dapat diwujudkan. Turut dibincangkan adalah peranan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan dalam usaha ke arah mewujudkan budaya penyelidikan dalam kalangan guru serta beberapa "success stories" akibat menjalankan kajian tindakan dalam situasi pendidikan.

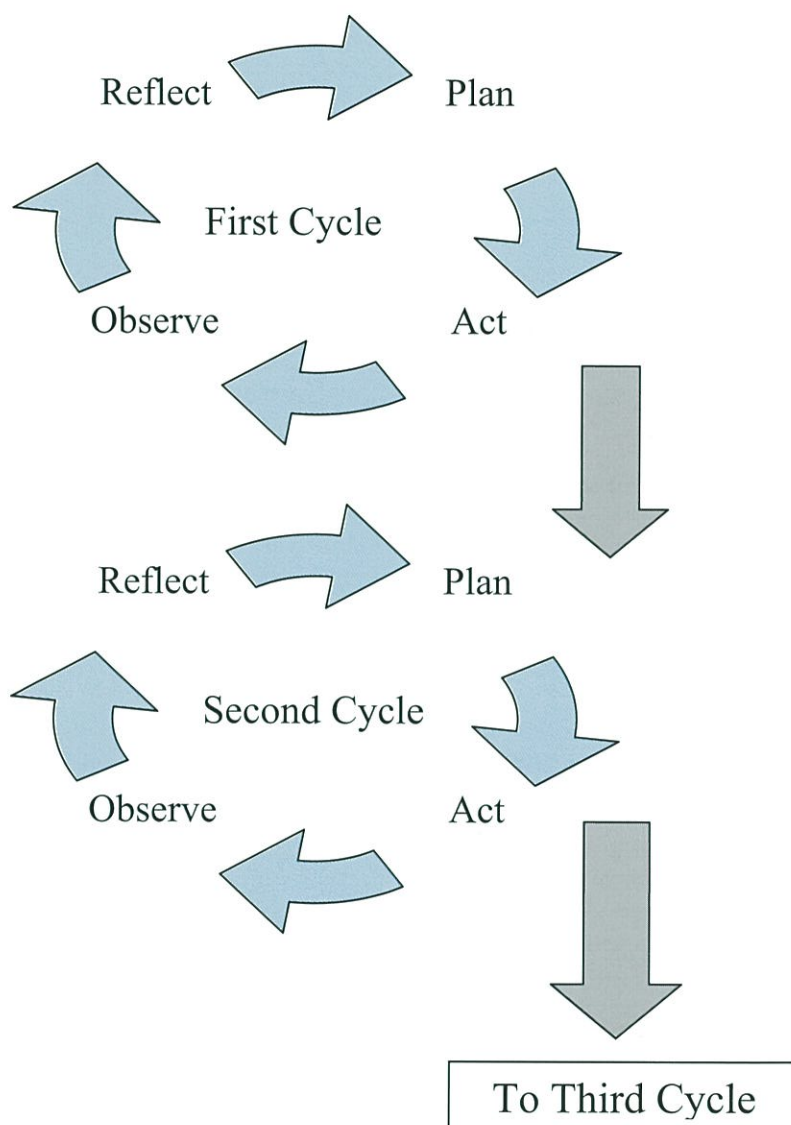
1.0 PENGENALAN

Kajian Tindakan selalunya dikaitkan dengan penyelidikan yang dijalankan dalam konteks pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Pendapat sedemikian adalah benar pada awal perkembangan kajian tindakan. Dalam konteks masa kini, kajian tindakan bukan sahaja digunakan untuk mempertingkatkan proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah tetapi ia juga digunakan untuk memperkukuhkan pengurusan di sekolah. Walau bagaimanapun kedua-dua aplikasi ini mempunyai hala tuju yang sama, iaitu untuk meningkatkan tahap profesionalisme guru.

Sebenarnya kajian tindakan mempunyai dua unsur utama, iaitu "tindakan" dan "kajian". Oleh itu ia sangat sesuai diaplikasikan dalam konteks pendidikan di mana dua unsur utama ini seringkali dijalankan, iaitu tindakan yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran dan kajian yang memperoleh bukti-bukti empirik yang dapat menyokong sesuatu tindakan yang dijalankan itu. Kajian tindakan digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh pentadbir dan guru di sekolah dan ini boleh membawa perubahan terancang (*planned change*) dan juga hasil atau *outcome* yang dikehendaki.

Kajian tindakan boleh digunakan untuk;

- i. menambah baik kaedah pengajaran
- ii. meningkatkan strategi pembelajaran
- iii. menghasilkan prosedur penilaian yang berkesan
- iv. mengetengahkan sikap dan nilai yang positif
- v. membangunkan perkembangan staf
- vi. memperkukuhkan pengurusan dan kawalan dan
- vii. meningkatkan keberkesanan pentadbiran.



Rajah 1: Gelungan Kajian Tindakan (Kemmis & McTaggart, 1988)

3.0 CIRI-CIRI KAJIAN TINDAKAN

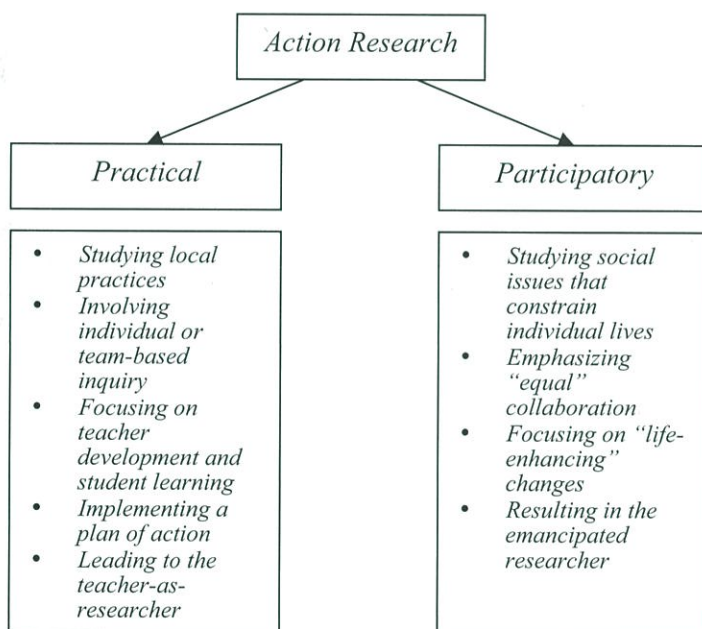
McKernan (1991) menyarankan beberapa ciri kajian tindakan seperti berikut:

- i. Digunakan untuk menyelesaikan masalah amalan serta memperluaskan pengetahuan saintifik;
Mempertingkatkan kebolehan peserta;
- ii. Bercorak kolaboratif;

3.0 JENIS-JENIS KAJIAN TINDAKAN

Menurut pendekatan konvensional, kajian tindakan hanya dijalankan dalam konteks bilik darjah sahaja. Pada masa kini, takrifan kajian lebih luas dan merangkumi komuniti pendidikan ataupun komuniti yang ada hubungan dengan pendidikan atau sekolah. Kini, kejayaan sesuatu usaha pendidikan bukan seolah-olah peranan satu pihak dan memang bukanlah hanya peranan guru yang menjamin kejayaan pelajar, bahkan lain-lain pihak yang berkepentingan juga memainkan peranan dalam kejayaan pelajar. Di antara pihak berkepentingan atau aspek-aspek yang mempengaruhi kejayaan pelajar adalah guru besar/pengetua sekolah, ibu bapa, komuniti di mana terletak sekolah, kemudahan yang sedia ada di sekolah, tuisyen, kelayakan guru dan sebagainya. Kejayaan sesuatu sekolah bukan lagi disebabkan sebab faktor guru dan pelajar seolah-olahnya tetapi gabungan faktor-faktor lain yang sama-sama memberi sumbangan terhadapnya. Ini diberi perhatian dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). PIPP melihat pendekatan proses pendidikan sebagai satu “*integrated approach*” ataupun “*multi-prong approach*”.

Berdasarkan paradigma baru ini, Creswell (2008) membahagikan kajian tindakan kepada dua jenis, iaitu: kajian tindakan amalan (*practical action research*) dan kajian tindakan penyertaan (*participatory action research*) seperti yang ditunjukkan pada Rajah 2.



Rajah 2: Jenis-Jenis Kajian Tindakan (Creswell, 2008)

Dalam klasifikasi kajian tindakan tersebut, kajian tindakan amalan melibatkan peninjauan tentang amalan guru dalam konteks bilik darjah di mana guru itu mengajar. Ini boleh dijalankan sama ada melalui dirinya sendiri atau pun melibatkan rakan sejawat beliau yang mengajar mata pelajaran yang sama (*team-based inquiry*) dengan memberi fokus terhadap amalan guru (*teacher development*) dan pembelajaran pelajar (*student learning*). Guru yang menjalankan kajian tindakan amalan ini mesti melaksanakan satu plan tindakan bagi mencapai matlamat beliau sebagai seorang guru penyelidik (*teacher as researcher*).



- v. Tujuan kajian tindakan penyertaan adalah untuk membantu individu bebas daripada beban konstrain seperti yang terdapat pada media, bahasa, prosedur kerja, dan perhubungan tentang kuasa dalam persekitaran pendidikan. Sebagai contoh, guru mungkin terhindar oleh peranan yang dianggap kurang penting (*subservient role*) di daerah pelajaran yakni mereka tidak berasa mereka di “*empowered*” di dalam bilik darjah;
- vi. Kajian tindakan ini adalah *recursive* (reflektif atau dialektikal) dan memberi fokus tentang perubahan (*change*) dalam sesuatu amalan. Ini berlaku dalam bentuk gelung (*spiral*) refleksi dan tindakan. Apabila guru mereflek tentang peranan mereka di sekolah, mereka akan cuba tindakan demi tindakan sehingga mereka berjaya dalam tindakan mereka.

Bolehlah dikatakan bahawa PIPP memberi banyak penekanan terhadap peranan guru sebagai “*emancipated researcher*”. Seseorang guru yang menjalankan kajian tindakan yang bersifat penyertaan boleh mengatasi masalah asas (*root causes of the problem*) dan bukannya simptom masalah (*symptoms of the problems*). Dalam perkataan lain, guru dapat mengatasi masalah tulen (*real problems*).

4.0 PROSEDUR MENJALANKAN KAJIAN TINDAKAN

Lewin (1946; 1948) merupakan orang pertama yang mewujudkan satu kodifikasi (*codification*) tentang prosedur menjalankan kajian tindakan. Beliau menyarankan prosedur itu sebagai mempunyai empat peringkat utama, iaitu merancang, bertindak, memerhati dan merefleks. Menurut beliau kajian tindakan bermula dengan pengujjian satu idea umum dan kemudian data dipungut untuk mempersembahkan situasi itu. Dengan ini, satu plan tindakan dapat dihasilkan untuk mencapai objektif yang dikenal pasti bersama dengan keputusan tentang langkah-langkah pertama yang perlu dijalankan. Peringkat seterusnya melibatkan pungutan fakta-fakta untuk memantau dan menilai intervensi itu, iaitu bertindak sebagai penilaian formatif. Lewin (1948) menyatakan bahawa kesemua ini boleh diwujudkan sebagai satu proses gelungan (*spiral*) yang mengandungi perancangan, tindakan, pencarian fakta tentang hasil (*outcome*) daripada tindakan yang telah diambil itu.

Boleh dikatakan bahawa idea Lewin telah dikembangkan oleh Kemmis & McTaggart (1981) dengan petikan hasil mereka seperti berikut:

“In practice, the process begins with a general idea that some kind of improvement or change is desirable. In deciding just where to begin in making improvements, one decides on a field of action ...where the battle (not the whole war) should be fought. It is a decision on where it is possible to have an impact. The general idea prompts a “reconnaissance” of the circumstances of the field, and fact-finding about them. Having decided on the field and made a preliminary reconnaissance, the action researcher decides on a general plan of action. Breaking the general plan down into achievable steps, the action researcher settles on the first action step. Before taking this first step the action researcher becomes more circumspect, and devises a way of monitoring the effects of the first action step. When it is

**Jadual 1: Perbezaan Antara Kajian Tindakan Dan Kajian Tradisional**

<i>Characteristic</i>	<i>Action Research</i>	<i>Traditional Research</i>
<i>Who identifies the research question(s) and conducts the research</i>	<i>Practitioners: teachers, principals, counselors</i>	<i>Trained researchers: university professors, scholars, graduate students</i>
<i>Where the research is conducted</i>	<i>Schools, universities, day cares, and other institutions where practice is implemented</i>	<i>Settings in which appropriate control can be implemented, from laboratories to field settings</i>
<i>Goal</i>	<i>Knowledge that is relevant to the local setting</i>	<i>Knowledge that can be generalized to the field</i>
<i>Literature review</i>	<i>Brief, with a focus on secondary sources</i>	<i>Extensive with an emphasis on primary sources</i>
<i>Instrumentation</i>	<i>Use of instruments that are convenient and easy to administer and score</i>	<i>Measures are selected based on technical adequacy</i>
<i>Sampling</i>	<i>Convenient sampling of students or employees in the targetted setting</i>	<i>Tends to be random or representative</i>
<i>Data analysis</i>	<i>Descriptive</i>	<i>Descriptive and inferential</i>
<i>Dissemination</i>	<i>To the specific individual, classroom, or organization</i>	<i>To other professionals in different settings</i>

Untuk memudahkan pelaksanaan kajian tindakan di sekolah ia boleh dibahagikan kepada empat langkah atau fasa, iaitu:

- i. memilih fokus, topik atau isu untuk dikaji;
- ii. memungut data;
- iii. menganalisis data; dan
- iv. mengambil tindakan berdasarkan keputusan kajian.

Langkah 1: Memilih fokus, topik atau isu kajian

Langkah pertama dalam sesuatu kajian ialah menentukan soalan kajian, tujuan, dan sasaran. Sesuatu topik kajian yang baik hendaklah relevan dan boleh memberi keputusan yang mempunyai impak terhadap amalan. Kajian dimulakan apabila seseorang guru menghadapi masalah melaksanakan amalan atau didapati bahawa satu-satu perkara di sekolah tidak bergerak dengan lancar. Seterusnya soalan kajian dibentuk untuk memastikan hala tuju kajian. Seseorang pengkaji boleh menghasilkan soalan seperti “Bagaimana hendak meningkatkan motivasi pelajar?” dan “Adakah pendekatan X meningkatkan pembelajaran murid?”

Langkah 2 : Memungut data untuk menjawab semua soalan kajian

Dalam langkah ini, jenis data perlu dikenal pasti, sama ada data kuantitatif atau kualitatif. Sampel kajian juga perlu dipastikan. Instrumen kajian perlu diwujudkan seperti soal selidik, skedul temu bual, ujian dan sebagainya. Pada kebiasaannya seseorang pengkaji akan menggunakan salah satu daripada tiga pendekatan pungutan data iaitu pengalaman

- ii. Bagaimana kita boleh memastikan bahawa kajian itu boleh dijalankan (*manageable*) dan tidak mengganggu P & P di sekolah?;
- iii. Bagaimana kita boleh memastikan kajian dijalankan dalam masa yang singkat?;
- iv. Bagaimana kita boleh memastikan kajian itu sah (*valid*) dan bolehpercayaan (*reliable*)?
- v. Bagaimana kita boleh menyebarkan dapatan dan berkongsi dengan guru lain?
- vi. Bagaimana kita boleh memastikan bahawa kajian yang kita jalankan itu membawa makna kepada guru dan meningkatkan kompetensi mereka sebagai seorang profesional?
- vii. Bagaimana kita boleh menangani kumpulan yang menghalang perubahan (*resistors of change*)?

5.0 PELAN INDUK PEMBANGUNAN PENDIDIKAN (PIPP) DALAM KONTEKS KAJIAN TINDAKAN

YAB Perdana Menteri Malaysia telah melancarkan PIPP 2006 – 2010 pada 16 Januari 2007 dan Pelan ini mempunyai enam teras strategik bagi memperkukuhkan sistem pendidikan negara, iaitu:

- | | |
|---------|--|
| Teras 1 | : Membina Negara Bangsa |
| Teras 2 | : Membangun Modal Insan |
| Teras 3 | : Memperkasa Sekolah Kebangsaan |
| Teras 4 | : Merapatkan Jurang Pendidikan |
| Teras 5 | : Memartabatkan Profesion Guru |
| Teras 6 | : Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan |

Di antara teras-teras strategik yang termaktub dalam PIPP, Teras 5 iaitu “Memartabatkan Profesion Guru” ada kaitan dengan kajian tindakan. Teras 5 ini memberi fokus untuk menghasilkan guru yang berkualiti kekal dalam sistem pendidikan negara dan kekal berkualiti di sepanjang tempoh perkhidmatan, dengan memenuhi sebahagian besar keperluan intelektual, rohani, fizikal dan emosional para guru. Dalam perkataan lain, teras ini bertujuan memperkasakan bakat dan potensi guru.

PIPP menyarankan “guru perlu memahami, memberi komitmen dan mempunyai iltizam yang tinggi dalam melaksanakan inisiatif dan pendekatan baru ke arah usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan.” h. 106. Peranan guru ini adalah secocok dengan saranan *Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005* (dinyatakan dalam PIPP 2006 – 2010) yang menyatakan:

“... as the most significant and costly resource in schools, teachers are central to school improvement efforts. Improving the efficiency and equity of schooling depends, in large measure, on ensuring that competent people want to work as teachers, that their teaching is of high quality, and that all students have access to high quality teaching.”

6.0 PERUBAHAN TERANCANG DAN KAJIAN TINDAKAN DI SEKOLAH

Aktiviti kajian tindakan seringkali dikaitkan dengan perubahan terancang (*planned change*) di sekolah. Perubahan terancang memerlukan agen perubahan (*change agents*), iaitu individu yang bertanggung jawab dan menyelia perubahan itu. Untuk menghayati proses perubahan terancang, pengetua dan guru besar sekolah boleh memainkan peranan sebagai agen perubahan. Guru-guru di sekolah sentiasa dilanda perubahan, sama ada dari segi pelaksanaan kurikulum baru, projek atau program baru ataupun prosedur baru tentang menjalankan sesuatu perkara. Perubahan dalam pengurusan sekolah mempengaruhi dasar, prosedur, peraturan dan peranan sekolah dan guru. Segala perubahan tanpa sokongan daripada guru akan mengakibatkan kurang berkesannya operasi itu. Fossum (1989) mendefinisikan “*change*” sebagai “*a modification of the way things get done in the system*” h. 11. Sebagai pentadbir sekolah, mereka boleh mengalakkan guru menilai tugas-tugas yang mereka jalankan dan meningkatkan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka melalui kajian tindakan. Penyelidikan telah menunjukkan bahawa penglibatan guru dalam proses perubahan itu akan meningkatkan tahap motivasi guru dan mengurangkan tingkah laku negatif.

7.0 SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN

Apabila sesebuah sekolah menjalankan kajian tindakan, sekolah itu boleh dianggap sebagai satu “*learning organisation*”. Ini adalah kerana guru-guru di sekolah itu dapat “belajar” teknik “*best practices*” yang telah membawa hasil. Dengan menjalankan kajian tindakan, kita akan memperoleh bukti empirikal tentang keberkesanan sesuatu perkaedahan dan dengan adanya bukti seperti ini, maka para guru di sekolah akan merasa bahawa sesuatu tindakan itu adalah “*justifiable*”.

Apakah yang dimaksudkan dengan “*learning organisation*”? Senge (1990) yang merupakan pengasas konsep ini menyatakan bahawa sesuatu “*learning organisation*” adalah di mana “*people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn together.*” h. 3. Bierema (1999) mentakrifkan “*learning organisation*” sebagai “*a process that challenges employees and communicates to use their collective intelligence, ability to learn, and creativity to transform existing systems*” h. 46. Dengan perkataan lain, “*learning organisation*” boleh disifatkan sebagai satu-satu organisasi yang sentiasa belajar dan membaharui sendiri. Organisasi seperti ini tidak hanya melihat *status quo* tetapi mencari cara untuk mempertingkatkan kapasitinya supaya dapat berfungsi dengan lebih baik.

Dalam konteks sekolah, jika sesebuah sekolah itu digelar sebagai “*learning organisation*”, ia mengalakkan dan memberi sokongan ke atas pembelajaran guru dan pelajar. Barth (1990) menyarankan bahawa sekolah seharusnya merupakan komuniti belajar di mana “*all participants – teachers, principals, parents, and students – engage in learning and teaching*” h. 43. Untuk menjadikan “*learning organisation*” satu realiti di sekolah, warga di sekolah perlu mereflek, menyelidik, mewujudkan kolaborasi dan berinovasi.

Banyak kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi (*transformational leadership*) merupakan satu komponen utama dalam “*learning organisation*” (Lam, 2002; Silins, Mulford & Zarrins, 2002). Lam (2002) menyatakan “*it is the internal school conditions, notably, transformational leaders, school culture and school structure that*

Pennsylvania. Projek ini melibatkan para pentadbir, guru, pegawai di peringkat daerah dan mereka ini kerap bertemu untuk berkongsi pendapat dan cabaran.

Sekolah-sekolah itu melaksanakan projek mereka masing-masing. Projek ini sesuai dengan budaya sekolah mereka. Di antara instrumen kajian yang digunakan termasuk soal selidik, protokol temubual yang ditadbir kepada pelajar dan ibu bapa. Sampel ini mengandungi pelajar dari berbagai kumpulan etnik dan pelajar yang mempunyai kebolehan yang berbeza-beza. Kolaborasi ini telah berjaya menghasilkan satu “*shared vision*” dan “*sense of ownership*” di daerah di mana kajian ini dijalankan.

Ada pasukan kajian yang melihat tentang keadaan yang berlaku di sekolah dan yang lain melihat tentang perkara yang berlaku di sekolah pada keseluruhan. Secara lebih spesifik, mereka melihat program untuk menangani perbezaan pencapaian di antara sekolah, keadaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah, strategi yang menghasilkan pelajar yang memperoleh pencapaian yang tinggi. Ada kumpulan yang cuba melaksanakan amalan dan dasar berdasarkan apa yang diperoleh daripada kajian. Daripada dapatan kajian, ada penyelidik yang melaksanakan program pengkayaan (*enrichment programme*) dalam mata pelajaran matematik. Temu bual pelajar telah memperolehi sebab pelajar menghadapi masalah pembelajaran, iaitu pemencilan kaum dan perasaan tidak sempurna. Untuk mengatasi masalah pemencilan kaum, penyelidik melaksanakan “*Responsive Classroom*” untuk menambah baik “*sense of belonging*” pelajar dan mengalakkan mereka mewujudkan “*trusting relationship*” dengan guru.

Kes C: Pengurusan Sekolah (Pavlou, D. & Bennett, N. (year unknown). The Lord Grey School/Open University Action Research Project: An Outline, MiE, 15 (5))

Sekolah X memperoleh pencapaian akademik yang kurang memuaskan. Tujuan pengetua sekolah adalah untuk meningkatkan prestasi pelajar. Sasaran ditetapkan untuk dicapai mengikut tahun-tahun tertentu. Sekolah itu hendak membina satu komuniti pembelajaran (*learning community*) di sekolah, iaitu komuniti yang merupakan “*reflective practitioners*” dalam kalangan guru-guru sekolah. Guru itu hendaklah mempunyai budaya inkuiri dan ingin belajar. Oleh itu, sekolah menjadi satu “*learning organisation*”.

Perbincangan diadakan untuk menjalankan kajian berdasarkan prinsip-prinsip kajian tindakan. Guru cuba mereflek atas diri mereka sendiri bagaimana hendak menjalankan tanggungjawab mereka. Sekolah itu menggunakan model “*action research spiral*” seperti yang diketengahkan oleh Kemmis & McTaggart (1981). Model ini mempunyai fasa-fasa tertentu seperti mengenal pasti masalah, merancang, bertindak, memerhati dan mereflek dan mengulangi proses itu jika perlu.

9.0 RUMUSAN

Kertas ini menggariskan konsep kajian tindakan, bagaimana hendak menjalankan kajian tindakan di sekolah, peranan pentadbir sekolah dalam satu persekitaran yang menjalankan kajian tindakan dan kajian-kajian kes tertentu. Pengalaman EPRD menunjukkan bahawa kajian tindakan boleh dijalankan dengan baik jika guru mempunyai kemahiran dan pengetahuan asas tentang kajian tindakan dan mereka ini berada dalam satu persekitaran yang menghayati proses kajian tindakan. Oleh itu, peranan pengetua dan guru besar amat penting dalam memastikan bahawa projek kajian tindakan guru itu berjaya.

- Corey, S.M. (1953). *Action research to improve school practice*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Coughlan, P. & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 2, 220 – 40.
- Craig, D.V. (2004). Practitioner action research: Action research to improve practice. *Work Based Learning in Primary Care*, 2004 (2), 324 – 327.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Dick, B. (2004). In the pursuit of change and understanding. *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 5, No. 3, Art. 34, September 2004.
- Ebbutt, D. (1985). Educational action research: Some general concerns and specific quibbles. Dalam R. Burgess (ed.) *Issues in educational research: Qualitative methods*. Lewes: Falmer, 152 – 174.
- Ferraro, J. (2000). *Reflective practice and professional development*. ERIC document retrieved via Ebsco.
- Fossum, L.B. & Crisp, M.G. (1989). Understanding organizational change: Converting theory to practice. Menlo Park: Course Technology Crisp.
- Gall, M.D., Gall, J.P. & Borg, W.P. (2003). *Educational research: An introduction*. 7th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Gay, L.R. & Airasian, P. (2000). *Educational Research: Competencies for analysis and applications*. 6th Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hopkins, D. (1985). *A teacher's guide to classroom research*. Milton Keynes: Open University Press.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1982). Seven principles for programme evaluation in curriculum development and innovation. *Journal of Curriculum Studies*, 14(3), 221 – 240.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). *The action research planner*. Geelong, Victoria, Australia: Deakin University Press.



- Morrison, K.R.B. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman.
- Osterman, R.K. & Kottkamp, R.B. (1993). *Reflective practice for educators: Improving schooling through professional development*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Ponte, P., Beijard, D. & Ax, J. (2004). Don't wait till the cows come home: Action research and initial teacher education in three different countries. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, Vol. 10, No. 6, December 2004.
- Reason, P. & Torbert, W.R. (2001). The action turn: Toward a transformational social science. *Concepts and Transformation*, Vol. 6, No. 1, 1 – 38.
- Risko, V., Roskos, K., & Vulkelich, C. (2002). Prospective teachers' reflection: Strategies, qualities, and perceptions in learning to teach reading. *Reading Research and Instruction*, 41(2), 149 – 175.
- Schmuck, R.A. (1997). *Practical action research for change*. Arlington Heights, IL: IRI/SkyLight Training and Publishing.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P.M. (1996). Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible. Dalam F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (eds.), *The leader of the future: New visions, strategies and practices for the next era* (pp. 41 – 57). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silins, H.C., Mulford, W.R. & Zarrins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613 – 642.
- Somekh, B. (1995). The contribution of action research to development in social endeavours: A position paper on action research methodology. *British Educational Research Journal*, 21 (3), 339 – 355.
- Stringer, E.T. (1999). *Action research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Susman, G. & Evered, R. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 582 – 603.
- Zuber-Skerritt, O. (1996). Emancipatory action research for organisation change and management development. Dalam O. Zuber-Skerritt (ed.) *New directions in action research*. London: Falmer.