

## KAJIAN TINDAKAN : PEMANGKIN PERKEMBANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN

Maria Salih

Fakulti Sains & Teknologi  
Universiti Pendidikan Sultan Idris  
Tanjong Malim, Perak.  
maria@fst.upsi.edu.my

### ABSTRAK

*Kajian tindakan lazimnya dikaitkan dengan satu pendekatan yang diguna oleh guru untuk memperbaiki amalan-amalan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Ia juga dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui perubahan yang menggalakkan guru-guru menjadi lebih sedar, kritis dan bersedia untuk mengubah amalan-amalannya. Pentadbir dan pengurus pendidikan pula melaksanakan kajian tindakan dengan tujuan memperbaiki dan menambahkan proses pentadbiran dan pengurusan supaya lebih berkesan dan sempurna.*

*Boleh dikatakan kajian tindakan seumpama ini yang dirancang secara 'top-down' oleh organisasi demi untuk keberkesanan organisasi tersebut serupa dengan perkembangan sesebuah organisasi. French dan Bell (1990), mendefinisikan perkembangan organisasi sebagai 'penambahbaikan organisasi melalui kajian tindakan', kerana ia berasaskan kepada falsafah kajian tindakan yang telah dikonsepskan oleh Lewin (1958) dan kemudian dikembangkan oleh ahli-ahli sains yang lain. Lewin (1958) percaya bahawa motivasi berkait rapat dengan tindakan untuk sesebuah organisasi berkembang dengan berkesan. Boleh disimpulkan bahawa kajian tindakan adalah 'belajar daripada apa yang dibuat' (learning by doing). Kertas kerja ini akan mengupas konsep kajian tindakan dalam merealisasikan perkembangan organisasi pendidikan.*

### 1.0 PENGENALAN

Pendidikan merupakan aspek utama yang penting bagi mewujudkan masyarakat yang berpengetahuan, berketrampilan, mempunyai jati diri, progresif, kreatif dan berinovatif selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Justeru, perkembangan berterusan dalam aspek keberkesanan dan kualiti pendidikan, pengurusan dan kepimpinan adalah kunci kepada kejayaan dan pembangunan sesebuah organisasi pendidikan. Demi memperkukuhkan sistem pendidikan negara, satu Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) telah dilancarkan oleh mantan Perdana Menteri Malaysia pada 16 Januari 2007 yang menekankan enam teras strategik, 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 |

*“an effort, planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge”.*

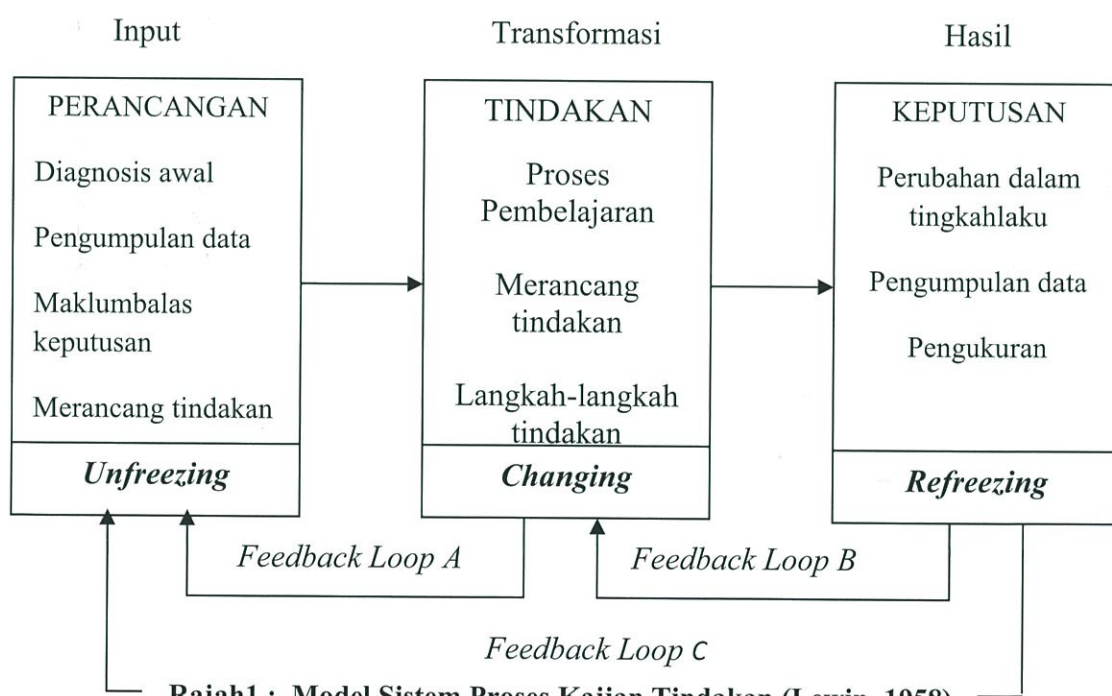
Ia bermaksud usaha yang dirancang oleh keseluruhan organisasi, diurus oleh pihak atas (*top management*) untuk menambah keberkesanan dan kesihatan organisasi tersebut melalui intervensi terancang dalam proses-prosesnya, menggunakan pengetahuan sains tingkahlaku. Secara ringkas, perkembangan organisasi ialah ‘perubahan sistem terancang’. Perancangan dalam perkembangan organisasi mengambil pendekatan jangka panjang untuk menambah-baik efisiensi dan pencapaian organisasi tersebut. Lazimnya, ia mengelak penambah-baik serta merta yang biasa dilakukan sebagaimana dalam ‘*leap frog*’ atau lonjakan berganda. Perkembangan organisasi juga melibatkan keseluruhan sistem organisasi tersebut. Untuk lebih berkesan, ia perlu mendapat sokongan daripada pihak atas yang akan menjadi contoh kepada semua orang dalam organisasi tersebut. Matlamat utama perkembangan organisasi ialah untuk penambah-baik, menjadi lebih efisien dan berdaya saing. Ini dapat dilaksanakan dengan menyelaraskan sistem organisasi tersebut dengan kakitangannya. Setelah membuat persediaan yang rapi, aktiviti-aktiviti yang disebut intervensi diguna untuk membuat perubahan-perubahan kekal dan menyeluruh terhadap sistem dalam organisasi tersebut. Perkembangan organisasi merupakan satu disiplin yang menggabungkan kajian dan pengalaman untuk memahami individu, sistem urusniaga dan interaksi antaranya.

Menurut Rouda & Kusy (1995), kita sering memikirkan perkembangan organisasi dari segi intervensi sahaja. Sebaliknya, aspek intervensi cuma merupakan sebahagian daripada proses keseluruhan yang kompleks. Aktiviti-aktiviti intervensi termasuk ‘*Total Quality Management*’ (ini adalah pendekatan evolusi kepada penambahbaikan organisasi) dan merekayasa (*reengineering*), yang menggunakan pendekatan revolusi. Intervensi-intervensi lain termasuk perancangan strategik dan pembentukan pasukan (*team building*).

### 3.0 KENAPA PERLU PERKEMBANGAN ORGANISASI?

Modal insan merupakan aset yang paling penting dalam sesebuah organisasi. Mereka yang akan menentukan kejayaan atau kegagalan organisasi tersebut. Oleh yang demikian, sesebuah organisasi seperti organisasi pendidikan perlu mengetahui cara pengurusan modal insan yang cekap dan efisien untuk terus berkembang dan berjaya. Dalam konteks berdaya saing dan di persada dunia yang semakin mencabar dan kompleks, semua kakitangan organisasi pendidikan perlu mengetahui tahap pencapaian mereka, kepuasan dalam bekerja, perasaan dihargai dan disanjung dan komitmen terhadap tanggungjawab sosial (Rouda & Kusy, 1995). Mereka perlu lebih efisien, memperbaiki pengurusan masa dan sekiranya perlu berkerja lebih dengan bilangan pekerja yang kurang, organisasi tersebut harus menjadikan proses kerja lebih efisien. Perkembangan sesebuah organisasi juga perlu disebabkan desakan pasaran global. Dalam era globalisasi dan K-ekonomi serta perubahan persekitaran yang mendadak, organisasi perlu berubah selari dengan perkembangan dunia untuk terus kekal dan maju. Organisasi pendidikan perlu lebih bertanggungjawab dan membentuk ‘*partnership*’ yang rapat dengan klien mereka (pelajar, ibu-bapa dan masyarakat umum). Ia harus berubah untuk terus membangun dan menangani masalah dengan sistematik, terancang dan berperikemanusiaan. Dengan mengambil sistem

*social management*) berlaku dalam gelungan tiga langkah, setiap satunya terdiri daripada pusingan merancang, tindakan dan mencari maklumat tentang hasil daripada tindakan tersebut, seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1. Dalam peringkat '*unfreezing*', organisasi mengalami dilema atau ketidakpuasan dan bersedia untuk perubahan. Keadaan ini akan didiagnosis dan model baru untuk perubahan diterokai dan diuji di peringkat '*changing*'. Di peringkat '*refreezing*', aplikasi situasi baru dinilai dan jika berkesan, akan diterima pakai. Kajian tindakan oleh Lewin (1958) dinyatakan sebagai pusingan proses perubahan, bermula dengan satu siri perancangan tindakan yang dicetus bersama oleh organisasi tersebut dan agen perubahan. Di fasa 'Input', sesebuah organisasi menyedar masalah-masalah yang belum dikenalpasti dan akan menjalankan diagnosis awal, mengumpul data, mendapatkan maklumbalas keputusan, serta merancang tindakan bersama. Fasa 'Transformasi' melibatkan tindakan yang berkaitan dengan proses pembelajaran, perancangan tindakan dan langkah-langkah tindakan. Fasa ini boleh berbalik semula ke fasa 'Input' melalui maklum balas yang diperoleh seperti yang ditunjukkan dalam '*Feedback Loop A*'. Hasil atau keputusan yang didapati merupakan fasa yang ketiga dan maklum balas yang diperoleh juga boleh mengakibatkan ia berbalik ke fasa kedua (*Feedback Loop B*) atau fasa pertama (*Feedback Loop C*). Fasa 'Hasil' meliputi perubahan tingkahlaku yang berlaku setelah tindakan diambil pada fasa kedua. Data masih dikumpulkan semula dalam fasa ini supaya kemajuan dapat ditentukan dan penyesuaian yang perlu dalam aktiviti pembelajaran boleh dibuat.



Rajah1 : Model Sistem Proses Kajian Tindakan (Lewin, 1958)

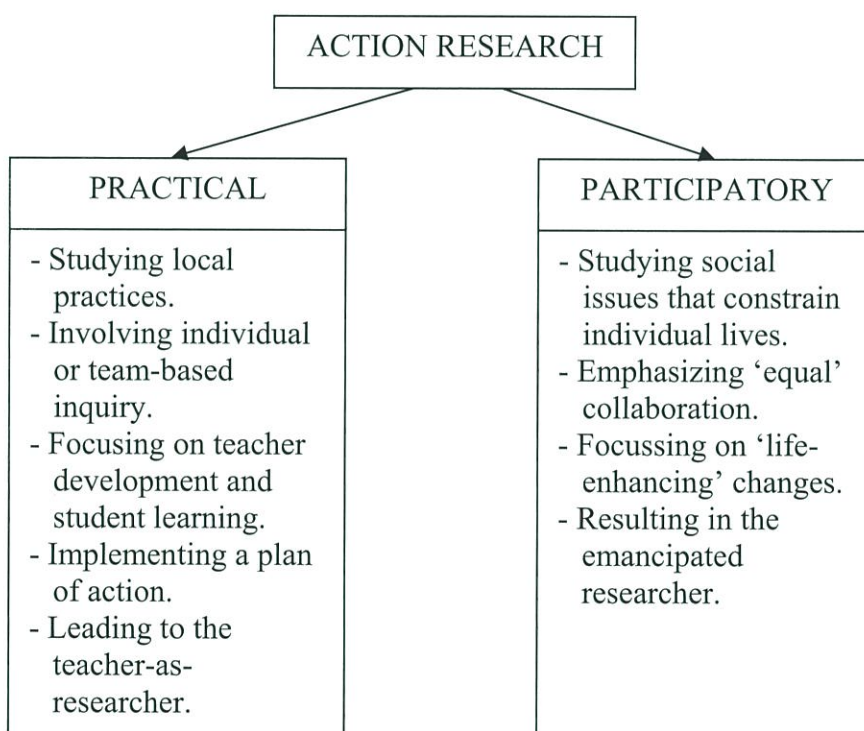
## 8.0 PROSES KAJIAN TINDAKAN

Kajian tindakan melibatkan proses tindakan dalam gelungan dan refleksi kritikal. Walau bagaimana pun, proses asasnya telah dihuraikan dalam pelbagai cara oleh berbagai golongan pelaksana seperti berikut:

- (i) Perubahan organisasi dan kerja-kerja kajian (*organizational change and work research*): ini merupakan kajian tindakan dalam konteks organisasi yang bertujuan menyumbang kepada amalan kerja yang efektif dan kefahaman yang jelas mengenai proses-proses perubahan organisasi (Toulmin & Gustavsen 1999a, Greenwood & Levin, 1998 and Coghlan & Brannick, 2004).
- (ii) Inkuiri kooperatif (*co-operative inquiry*) – terdiri daripada sekumpulan orang yang berkongsi matlamat yang sama untuk mengembangkan kefahaman dan amalan dalam personal, profesional atau arena sosial (Heron, 1996., Heron & Reason, 2001).
- (iii) Sains tindakan dan inkuiri tindakan (*Action Science and Action Inquiry*) – disiplin yang berkaitan ini bertujuan membawa bersama inkuiri dan tindakan dalam kehidupan seharian, yakni melihat inkuiri sebagai cara hidup. Amalan-amalan ini boleh dilaksanakan secara individu, kumpulan kecil dan diperingkat organisasi (Argyris, Putnam & Smith, 1985; Friedman, 2001; Marshall, 2001; Torbert, 2001).
- (iv) Belajar sejarah (*learning history*) – proses merekod pengalaman kehidupan mereka yang berada dalam situasi kajian atau pembelajaran tindakan. Pengkaji bekerjasama dengan mereka yang terlibat untuk menentukan skop dan fokus sejarah, mengenalpasti soalan-soalan penting, mengumpul maklumat melalui proses temubual interaktif reflektif dan menapis maklumat ini dalam bentuk di mana organisasi dan komuniti dapat dengar dan berdialog dengan ahli-ahli organisasi untuk meneroka ketepatan, implikasi dan hasil praktik yang disarankan (Roth & Kleiner, 1998).
- (v) *Appreciative Inquiry* – bermula dengan soalan positif tanpa syarat (*unconditional positive question*) yang berpandukan kepada agenda inkuiri dan menfokus perhatian kepada kehidupan, aspek kelestarian kewujudan organisasi (Ludema, Cooperrider & Barrett, 2001).
- (vi) Inkuiri sistem keseluruhan (*whole system inquiry*) – memberi peluang untuk semua terlibat dengan aktif dalam perancangan (Martin, 2001). Peranan pengkaji ialah membentuk keadaan untuk dialog demokratik di antara semua yang terlibat (Pratt, Gordon & Plamping, 1999).
- (vii) Kajian tindakan penyertaan – rujuk Creswell, 2008.
- (viii) Seni, bercerita dan teater sebagai kajian tindakan – kajian tindakan telah mula berkait rapat dengan pergerakan kontemporari amalan artistik dalam komuniti. Amalan yang diambil daripada komuniti seni, teater dan bercerita memberikan titik permulaan kepada inkuiri dalam cara-cara untuk mengetahui (Hawkins, 1988; Mienczakowski & Morgan, 2001).

Anjakan kepada penambah-baikkan organisasi pendidikan tidak akan berlaku sekiranya tidak dimulakan dengan pemimpin yang teratas sehingga ke tahap pegawai, guru yang merupakan pelaksana dasar dan pelajar yang terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Kejayaan organisasi pendidikan merupakan kejayaan semua yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Berasaskan kepada paradigma baru ini, Creswell (2008) memperkenalkan dua pendekatan kajian tindakan iaitu: (i) kajian tindakan amalan (*practical action research*) dan (ii) kajian tindakan penyertaan (*participatory action research*) seperti dalam Rajah 3. Kajian tindakan amalan merujuk kepada pendekatan konvensional manakala kajian tindakan penyertaan melibatkan kajian tentang isu-isu sosial yang banyak berkaitan dengan komuniti. Menurut Creswell (2008),

*'participatory action research has a social and community orientation and an emphasis on research that contributes to emancipation or change in our society.'*



**Rajah 3 : Jenis-jenis Kajian Tindakan (Creswell, 2008)**

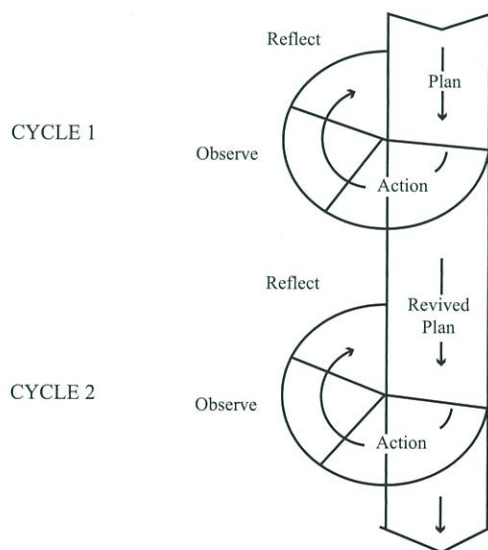
Kajian tindakan penyertaan juga digelar dengan berbagai nama seperti *community-based inquiry* (Stringer, 1999), *collaborative action research or participatory research* (Kemmis & McTaggart, 2000) atau *critical action research* (Mills, 2000). Tujuan kajian tindakan penyertaan ialah untuk memperbaiki kualiti organisasi, komuniti, dan kehidupan keluarga (Stringer, 1999). Walau pun banyak mengambil idea kajian tindakan amalan yang

Peranan penyelidik sebagai '*emancipated researcher*' banyak diperlihatkan dalam PIPP yang termaktub dalam organisasi pendidikan. Oleh yang demikian, kajian tindakan penyertaan boleh bertindak sebagai pemangkin kepada perkembangan organisasi pendidikan kerana ia boleh mengatasi masalah asas atau masalah tulen yang sering dihadapi oleh organisasi tersebut.

## 10.0 MODEL-MODEL KAJIAN TINDAKAN

### (i) Model Gelung Kajian Tindakan (Kemmis dan McTaggart, 1988).

Model kajian tindakan konvensional atau kajian tindakan amalan adalah berdasarkan kepada Model '*action research cycle*' oleh Kemmis dan McTaggart (1988). Model ini mempunyai empat elemen iaitu: (i) Refleksi (*reflect*), (ii) Merancang (*plan*), (iii) Bertindak (*action*) dan (iv) Memerhati (*observe*) seperti dalam Rajah 4. Proses kajian tindakan konvensional bermula dengan membuat refleksi ke atas satu-satu masalah atau isu pengajaran dan pembelajaran yang hendak ditangani. Ini diikuti dengan menyediakan pelan yang sesuai untuk mengatasi masalah atau isu tersebut. Seterusnya, melaksanakan pelan yang telah disediakan dan pada masa yang sama memerhati kemajuan tindakan yang dijalankan. Keseluruhan proses ini disifatkan sebagai Gelungan Pertama (*Cycle 1*). Sekiranya masalah atau isu tersebut tidak dapat ditangani, pengkaji akan mengulangi proses semula ke Gelungan Kedua (*Cycle 2*), Gelungan Ketiga (*Cycle 3*) dan seterusnya sehingga masalah atau isu tersebut diselesaikan. Pada Gelungan Kedua, pengkaji harus membuat refleksi dan adaptasi kepada pelan tindakan yang dicadangkan. Banyak kritikan telah diajukan kepada Model kajian tindakan konvensional ini dan salah satu daripadanya ialah ia bersifat berterusan dan tiada kesudahan.



**Rajah 4 : Gelung Kajian Tindakan Konvensional (Kemmis & Taggart, 1988)**

### **(i) Fasa Penglihatan**

Matlamat pendidikan sivik dan kewarganegaraan adalah untuk membentuk warganegara yang baik, iaitu warganegara yang taat kepada negara dan perlembagaan, menghormati undang-undang, bertanggungjawab, bersifat sukarelawan, mendahulukan kepentingan dan keperluan awam, prihatin terhadap masalah bersama serta bersedia untuk bekerjasama dalam usaha menyelesaikannya. Namun demikian, ia sukar dipupuk dalam kalangan pelajar menerusi mata pelajaran sivik dan moral. Maka masalah yang dihadapi oleh sekolah dan institusi pendidikan ialah menyemarakkan kesedaran dan amalan pendidikan kewarganegaraan dalam kalangan pelajar-pelajarnya. Ini adalah gambaran yang diperoleh dalam fasa penglihatan dan merupakan isu yang dialami oleh sekolah dan institusi pendidikan dalam organisasi pendidikan.

### **(ii) Fasa Pemikiran**

Memikirkan satu pelan tindakan untuk memupuk semangat kewarganegaraan dalam kalangan pelajar dengan memperkenalkan Projek Warga. Apa yang menarik dalam Projek Warga ini ialah aktiviti yang dilaksanakan oleh pelajar yang terlibat, juga merupakan satu kajian tindakan. Dalam erti kata lain, ia merupakan kajian tindakan dalam kajian tindakan. Projek Warga ini ditujukan kepada warganegara golongan remaja, khususnya pelajar sekolah di peringkat menengah rendah. Ia bertujuan menggalakkan mereka melibatkan diri secara aktif dan secara berkumpulan untuk mengenal pasti masalah awam, terutamanya di peringkat tempatan, seterusnya mencari alternatif terbaik bagi menyelesaikannya. Penyertaan dalam usaha menyelesaikan masalah awam dengan cara yang tertib, yang berlandaskan undang-undang dan dengan tujuan untuk membantu mencari penyelesaian bersama akan melatih warga muda untuk menghargai proses pembentukan dasar awam dan pengurusan masyarakat. Ia juga akan membantu memupuk rasa tanggungjawab sosial serta menggalakkan usaha bekerjasama dan saling membantu melalui interaksi sesama mereka dalam kumpulan projek, serta antara mereka dengan komuniti setempat dan dengan pihak berkuasa tempatan. Projek Warga juga melibatkan pelajar secara aktif dalam mempelajari cara untuk memantau dan mempengaruhi polisi-polisi awam serta menggalakkan penglibatan sivik antara pelajar, ibu-bapa dan ahli-ahli komuniti. Ia membenarkan serta mendidik pelajar-pelajar muda untuk menyuarakan pendapat mereka mengenai isu-isu awam dalam suasana yang aman dan bersifat penasihat. Ciri keistimewaan projek warga ini ialah mengajar pelajar-pelajar sekolah mengenai kajian tindakan selain daripada mengekalkan budaya asal masyarakat setempat iaitu konsep 'gotong royong' (USM, 2006).

### **(iii) Fasa Tindakan**

Melaksanakan Projek Warga dengan beberapa buah sekolah yang dipilih. Pengetua dan guru yang terlibat diberi taklimat dan bengkel selama dua hari setengah diadakan untuk melatih guru-guru yang terlibat mengendalikan Projek Warga di sekolah masing-masing. Dua kumpulan pelajar seramai 20 orang sekumpulan setiap sekolah dipilih untuk menyertai projek ini. Satu kumpulan akan melaksanakan projek ini dalam bahasa Inggeris manakala satu kumpulan lagi dalam bahasa Malaysia. Setiap kumpulan akan diberi lima tugas iaitu:



## 11.0 KESIMPULAN

Kupasan di atas nyata menunjukkan bahawa kajian tindakan bukannya satu metodologi tetapi satu pendekatan yang membentuk latihan-latihan metod. Oleh yang demikian, kajian tindakan mempunyai banyak pilihan daripada hanya memikirkan samada metod ini betul atau salah. Pengkaji-pengkaji harus membuat pilihan yang sesuai dalam situasi yang berbeza. Kunci dimensi kualiti dalam kajian tindakan ialah:

- (i) menyedari akan pilihan yang dibuat.
- (ii) memikirkannya dengan baik.
- (iii) menyatakan pilihan tersebut dengan jelas dan transparan.
- (iv) merumuskan tindakan kepada diri kita dan juga rakan-rakan inkuiri kita dan
- (v) menulis dan membentang kepada dunia luas.

(Reason, 2003b)

Kajian tindakan dan perkembangan organisasi boleh dikatakan 'sepupu yang rapat'. Perkembangan organisasi dalam banyak aspek dilahirkan daripada kajian tindakan. Kita boleh menyatakan bahawa kajian tindakan bukan sahaja proses penambah-baikkan organisasi tetapi juga proses saling pergantungan dan inkuiri bebas (*mutual and liberating inquiry*), justeru pemangkin kepada perkembangan sesebuah organisasi khususnya organisasi pendidikan.

- Heron, J. & Reason, P. (2001). The Practice of Co-operative Inquiry: research with rather than on people. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). London: Sage Publications.
- Universiti Sains Malaysia (2006). Projek Warga. Inisiatif Kewarganegaraan Malaysia (Malaysia Citizenship Initiative). USM. Pulau Pinang.
- Jacobs, R. (1994). *Real Times Strategic Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, p. 122.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2006). Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM. *Rancangan Malaysia Ke-9: Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). *The action research planner*. Geelong, Victoria, Australia: Deakin University Press.
- Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston, p. 201.
- Ludema, J. D., Cooperrider, D. L., & Barrett, F. J. (2001). Appreciative Inquiry: The power of the unconditional positive question. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (pp. 189-199). London: Sage Publications.
- Marshall, J. (2001). Self-reflective Inquiry Practices. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (pp. 433-439). London: Sage Publications.
- Martin, A. W. (2001). Large-group Processes as Action Research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*. London: Sage Publications.
- Mienczakowski, J., & Morgan, S. (2001). Ethnodrama: Constructing Participatory, Experiential and Compelling Action Research through Performance. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (pp. 219-227). London: Sage Publications.
- Mills, G. E. (2000). *Action research: A guide for the teacher researcher*. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Pratt, J., Gordon, P., & Plamping, D. (1999). *Working Whole Systems: Putting theory into practice in organizations*. London: King's Fund.