

STRATEGI MENGINSTITUSIKAN PROGRAM MENTORAN KE ARAH PERKEMBANGAN KERJAYA GURU-GURU NOVIS DI MALAYSIA

Oleh

Dr. Mohammed Sani Ibrahim
Universiti Kebangsaan Malaysia

Pengenalan

Setiap tahun lebih daripada 15,000 guru-guru permulaan (selepas ini disebut sebagai guru-guru novis) ditempatkan di seluruh Malaysia. Sesetengah daripadanya telah mendapat manfaat daripada latihan yang berkualiti, kelihatan berkompetensi dan berkeyakinan untuk membantu pelajar-pelajar belajar. Namun demikian, masih ada ramai yang kurang bersedia untuk menghadapi cabaran-cabaran di bilik-bilik darjah. Sungguhpun ada pelbagai alasan mengapa masih ada dalam kalangan guru-guru novis yang tidak bersedia, kita juga terus mengkaji tentang kepentingan pengajaran yang berkesan dan apa yang dibuat oleh guru-guru yang efektif. Guru-guru berkesan menggunakan pelbagai alat untuk menilai bagaimana pelajar-pelajar mereka belajar dan apa yang dipelajari oleh para pelajar masing-masing. Mereka menggunakan informasi ini untuk membantu pelajar maju ke hadapan. Mereka menyusun aktiviti-aktiviti, alatan-alatan dan pengajaran berdasarkan ilmu yang sedia ada dalam kalangan pelajar dan tahap perkembangan pelajar supaya semua pelajar boleh berjaya. Guru-guru berkesan melibatkan pelajar dengan pembelajaran yang aktif melalui aktiviti-aktiviti perbincangan, perbincangan, penyelidikan, penulisan, penilaian dan membina model-model, menulis kertas kerja dan produk selain daripada mendengar dan membaca informasi, memerhati demonstrasi dan kemahiran-kemahiran amali. Mereka mempunyai ekspektasi yang tinggi bagi mencapai standard yang telah ditetapkan. Mereka melibatkan ibu bapa dalam proses pembelajaran dan membina jalinan hubungan antara rumah dan sekolah bagi menyokong proses pembelajaran anak-anak mereka. Ini bermakna guru-guru perlu terus belajar untuk melaksanakan tugas-tugas yang kompleks secara profesional.

Kertas kerja ini akan berfokus kepada aspek-aspek berikut bagi mempertingkatkan tahap profesionalisme guru-guru novis di Malaysia:

Meninjau sejauh mana masalah-masalah profesionalisme yang sering dihadapi oleh guru-guru novis di Malaysia.

Apakah yang perlu diketahui oleh guru-guru novis?

Kepentingan program-program perkembangan profesionalisme yang berterusan (*continuing professional development*) untuk guru-guru novis.

Mentoran dan perkembangan kerjaya guru-guru novis.

Model latihan untuk guru-guru novis.

BAHAGIAN I

MASALAH PROFESIONALISME GURU-GURU NOVIS

Seperti yang telah dinyatakan di atas, setiap tahun sekolah-sekolah di Malaysia mengalualukan guru-guru novis yang baru tamat latihan perguruanannya dari institut- institut pendidikan guru dan fakulti pendidikan di universiti-universiti awam. Majoriti daripada mereka berhadapan dengan tuntutan tugas-tugas di sekolah yang semakin mencabar. Ada di antara mereka yang bersedia untuk menghadapinya, tetapi ramai antara mereka yang terpaksa berhempas pulas untuk menjalankan tugas harian mereka secara profesional. Ramai yang gagal untuk menghadapinya dengan penuh yakin.

Masalah di awal kerjaya

Guru yang baru ditempatkan di sekolah selalunya menghadapi masalah di awal kerjayanya kerana tidak mampu mengaplikasikan ilmu dan teori-teori yang dipelajarinya semasa di institusi dalam situasi yang sebenar. Pelbagai pandangan sarjana tentang pengajaran guru yang baru menamatkan latihan keguruan. Aldrich(1990) dan Pushkin (2001) dalam Siti Zohara Yassin(2005) menganggap guru baru ini tidak pandai mengajar. Ini adalah kerana mereka masih terikut-ikut dengan pengalaman sedia ada pada zaman persekolahan (Lacey 1977; Kennedy 1991); Simco 1998; Darling-Hammond 1999). Ramai sarjana berpendapat guru novis masih berpegang kuat dengan pengalaman semasa di pusat pengajian tinggi atau kolej (Concoran 1981; Kendall 2000; Pusbkin 2001; Marks 2002). Daripada segi kemampuan guru baru ini mengajar, ramai sarjana mendapati mereka tidak mempunyai pengetahuan daripada segi isi kandungan dan tidak mengetahui kaedah mengajar yang sesuai dengan pelajarinya (Kennedy 1991; Norani, Wan Hasmah & Chang 1996; Darling-Hammond, Berry, Haselkom & Fideler 1999). Sememangnya guru novis tidak mempunyai pengalaman (Huberman 1993; Puk & Haines 1999; Darling-Hammond et al. 1999; Kenda 11 2000) kerana mereka baru masuk ke dalam dunia keguruan yang sebenarnya. Sebagai orang baru di sekolah, ramai sarjana mendapati sosialisasi organisasi mempunyai pengaruh ke atas peranan guru novis di sekolah dan di bilik darjah (Hoy 1967; Jordell 1987; Staton & Hunt 1992; Kuzmic 1994; Auster 1996; Heck & Wolcott 1997; Kelchtermans & Ballet 2002; Farrell 2003). Friedman dan Kass (2002) menganggap guru novis yang boleh menyesuaikan dirinya dengan organisasi sekolah sebagai telah mencapai efikasi organisasi.

Satu langkah yang baik untuk memahami cabaran yang dihadapi oleh guru-guru novis di awal kerjaya mereka di sekolah ialah merujuk kepada kajian yang telah dibuat oleh Simon Veenman yang telah diterbitkan dalam tahun 1984. Veenman (1984) menyatakan pada masa peralihan, iaitu dari institusi latihan perguruan ke sekolah, guru baru atau guru novis ini akan menghadapi keadaan 'dramatik' dan 'traumatik' yang disifatkannya sebagai 'kejutan sebenar' atau 'kejutan budaya'. Ia merupakan kejutan yang begitu mencabar kerana guru novis mendapati apa yang dipelajari semasa menjalani latihan di maktab perguruan atau di universiti tidak ada persamaan dengan keadaan di bilik darjah yang sebenar (Veenman 1984: 13). Muller-Fohrbrodt, Cloetta dan Dann dalam Veenman (1984) membahagikan lima jenis kejutan yang dialami oleh guru novis ini, iaitu persepsi guru novis terhadap masalah yang dihadapi,

guru novis juga akan mengalami perubahan tingkah laku, perubahan sikap, perubahan personaliti dan meninggalkan kerjaya keguruan. 'Kejutan sebenar' ini ialah apabila guru novis berhadapan dengan keadaan dunia mengajar yang 'sebenar', iaitu apabila mereka dipertanggungjawabkan ke atas pencapaian pelajar. Tangungjawab ini adalah kehendak pihak sekolah yang perlu dipenuhi oleh guru novis. Ramai sarjana (Haller 1967; Kremer-Hayon & Ben-Peretz 1986; Skeats 1991; Huberman 1993; Rust 1994; Maynard & Furlong 1995; Urzua 1999; Rust 1999; Pushkin 2001; Eick 2002; Cawyer et al. 2002; Farrell 2003) menganggap untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan oleh pihak sekolah ini, guru baru memerlukan sokongan daripada komuniti sekolah.

Oleh kerana pelbagai pandangan para sarjana tentang guru novis, Naish (1990) menyarankan agar pendidik guru memastikan guru yang dihasilkan berkualiti dan profesional (dalam Siti Zohara Yassin 2005). Tambah Naish (1990) antara elemen yang perlu diambil perhatian oleh pendidik guru ialah menerokai pengajaran dan mata pelajaran yang diajar oleh guru novis dan meninjau keberkesanan latihan mengajar.

Guru-guru novis sedar bahawa mereka terpaksa menghadapi banyak masalah daripada apa yang telah mereka jangkakan. Kadangkala mereka terasa tertekan. Guru-guru novis mendapati bahawa sikap mereka sentiasa berubah dan ada masanya mereka menyesal terhadap tindak tanduk yang telah ditunjukkan (Hoy 1968; Innaccone 1965; Jacobs 1968; Lacey 1977; Muuss 1969). Mereka juga dikatakan tidak mampu mengawal emosi sendiri.

Veenman (1984) telah merumuskan semua himpunan tinjauan literatur berkaitan dengan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh guru-guru novis. Banyak kajian telah dijalankan sejak tiga dekad yang lalu, kebanyakannya di Amerika Syarikat. Kebanyakan kajian yang dijalankan oleh pengkaji-pengkaji telah menggunakan kaedah soal selidik, walaupun ada segelintirnya telah menggunakan kaedah temu bual dan ada juga pengkaji yang menggunakan kedua-dua kaedah kuantitatif dan kualitatif. Dalam kajian-kajian tersebut, guru-guru novis telah diminta untuk menyatakan masalah-masalah yang mungkin dihadapi oleh guru-guru novis, dan pihak penyelidik bertanya mereka sama ada mereka telah mengalami setiap masalah yang diberi. Veenman (1984) telah mengenal pasti 24 cabaran yang telah disebut oleh guru-guru sekolah menengah di dalam 91 buah kajian yang telah ditinjau olehnya. Kebanyakannya adalah mempunyai unsur-unsur yang sama. Oleh itu Veenman (1984) telah merumuskan bahawa semua guru novis menghadapi masalah-masalah berikut:

Disiplin kelas
Memotivasikan pelajar
Menyelesaikan kepelbagaian individu
Menilai kerja pelajar
Hubungan dengan ibu bapa
Pengurusan bilik darjah
Kekurangan alat dan sumber
Menghadapi masalah pelajar yang bermasalah
Beban tugas
Hubungan dengan rakan sekerja
Perancangan dan persediaan mengajar

Mengguna pelbagai kaedah mengajar
 Kesedaran terhadap polisi dan peraturan-peraturan sekolah
 Menentukan tahap pembelajaran pelajar
 Ilmu tentang mata pelajaran yang diajar
 Beban kerja perkeranian
 Hubungan dengan pengetua/pentadbir
 Kekurangan peralatan sekolah
 Mengatasi masalah pelajar lembam
 Menghadapi masalah pelajar daripada pelbagai budaya dan golongan tidak beruntung
 Penggunaan buku teks dan buku panduan kurikulum
 Tiada masa lapang
 Kurang bimbingan dan sokongan
 Saiz kelas yang besar

(Veenman 1984)

Berikut diuraikan secara ringkas beberapa masalah yang terpilih:

Disiplin Kelas

Cabaran yang berkaitan dengan disiplin meliputi sama ada guru novis terpaksa membuang masa yang banyak untuk menyelesaikan masalah disiplin pelajar atau guru novis gagal mendisiplinkan pelajar. Ada banyak masalah disiplin di sekolah yang melibatkan guru-guru novis. Ada guru novis terpaksa merotan pelajar. Bila dan bagaimana seseorang guru novis itu boleh menghukum pelajar merupakan masalah yang merunsingkan guru-guru novis.

Memotivasikan pelajar

Guru-guru novis telah mengenengahkan banyak masalah yang berkaitan bagaimana hendak memotivasikan pelajar. Banyak laporan disediakan tentang pelajar-pelajar yang tidak bermotivasi (seperti bosan dengan bahan yang disampaikan oleh guru, tidak suka datang ke sekolah) yang memberi kesan kepada pencapaian akademik mereka (misalnya tidak membuat kerja rumah, menghasilkan kerja yang tidak berkualiti). Lain-lain masalah meliputi pelajar yang didesak untuk mencapai keputusan yang tinggi, yang tidak tahu bagaimana hendak mencapainya, atau ada yang tidak percaya bahawa mereka boleh berjaya. Guru-guru novis juga berhadapan dengan pelajar-pelajar yang tidak ambil kisah tentang pelajaran. Lazimnya, guru-guru novis tidak bersedia dan mampu untuk memotivasikan pelbagai jenis pelajar yang tidak bermotivasi.

Menyelesaikan kepelbagaian individu

Dalam kajian kes, guru-guru novis melaporkan bahawa mereka agak prihatin terhadap perbezaan yang wujud di antara pelajar-pelajar secara individu. Guru-guru novis

menyatakan bahawa mereka tercabar untuk memenuhi keperluan pelbagai jenis pelajar yang tidak matang, marah, berkeadaan gundah, pintar, menghadapi masalah pembelajaran, menghadapi tekanan emosi atau mereka yang tidak boleh membaca atau menulis. Menyeimbangkan keperluan pelbagai jenis pelajar dengan keperluan keseluruhan ahli kelas adalah juga merupakan satu cabaran apabila guru-guru novis berhadapan dengan pelajar-pelajar yang terdiri daripada pelbagai jenis ciri dan masalah.

Menilai kerja pelajar

Guru-guru novis juga berhadapan dengan cabaran-cabaran yang pelbagai yang berkaitan dengan pengujian dan penilaian terhadap hasil kerja pelajar. Ini melibatkan aspek-aspek seperti ilmu pengujian dan penilaian yang ada pada guru novis, kesuntukan masa guru novis atau kurang keyakinan. Mereka amat prihatin tentang bagaimana hendak menilai pelajar. Mereka menyatakan bahawa mereka kurang yakin untuk menilai kerja pelajar dan memberi gred yang setimpal dengan hasil kerja pelajar, dengan hasrat untuk memberitahu pelajar bagaimana mereka boleh memperbaiki kelemahan masing-masing. Yang merisaukan mereka ialah apabila mereka terpaksa menyemak terlampau banyak kerja rumah pelajar dan tidak dapat menyelesaikan tugas menyemak pada masa yang ditetapkan. Mereka berasa tercabar apabila melihat reaksi pelajar-pelajar terhadap penilaian yang telah dibuat oleh guru-guru novis (misalnya pelajar-pelajar mempersoalkan tentang gred yang diberi oleh guru-guru novis). Guru-guru novis juga menghadapi perasaan konflik antara tugas memberi gred yang tinggi kepada pelajar-pelajar yang sepatutnya mendapat dan mengharapkan pelajar menyukai mereka.

Hubungan dengan ibu bapa

Ada beberapa cara bagaimana hubungan dengan ibu bapa mencabar kredibiliti guru-guru novis. Guru-guru novis berasa kecewa bila berurusan dengan ibu bapa kerana ciri-ciri yang wujud di kalangan ibu bapa (seperti ibu bapa yang pemabuk atau bercerai) atau kerana persepsi guru-guru novis itu sendiri terhadap ciri-ciri ibu bapa itu. Ada guru-guru novis yang melaporkan bahawa respons yang diberi oleh ibu bapa sungguh kurang menyenangkan mereka. Adalah menjadi masalah kepada guru-guru novis ini apabila mereka tidak mendapat sokongan dan bantuan daripada ibu bapa. Ada sesetengah ibu bapa yang tidak menghiraukan langsung terhadap anak-anak mereka, sesetengah tidak mampu memberi bantuan akademik kepada anak-anak, sesetengahnya tidak bersetuju dengan kaedah pengajaran guru atau apa yang diajar oleh guru dan sesetengahnya tidak bersetuju dengan gred yang diberi oleh guru-guru novis terhadap hasil kerja anak mereka. Guru-guru kecewa untuk menggalakkan ibu bapa terlibat dalam aktiviti-aktiviti di sekolah dan jika sekali mereka datang, sesi perbincangan lazimnya mencetuskan konflik antara ibu bapa dan guru-guru, termasuk guru-guru novis.

Pengurusan bilik darjah

Kajian-kajian kes yang telah dijalankan telah memberi banyak maklumat tentang cabaran-cabaran yang dihadapi berkaitan dengan pengurusan bilik darjah. Mereka menghadapi cabaran dalam aspek mengurus persekitaran fizikal bilik darjah (misalnya ada sesetengah guru novis berhempas pulas untuk menguruskan bilik darjah, sementara yang lain tidak mempunyai bilik darjah tetapi terpaksa bergerak dari satu bilik darjah ke bilik darjah yang lain. Ada banyak cabaran dalam mengurus pelajar-pelajar (pengawalan kelas, menetapkan peraturan kelas, masalah memantau pelajar semasa mengajar). Guru-guru novis juga menghadapi masalah untuk mengurus orang-orang dewasa yang menjadi pembantu guru yang terpaksa berada di dalam kelas di mana guru-guru novis itu mengajar.

Kekurangan alat dan sumber

Dalam kajian-kajian kes ada disebutkan tentang keprihatinan guru-guru novis terhadap kekurangan alat, sumber dan saiz kelas yang besar. Sesetengah guru tidak dapat bahan-bahan yang mencukupi untuk mengajar sesuatu kurikulum, sementara yang lain pula menghadapi masalah kekurangan buku teks atau buku-buku teks yang telah usang, tidak sesuai atau merupakan edisi yang lama. Ada guru-guru novis menghadapi masalah kekurangan komputer, dan ada pula yang lain berasa kurang selesa dengan keadaan bilik darjah yang tidak kondusif, sama ada terlampau kecil, terlampau sejuk atau panas, atau penuh dengan serangga perosak termasuk tikus. Guru-guru novis juga menyatakan bahawa mereka sukar untuk menjaga kebajikan pelajar apabila sekolah tidak menyediakan pasukan keselamatan dan sekolah berkeadaan tidak selamat.

Komunikasi/Interaksi Guru-Pelajar

Guru-guru novis juga amat prihatin terhadap isu-isu komunikasi dan interaksi antara guru pelajar. Antara masalah yang dihadapi oleh mereka ialah menghafal nama pelajar dan berkenalan dengan pelajar. Ada guru-guru novis yang terlampau rapat dengan pelajar sehingga ada pelajar yang mengambil kesempatan. Ada pelajar yang mahu bersendirian, benci kepada guru atau beranggapan bahawa guru membenci mereka. Guru-guru novis menyatakan bahawa mereka pernah berhadapan dengan pelajar yang sengaja berusaha untuk membuatkan guru-guru marah dan ada guru-guru novis yang tidak dapat mengawal kemarahan mereka.

Beban tugas

Guru-guru novis merasai bahawa mereka terbeban dengan tugas-tugas tambahan selain daripada mengajar. Guru-guru novis berasa tertekan. Guru-guru novis juga terpaksa menjalankan aktiviti-aktiviti kokurikulum. Yang menyedihkan mereka ialah apabila mereka terpaksa menjalankan tugas-tugas di luar tanggungjawab mereka sebagai seorang guru.

Hubungan dengan rakan sekerja

Hubungan dengan rakan sekerja merupakan cabaran kepada guru-guru novis. Ada guru-guru novis yang berinteraksi secara sedikit dengan guru-guru lain, sementara ada yang lain yang mempunyai hubungan yang negatif dengan guru-guru lain. Yang lebih mencabar ialah apabila mereka tidak boleh berbincang dengan guru-guru lain berkenaan masalah mereka. Jika ada konflik dengan orang lain, ini merupakan cabaran atau masalah kepada guru-guru novis. Malah ada guru-guru lain yang tidak menerima kaedah mengajar yang digunakan oleh guru-guru novis!

Perancangan dan persediaan mengajar

Ada guru-guru novis yang tidak tahu merancang persediaan mengajar masing-masing. Apabila guru-guru novis tidak mendapat cukup maklumat tentang jenis pelajar di dalam kelas mereka, tentang polisi-polisi jadual sekolah, kurikulum yang hendak diajar, atau buku teks yang perlu diguna, mereka akan berasa terbeban. Ada guru-guru novis yang tidak mempunyai cukup masa untuk membaca buku teks yang digunakan di dalam kelas. Antara masalah-masalah yang dihadapi oleh guru-guru novis ialah untuk memenuhi tuntutan kerja dan tidak mempunyai cukup masa untuk membuat persediaan, pengurusan masa yang kurang bijak, dan sebagainya. Mereka juga dikatakan bimbang tentang bahan yang hendak diajar dan mereka bentuk daripada segi pengajaran yang efektif yang dapat mencapai objektif-objektif yang spesifik.

Pengajaran di kelas

Guru-guru novis seringkali dikatakan menghadapi pelbagai masalah dalam aspek pengajaran di bilik darjah. Aspek-aspek seperti penerapan nilai dan kemahiran berfikir, mengguna kaedah pengajaran berpusatkan pelajar, mengajar mata pelajaran yang bukan mata pelajaran pengkhususan masing-masing, dan lain-lain lagi, merupakan cabaran kepada guru-guru novis. Adalah sukar untuk guru-guru novis untuk memenuhi tuntutan-tuntutan daripada pelajar-pelajar di samping memenuhi keperluan-keperluan dan tuntutan-tuntutan dari sesebuah kelas secara keseluruhannya.

Ilmu asas guru dan kurikulum

Guru-guru novis akan bermasalah jika mereka tidak mempunyai ilmu tentang kurikulum mata pelajaran yang mereka ajar. Mereka akan sedar bahawa ada aspek-aspek tertentu yang tidak dilatih semasa mereka mengikuti program pra-perkhidmatan.

Induksi, mentoring dan bimbingan

Guru-guru novis amat prihatin terhadap bentuk orientasi dan mentoring serta bimbingan yang mereka terima di sekolah. Ada kalanya mereka tidak mendapat

bimbingan yang secukupnya terutama sekali apabila mereka memerlukan bantuan dalam beberapa aspek pengajaran di bilik darjah. Tanpa ilmu tentang budaya, peraturan, polisi atau prosedur akan menimbulkan masalah kepada guru-guru novis.

Konflik dengan budaya sekolah

Guru-guru novis menghadapi pelbagai jenis konflik dengan budaya sekolah. Guru-guru novis akan membantah bila mereka tidak bersetuju dengan apa-apa jua polisi yang diperkenalkan oleh pihak pentadbir sekolah. Suasana yang menekan dan peraturan yang ketat akan menyebabkan guru-guru novis berasa terkongkong.

Hubungan dengan pengetua/pentadbir

Guru-guru novis seringkali dicabar melalui hubungan dengan pengetua-pengetua atau lain-lain pentadbir. Ada pentadbir yang tidak menghormati guru-guru novis. Ada arahan daripada pihak pentadbir agak kabur yang menyebabkan guru-guru novis tidak tahu bagaimana hendak melaksanakannya. Guru-guru novis dan pihak pengetua mungkin mempunyai pandangan yang berbeza tentang prosedur penggredan, mengajar atau mendisiplinkan pelajar. Guru-guru novis terpaksa bekerja keras apabila pihak sekolah cuba untuk meningkatkan standard akademik, mengarah menjalankan penyelidikan tindakan, atau berusaha ke arah mendapatkan sesuatu pengiktirafan untuk sekolah (seperti Sekolah Harapan Negara).

Isu-isu Kepelbagaian

Lazimnya, guru-guru novis mengajar pelajar-pelajar yang berbeza daripada diri mereka. Guru-guru novis akan tercabar apabila mereka terpaksa mengajar pelajar-pelajar berbilang budaya dan bahasa. Kadang-kadang guru-guru novis mengamalkan diskriminasi terhadap pelajar-pelajar tertentu, terutamanya daripada golongan yang tidak beruntung.

Isu-isu kehidupan peribadi

Ada banyak isu kehidupan peribadi yang memberi kesan kepada guru-guru novis. Tahap kesihatan yang merosot dan kemalangan yang dialami, boleh memberi kesan kepada guru-guru novis secara negatif, dan kadang-kadang guru-guru tidak sihat kerana mengalami tekanan di tempat kerja. Sekolah-sekolah tidak mencari seorang guru pengganti apabila ada guru yang tidak datang ke sekolah kerana tidak sihat atau mengalami kemalangan yang tidak terduga. Ada juga guru-guru novis menjadi lebih kreatif kerana terpaksa memenuhi tuntutan kerja seperti yang dikehendaki oleh pihak atasan. Guru-guru novis boleh berasa kesunyian dan suka bersendirian.

Sikap dan persepsi yang tidak konstruktif

Kebanyakan guru-guru novis yang muda menghadapi pelbagai masalah disebabkan oleh sikap dan persepsi mereka yang tidak konstruktif. Sikap dan persepsi seperti ini akan menjadikan guru-guru novis tidak bermotivasi dan kurang komitmen terhadap kerja mereka. Guru-guru ini akan menjadi tidak berkesan. Guru-guru novis akan berasa *burnt-out* bila mereka tidak diberi ganjaran, sokongan dan pengiktirafan yang sewajarnya. Guru-guru novis yang tidak percaya terhadap sesuatu pendekatan, tidak akan menggunakan pendekatan tersebut di dalam pengajaran masing-masing.

Para pengkaji masih belum berjaya untuk mengenal pasti guru-guru novis yang manakah yang lebih menghadapi cabaran. Mengikut kajian didapati tidak ada perbezaan antara guru-guru novis mengikut jantina (Grantham 1961; Koontz 1963; Rappa 1986; Sandidge 1989; Stone 1963). Bagaimana prestasi guru novis semasa mereka mengikuti latihan pra-perkhidmatan atau praktikum tidak akan menyebabkan mereka bermasalah pada tahun pertama mereka berkhidmat sebagai guru novis (Brock 1988; Dropkin & Taylor 1963; Rapp 1986). Walau bagaimanapun ada kajian membuktikan guru-guru novis yang berkhidmat di sekolah-sekolah di bandar lebih mempunyai masalah daripada mereka yang bertugas di sekolah di pinggir atau luar bandar (Dropkin & Taylor 1963; Kennedy, Cruishank & Myers 1976; Rapp 1986; Sandidge 1989). Lebih tua pelajar yang diajar, lebih banyak cabaran yang dihadapi oleh guru-guru novis (Rapp 1986; Sandidge 1989; Stegall 1966; Stone 1963; Thomas & Kelly 1994).

Berdasarkan kajian-kajian di atas, bolehlah kita merumuskan kepada lima kategori masalah yang dihadapi oleh guru-guru novis:

- i. Cabaran sendiri
- ii. Cabaran daripada pelajar
- iii. Cabaran tanggungjawab profesional
- iv. Cabaran daripada orang-orang dewasa yang berada di sekitar kawasan sekolah
- v. Cabaran daripada luar sekolah.

MASALAH-MASALAH YANG DIHADAPI OLEH GURU-GURU NOVIS DI MALAYSIA

Berdasarkan dapatan kajian yang telah dijalankan sepanjang tahun 2006 oleh satu pasukan penyelidik daripada 12 IPTA dengan melibatkan seramai 910 orang guru novis sebagai responden, mendapati bahawa 10 masalah yang sering dihadapi oleh guru-guru novis di Malaysia mengikut tahap keseriusannya ialah:

- a) Masalah mendapatkan maklumat tentang sukatan pelajaran
- b) Masalah kekurangan sumber/resos
- c) Masalah persediaan mengajar
- d) Masalah pengajaran di kelas/makmal
- e) Masalah pengurusan dan pengawalan kelas
- f) Masalah hubungan interpersonal
- g) Masalah pengujian dan penilaian
- h) Masalah polisi sekolah, pentadbiran dan perkhidmatan
- i) Masalah pengurusan kokurikulum
- j) Dan lain-lain masalah.

(NOTA: Sila rujuk buku Kesyediaan Profesionalisme Guru Novis: Cadangan Modul Latihan terbitan Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia untuk mendapatkan keterangan lanjut tentang dapatan kajian ini).



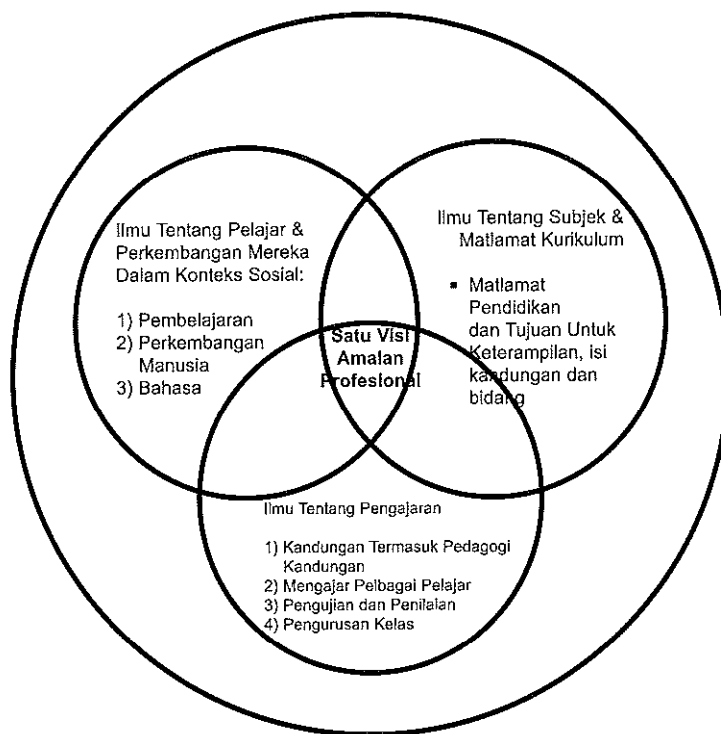
BAHAGIAN II

APAKAH YANG PERLU DIKETAHUI OLEH GURU-GURU NOVIS?

Untuk menentukan apakah yang perlu diketahui oleh guru-guru novis bukanlah merupakan satu tugas yang senang. Sesetengah guru-guru berkesan lebih berkarismatik sementara yang lain didapati sedang menuju ke arah *burnt out*. Ada guru-guru novis yang *emosional* dan yang lain lebih pendiam. Sesetengahnya pula kelihatan lebih serius sementara yang lain mudah dipupuk.

Kajian-kajian yang telah dijalankan oleh pensyarah-pensyarah di Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia mendapati bahawa amalan-amalan biasa dalam kalangan guru-guru yang efektif berfokus kepada bidang ilmu am yang perlu dikuasai oleh guru-guru novis untuk berjaya dalam pengajaran (sila rujuk Rajah 1) adalah termasuk:

- Ilmu tentang pelajar dan bagaimana mereka belajar dan berkembang dalam konteks sosial yang tertentu,
- Memahami kandungan subjek dan ketrampilan yang perlu diajar selari dengan tujuan pendidikan.



Rajah 1 :
Kerangka Konseptual Untuk Memahami Pengajaran dan Pembelajaran

Ilmu tentang pelajar dan perkembangan mereka

Bulatan pertama dalam Rajah 1 menerangkan tentang ilmu dan ketrampilan yang perlu dikuasai oleh guru-guru novis tentang pelajar dan proses pembelajaran, pembangunan dan penguasaan bahasa mereka.

Pembelajaran

Pertama, guru-guru novis perlu memahami bagaimana kanak-kanak belajar. Guru-guru novis perlu merancang dan mengintegrasikan keempat-empat komponen berikut:

- i. Pelajar dan proses pembelajaran mereka
- ii. Proses kognitif
- iii. *Metacognition*
- iv. Motivasi

Pembangunan Insan

Guru-guru novis perlu memahami pelajar, bagaimana mereka berkembang dan bagaimana mereka belajar. Ini sangat berguna untuk mengurus bilik darjah secara efektif, memilih tugas-tugas yang sesuai, memberi bimbingan kepada proses pembelajaran dan melestarikan tahap motivasi pelajar untuk belajar.

Bahasa

Semua guru, tanpa mengambil kira latar belakang bahasa pelajar-pelajar mereka adalah secara langsung dan secara dekat perlu menggunakan bahasa. Semua mata pelajaran yang diajar oleh guru-guru tetap menggunakan bahasa dalam apa jua aktiviti pengajaran mereka. Guru-guru menggunakan bahasa untuk menarik perhatian pelajar, menyampaikan informasi, menekankan isi-isi kandungan tertentu, mencetuskan perbincangan, memuji, meminta jawapan yang lebih baik, menerangkan sesuatu dan kadangkala memarahi pelajar.

Ilmu Tentang Kandungan Mata Pelajaran dan Matlamat Kurikulum

Guru-guru perlu tahu tentang kandungan mata pelajaran yang diajar dan memahami bagaimana hendak menyusun kurikulum selaras dengan objektif pengajaran. Mereka perlu membina satu kurikulum yang koheren yang responsif kepada keperluan pelajar.

Ilmu Tentang Proses Pengajaran

Dalam bulatan ketiga, ianya melibatkan kemahiran mengajar. Sebagai tambahan kepada ilmu tentang kandungan mata pelajaran, ada empat bidang ilmu dan ketrampilan yang penting dalam proses ini: pembinaan ilmu kandungan pedagogi

spesifik kepada sesuatu mata pelajaran, ilmu tentang bagaimana hendak mengajar pelajar yang pelbagai, ilmu tentang pengujian dan penilaian dan pemahaman tentang bagaimana hendak mengurus aktiviti bilik darjah supaya pelajar dapat menjalankan tugas secara bertujuan dan produktif.

Rumusan

Ada banyak perkara yang perlu diketahui oleh guru-guru novis sebelum mereka diberi tanggungjawab terhadap sesuatu kelas. Untuk memikul tanggungjawab yang banyak ini, mereka perlu:

- a. Tahu secara mendalam mata pelajaran yang diajar dan tahu bagaimana hendak mengajarnya kepada pelajar
- b. Memahami bagaimana pelajar belajar dan berkembang
- c. Boleh memerhati, memantau dan menilai pelajar untuk memberikan maklum balas yang tepat tentang proses pembelajaran dan perkembangan mereka
- d. Memahami diri sendiri, memahami bahasa dan budaya sendiri dan tahu bagaimana hendak belajar budaya-budaya lain yang mempunyai pelbagai bahasa
- e. Mampu untuk menyusun kurikulum dan aktiviti pembelajaran yang dapat menghubungkan apa yang mereka ketahui tentang pelajar mereka kepada apa yang pelajar mereka perlu belajar
- f. Tahu bagaimana mengajar isi kandungan mata pelajaran yang spesifik dengan cara yang dapat membantu pelajar memahami konsep-konsep tertentu dan mengelakkan kesalahan konsep dalam kalangan pelajar
- g. Tahu bagaimana hendak membina dan menggunakan alat pengujian untuk mengukur standard pembelajaran dan bagaimana hendak menggunakan dapatan bagi merancang pengajaran yang boleh memenuhi keperluan pelajar
- h. Tahu bagaimana hendak menggunakan inkuiri secara sistematik, termasuk bagaimana hendak memerhati seseorang kanak-kanak berinteraksi dengan tugas yang berbeza dan pelajar-pelajar lain untuk mendiagnos keperluannya
- i. Mampu untuk menilai mengapa pelajar-pelajar memberi respons dan bertindak laku dalam konteks bilik darjah, bagaimana seseorang individu mempelajari cabaran-cabaran dan corak hidupan pelajar di luar kawasan sekolah
- j. Mampu membina intervensi, mengesan perubahan dan menyusun semula strategi pengajaran jika perlu

BAHAGIAN III

KEPENTINGAN PROGRAM PROGRAM PERKEMBANGAN PROFESIONALISME YANG BERTERUSAN UNTUK GURU-GURU NOVIS

Pendahuluan

Kini sistem pendidikan di mana jua sedang menghadapi cabaran-cabaran globalisasi dan inovasi dalam bidang teknologi. Malaysia juga tidak akan terkecuali dengan arus perdana ini. Apa jua pembaharuan kepada pendidikan guru perlu ditafsir dan difahami sebagai sebahagian daripada strategi untuk memperseimbangkan sistem persekolahan secara

keseluruhannya untuk memenuhi keperluan-keperluan K-ekonomi yang bercorak global. Apabila Malaysia menjadi sebuah negara maju, masyarakat Malaysia akan menjadi *'urbanized, industrialized, and modernised'*.

Berdasarkan senario di atas, jelaslah bahawa negara perlu melatih dan membekalkan guru-guru secukupnya yang berilmu pengetahuan, berkualiti, berketerampilan, bersahsiah harmonis, berakhlak mulia serta bersikap positif, dedikasi, berdisiplin dan mempunyai jati diri untuk menghadapi cabaran-cabaran tersebut. Semua insitusi keguruan sama ada Fakulti Pendidikan di universiti atau Institut-institut Pendidikan Guru (IPG) adalah dipertanggungjawabkan untuk melahirkan guru-guru yang unggul, anggun dan cemerlang yang dapat memberikan pendidikan yang bermutu selaras dengan keperluan negara maju. Ini adalah kerana, *"The crucial agent of change in the evolution of our education system to meet the challenges of the 21st century, is and will always be, the noble teaching profession"*.

(New Straits Times, 24 Mac 1990, m.s. 7)

Senario Masa Kini

Bidang perguruan sering dianggap sebagai satu kerjaya yang kurang profesional di kaca mata masyarakat dan juga di kalangan sesetengah para pendidik. Kementerian Pelajaran Malaysia sentiasa berusaha mempertingkatkan martabat profesion perguruan dengan mengadakan pelbagai program dan insentif untuk semua pegawai perkhidmatan pendidikan (pengetua, guru penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia, guru cemerlang, guru-guru biasa, penyelarar Pusat Kegiatan Guru dan Pusat Sumber Negeri serta pegawai-pegawai yang bertugas di Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah/Bahagian). Pada tahun 1994 Kementerian Pendidikan Malaysia telah mula mengiktirafkan guru-guru di sekolah yang menunjukkan prestasi pengajaran terbaik dengan melantik guru-guru cemerlang dalam jawatan yang sama tetapi tahap hakiki yang lebih tinggi supaya mereka terus dapat mengajar (Hapidah Mohamad 2001). Adalah diharapkan guru cemerlang terus mengamalkan budaya kerja cemerlang (Mohd Sahandri Gani dan Abdullah 1998). Anugerah Pengetua Cemerlang (Kanan) dalam Skim Perkhidmatan Pendidikan Malaysia diperkenalkan pada tahun 1995 bertujuan memberi dorongan kepada pengetua supaya meneruskan kecemerlangan mereka dalam melaksanakan tanggungjawab di sekolah masing-masing. Sejak 1995 sehingga tahun 2007, ramai pegawai perkhidmatan pendidikan sudah dilantik menjadi Pengetua Cemerlang (Kanan) dan daripada jumlah itu, ramai Pengetua Cemerlang sudahpun bersara! Untuk menarik ramai calon siswazah dan bukan siswazah mengikuti program pendidikan guru, elaun guru pelatih telah dinaikkan. Kursus pendidikan guru pra-perkhidmatan sudah bertaraf ijazah. Kenaikan pangkat secara *'time-based'* sudahpun dilaksanakan. Namun, adakah semua perubahan ini seiring dengan kualiti perkhidmatan yang ditunjukkan? Soalannya ialah adakah semua pegawai perkhidmatan pendidikan menjalankan tugas mereka secara profesional?

Kementerian Pelajaran Malaysia telah menganjurkan pelbagai program untuk peningkatan akademik pegawai-pegawai perkhidmatan. Antaranya ialah Skim Latihan Kementerian Pendidikan, Skim Latihan Bank Dunia, *Malaysian Trainers Development Project (MTDP)*, Program Pengsiswazahan Khas Guru dan lain-lain lagi. Adakah



dengan peningkatan akademik sudah pasti akan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah? Kajian-kajian yang telah dijalankan mendedahkan bahawa guru-guru masih perlukan bimbingan yang berterusan di tempat kerja (Mohammed Sani Ibrahim 2002). Hanya 30% sahaja daripada kalangan pentadbir (pengetua dan guru besar) yang mengambil berat terhadap program perkembangan profesionalisme guru-guru mereka (Mohammed Sani Ibrahim 2002) dan 95% daripada guru-guru siswazah tidak berpeluang untuk mengikuti kursus-kursus dalam perkhidmatan bagi meningkatkan tahap pengajaran mereka masing-masing (Mohammed Sani Ibrahim 2005).

Ke Arah Pendekatan Baru Dalam Perancangan Program Pendidikan Guru

Senario yang dipaparkan di atas adalah merupakan keadaan sebenar yang dihadapi oleh majoriti daripada guru-guru (dalam kertas kerja ini bermaksud semua pegawai perkhidmatan pendidikan termasuk pengetua, guru besar, guru-guru cemerlang, ketua bidang, ketua panitia, guru-guru biasa dan lain-lain lagi) menghadapi masalah profesionalisme masing-masing. Walaupun Kementerian Pelajaran Malaysia telah membelanjakan berjuta-juta Ringgit Malaysia untuk membiayai program-program pendidikan guru dalam perkhidmatan, tetapi masalah yang dihadapi oleh pegawai-pegawai perkhidmatan ini masih belum cukup diatasi dan berkesan. Ini membuktikan bahawa ada sesuatu yang tidak kena dengan perancangan dan pelaksanaan program-program pendidikan guru dalam perkhidmatan yang dianjurkan untuk mempertingkatkan perkembangan profesionalisme guru-guru. Banyak program yang dilancar oleh Kementerian Pelajaran Malaysia akhirnya tinggal begitu sahaja. Jika keadaan ini dibiarkan pelbagai kesan negatif akan timbul dalam aspek pengurusan di semua peringkat pengajaran dan pembelajaran di semua peringkat institusi pendidikan. Struktur pendidikan guru yang ada sekarang tidak mampu melengkapkan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di semua peringkat dengan ilmu, keterampilan, sikap dan peranan baru yang diperlukan di dalam milieu kontemporari.

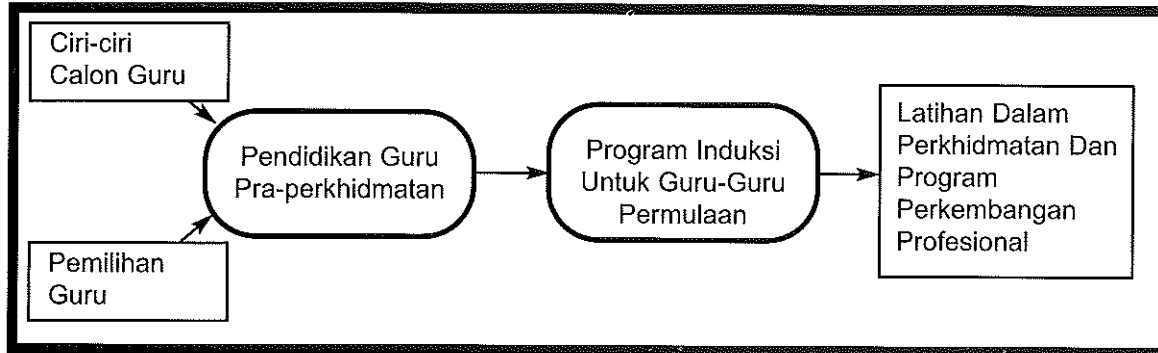
'The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them'

Albert Einstein

Bidang pendidikan guru dalam perkhidmatan dan perkembangan profesionalisme guru secara berterusan (*continuing professional development-CPD*) adalah aspek-aspek yang amat diabaikan atau tidak dititikberatkan oleh pentadbir-pentadbir institusi-institusi pendidikan (termasuk sekolah) di Malaysia (Mohammed Sani 1991, Hussein Haji Ahmad, 2002). Sebenarnya kedua-dua aspek ini adalah tanggungjawab yang perlu diutamakan di dalam perkhidmatan perguruan, iaitu perlu menjadikannya sebagai aktiviti wajib dalam usaha untuk menginstitusikan konsep pembangunan sumber manusia, terutamanya bila merujuk kepada program perkembangan staf di setiap sekolah dalam sistem pendidikan negara. Di Malaysia program pendidikan guru dalam perkhidmatan dan program perkembangan profesionalisme untuk guru-guru belum lagi merupakan program yang telah diinstitusikan di peringkat sekolah. Hanya pengetua yang proaktif akan menganjurkan latihan-latihan dalaman dan bengkel untuk

dilaksanakan, sementara yang lain akan menganggapkan program-program seperti itu bukan merupakan hak bagi guru-guru dan melihatkannya sebagai satu bebanan dan tidak relevan dan tidak mungkin akan memenuhi keperluan pelajar di sekolah. Mitos ini perlu diperbetulkan, kerana yang sebenarnya ialah satu program pendidikan guru dalam perkhidmatan yang efektif, sebagai satu strategi pendidikan guru yang berterusan yang diadakan di peringkat sekolah, boleh memberi sumbangan yang besar kepada kejayaan sekolah.

RAJAH 2:



Program Pendidikan Guru Yang Bersepadu

Pendidikan guru adalah satu amalan yang berterusan dalam kerjaya guru. Ianya merupakan satu profesion yang melibatkan peningkatan intelek, moral dan tingkahlaku. Ianya tidak seharusnya berhenti selepas penganugerahan sijil, diploma atau ijazah pendidikan. Ini bermakna bahawa program pendidikan guru pra-perkhidmatan tidak mungkin merupakan persediaan yang serba lengkap untuk dibekalkan kepada guru-guru dengan ilmu, keterampilan dan sikap, yang pada akhirnya akan bertugas di sekolah secara sepenuh masa. Ianya perlu ditambah dengan program perkembangan guru yang berterusan dan program latihan dalam perkhidmatan untuk semua guru (Elliot 1988). Pelan integrasi ini direka bentuk untuk berfokus kepada arahan sendiri dalam pendidikan. Guru-guru perlu mengalami sistem persekolahan mengikut konteks sosio-ekonomi dan politik. Mereka belajar mengikut buku panduan kurikulum, buku teks dan buku-buku rujukan untuk menggubal soalan ujian, mematuhi sistem penggredan dan mengikuti skedul sekolah. Pelan integrasi ini juga mencadangkan bahawa akan berlakunya satu anjakan daripada pendekatan berbentuk arah guru kepada arah-pelajar di dalam sistem pembelajaran dan persekolahan. Ini menunjukkan bahawa akan berlakulah perubahan daripada segi orientasi peranan guru dan pelajar (Gibbons & Norman 1987).

Teori Perkembangan Guru

Kementerian Pelajaran Malaysia adalah bertanggungjawab untuk melahirkan guru cemerlang. Istilah guru cemerlang membawa maksud yang sama dengan istilah '*master Teacher*', '*expert teacher*', '*competent teacher*' dan '*effective teacher*'. Ada beberapa teori tentang perkembangan guru biasa untuk menjadi guru cemerlang. Kwo (1994) menjelaskan bahawa berdasarkan model Fuller (1969) dan kajian

perbandingan antara guru novis dan guru cemerlang, Berliner (1988) telah mengemukakan model lima-peringkat perkembangan guru. Model Berliner ini memberi fokus terhadap pemikiran guru yang mendasari tingkah laku guru di bilik darjah. Menurut Lilia dan Abdullala (1998), Model Perkembangan Berliner (1995) cuba melihat perkembangan guru sebagai satu proses menuju ke arah pembentukan guru untuk mencapai tahap kepakaran dan kecemerlangan. Peringkat-peringkat perkembangan Model Berliner adalah seperti berikut:

Peringkat 1 -

Peringkat 'orang baru' atau novis (novice) - Guru novis pada peringkat ini mempelajari fakta dan membina pengalaman. Guru novis diajar peraturan umum yang dikatakan sesuai untuk semua konteks, contohnya 'Berikan pujian pada jawapan yang betul' atau 'Jangan memalukan seseorang pelajar'.

Peringkat 2 -

Peringkat lebih maju atau *advanced beginner* - Kebanyakan guru yang telah mengajar selama dua atau tiga tahun berada pada peringkat ini. Pengalaman guru dan konteks masalah mula membimbing dan mempengaruhi guru.

Peringkat 3 -

Peringkat cekap atau '*competent*' - Guru mampu membuat pilihan secara sedar tentang tindakan guru, membuat keutamaan dan membuat perancangan. Pengalaman yang diperolehi membuatkan guru lebih leka kepada perkara-perkara penting atau tidak penting. Namun kebolehan mengajar masih kaku dan tidak fleksibel.

Peringkat 4 -

Peringkat mahir atau '*proficient*' - Guru yang telah mengajar selama lima tahun berada di tahap ini. Guru boleh mengesan maklumat yang wujud di dalam semua situasi dan konteks dan mampu membuat ramalan tentang sesuatu kejadian dengan cepat.

Peringkat 5-

Peringkat kepakaran atau *expert* - Bukan semua guru mampu untuk sampai ke peringkat ini. Pengajaran guru nampak lancar dan segala tugas dapat dilaksanakan dengan mudah.

Model ini menunjukkan bahawa seseorang guru itu perlu melalui beberapa peringkat sebelum sampai ke tahap kepakaran atau kecemerlangan. Walaupun model ini menurut Kwo (1994) dihayati dan dihalusi oleh Kagan (1992) dan kemudiannya mengemukakan model baru, beberapa isu masih menjadi kontroversi. Dalam membincangkan isu-isu yang menjadi kontroversi ini Kwo (1994) mengemukakan hujah utama Grossman (1992) tentang implikasi peringkat perkembangan awal yang diperlukan untuk menuju ke peringkat seterusnya. Grossman menurut Kwo (1994) telah mengemukakan dapatan kajian yang menunjukkan bahawa guru-guru pra-perkhidmatan mampu membuat refleksi terhadap isu-isu etika dan pengajaran. Satu lagi kritikan Grossman ialah latihan keguruan memberi kesan terhadap perkembangan guru. Banyak kajian menunjukkan bahawa kursus keguruan boleh mempengaruhi kepercayaan dan pengetahuan tentang pengajaran. Dalam usaha untuk mewujudkan Program Pendidikan Guru Yang Bersepadu, teori perkembangan guru perlu digunakan dalam peringkat perancangannya.

Fungsi Perkembangan Staf

Merujuk kepada konsep-konsep baru perkembangan staf dalam Program Pendidikan Guru Yang Bersepadu di Jadual 1, beberapa fungsi penting perkembangan staf pada pelbagai tahap dapat dirumuskan seperti berikut:

Untuk Perkembangan Individu Dan Keberkesanannya

- i. Untuk menggalakkan staf secara individu supaya lebih bermotivasi dan mempunyai iltizam terhadap tugas mereka;
- ii. Untuk memberi sumbangan kepada peningkatan ilmu, ketrampilan dan kepakaran staf;
- iii. Untuk membantu staf secara individu di dalam perkembangan kerjaya mereka;
- iv. Untuk membantu ahli-ahli individu membuat refleksi terhadap tujuan dan objektif serta polisi institusi/sekolah yang sedia ada;
- v. Untuk memperkembangkan potensi setiap ahli staf;
- vi. Untuk menjaga dan memperbaiki kepuasan peribadi dalam menjalankan tugas harian;
- vii. Untuk meningkatkan keyakinan individu.

Untuk Perkembangan Kumpulan Dan Keberkesanannya

- i. Untuk menggalakkan kerjasama di dalam kumpulan;
- ii. Untuk membina semangat berpasukan;
- iii. Untuk memupuk perasaan persaudaraan dan hubungan intim;
- iv. Untuk belajar daripada ahli kumpulan yang lain;
- v. Untuk memahami dan menerima idea-idea alternatif di dalam kumpulan;
- vi. Untuk menyelesaikan konflik kumpulan;
- vii. Untuk memperbaiki komunikasi di kalangan ahli kumpulan;
- viii. Untuk mencetuskan idea, keputusan dan strategi penyelesaian yang lebih baik di dalam kumpulan.

Jadual 1:

Konsep-Konsep Tradisional Dan Baru Tentang Perkembangan Staf

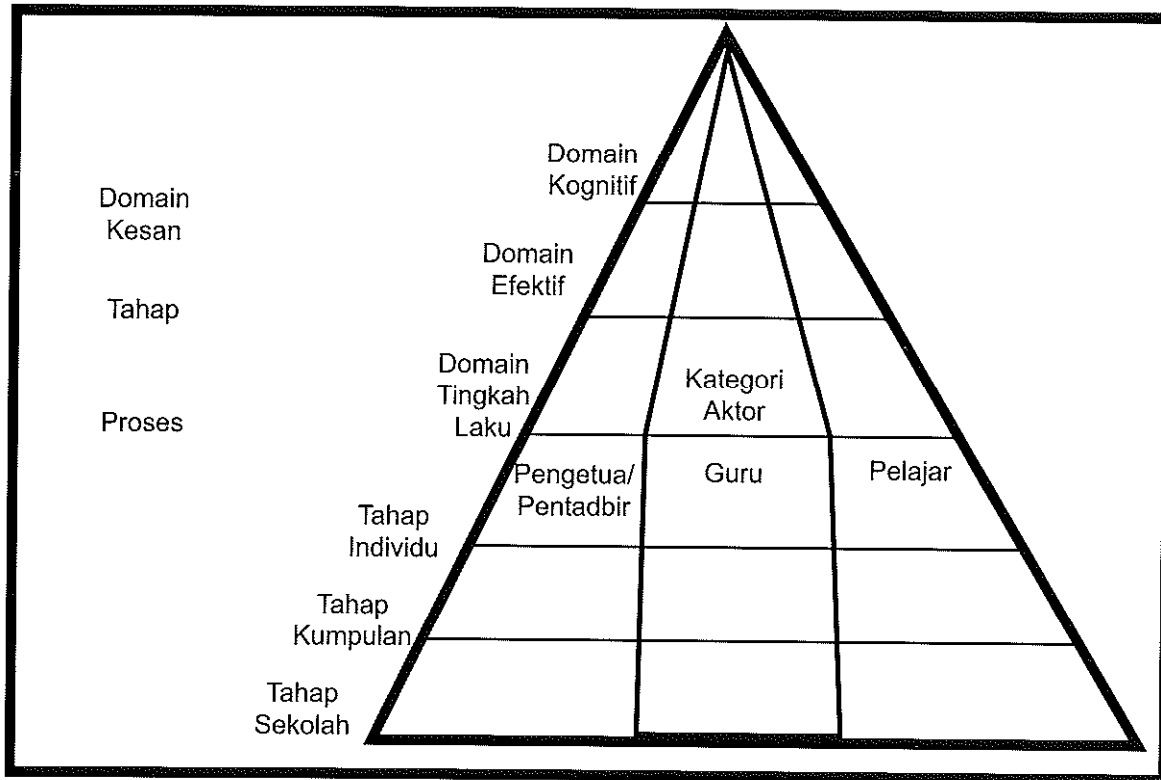
Konsep Tradisional Tentang Perkembangan Staf	Konsep Baru Tentang Perkembangan Staf
1. Kawalan Dari Luar Autoriti pendidikan di pusat merancang dan menguruskan aktiviti-aktiviti yang menekankan semata-mata tentang polisi. Staf tidak berminat untuk melibatkan diri dan memberi pendapat. Aktiviti-aktiviti tidak boleh memenuhi keperluan staf. Aktiviti-aktiviti diadakan diluar institusi / sekolah, peserta perlu meninggalkan tempat kerja dan tugas institusi / sekolah yang normal terjejas.	1. Program Berdasarkan Institusi / Sekolah Staf merancang dan mengurus aktiviti-aktiviti dan kandungan kursus direka bentuk mengikut keperluan staf setiap institusi / sekolah. Staf bersedia untuk terlibat dan memberi sumbangan idea. Aktiviti lazimnya dikendalikan di institusi / sekolah / pegawai / guru tidak perlu meninggalkan tempat kerja dan mereka boleh mengamalkan apa yang dipelajari secara serta merta.
2. Pemulihan Aktiviti disusun untuk tujuan pemulihan apabila proses pendidikan menjadi salah. Hanya mengambil berat tentang masalah secara umum, tidak tertumpu kepada keperluan sesebuah institusi / sekolah.	2. Perkembangan Aktiviti-aktiviti dirancang untuk tujuan perkembangan dengan memenuhi keperluan institusi / sekolah, kumpulan dan individu. Bertindak untuk memenuhi keperluan institusi / sekolah.

Konsep Tradisional Tentang Perkembangan Staf	Konsep Baru Tentang Perkembangan Staf
3. Sementara, tidak sistematik Aktiviti-aktiviti adalah hanya sementara, dirancang dan dikendalikan oleh pakar-pakar daripada luar. Tiada mempunyai strategi jangka panjang untuk pembangunan dan tiada pengurusan yang sistematik.	3. Berterusan, Sistematik Aktiviti-aktiviti sudah dimasukkan di dalam perancangan tahunan institusi / sekolah sepenuhnya disokong oleh pentadbiran institusi / sekolah. Mempunyai strategi jangka panjang dan pengurusan yang sistematik.
4. Kandungan Terputus-putus. Terlampau menekankan ilmu teknikal dan perubahan tingkah laku.	4. Kandungan Berterusan dan komprehensif. Perkembangan teknik, kesan, nilai dan kepercayaan, kesemuanya diberi pertimbangan.
5. Fokus Terhadap Individu Menekankan pembaikan individu dan mengabaikan perkembangan kumpulan dan institusi / sekolah secara kebetulan.	5. Fokus Terhadap Individu, Kumpulan dan Institusi / Sekolah Menekankan perkembangan pada tahap-tahap individu, kumpulan dan institusi / sekolah
6. Untuk Guru-Guru	6. Bukan Sahaja Untuk Guru, Tetapi Untuk Juga Untuk Pentadbir, Staf Sokongan dan Pelajar.
7. Penceramah Luar Sahaja Mereka tidak faham tentang situasi institusi / sekolah dan menggunakan contoh-contoh yang tidak relevan.	7. Penceramah Luar Sahaja dan Dalam Kandungan kursus disesuaikan dengan keperluan peserta dan kajian kes yang sebenar yang dikongsi amat berguna dalam amalan di tempat kerja.
8. Peranan Staf	8. Peranan Staf Aktif
9. Jenis Aktiviti Yang Mudah Hanya kuliah	9. Pelbagai Jenis Aktiviti Seminar, syarahan, bengkel bimbingan, kumpulan kualiti mutu kerja, penyelidikan bilik darjah, penilaian dan lain-lain lagi.
10. Motivasi Menggalakkan penglibatan staf secara ganjaran ekstrinsik seperti kenaikan pangkat dan kekurangan beban tugas kerja.	10. Motivasi Penglibatan staf adalah berbentuk motivasi sendiri melalui ganjaran secara intrinsik sebagai perkembangan profesional dan perasaan sepunya.

Untuk Perkembangan Institusi/Sekolah Dan Keberkesanannya

- Untuk memastikan/meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di institusi/sekolah;
- Untuk memperbaiki pengurusan staf;
- Untuk membina budaya institusi/sekolah yang kuat;
- Untuk memupuk jalinan hubungan kemanusiaan yang terbuka dan positif di dalam institusi/sekolah;
- Untuk memberi peluang berkomunikasi dan membina misi dan matlamat institusi/sekolah;
- Untuk membantu ahli-ahli institusi/sekolah bagi tujuan mengimplementasikan perubahan di institusi/sekolah atau mengadakan inovasi-inovasi dalam bidang pendidikan;
- Untuk memenuhi keperluan jangka panjang sekolah;
- Untuk menggalakkan penyertaan yang meluas di kalangan ahli-ahli di institusi/sekolah.

Sememangnya ialah perkembangan dan keberkesanan pada tahap individu, kumpulan dan sekolah secara keseluruhannya adalah bergantung antara satu sama lain dan perlu diperbaiki serentak. Lebih baik perkembangan individu, lebih baik akan jadinya perkembangan kumpulan atau institusi/sekolah. Sebaliknya juga lebih baik perkembangan kumpulan dan institusi/sekolah, maka lebih baiklah pada tahap individu. Dalam lain perkataan, matriks perkembangan staf perlu mengandungi tiga dimensi domain iaitu perkembangan kesan (Domain Kognitif, Domain Afektif dan Domain Tingkah laku), perkembangan aktor (Pentadbir, Guru dan Pelajar) dan perkembangan tahap (Individu, Kumpulan dan Keseluruhan Institusi/Sekolah). Antara kesemua itu perlu ada kongruen kategori aktor, kongruen tahap dan kongruen domain (Rujuk Rajah 3).



RAJAH 3:
Matriks Perkembangan Staf

BAHAGIAN IV

PROGRAM MENTORAN UNTUK PERKEMBANGAN PROFESIONALISME GURU-GURU NOVIS DI SEKOLAH

Oleh kerana tidak ada sistem sokongan kepada penyelesaian terhadap masalah-masalah profesionalisme yang dihadapi oleh guru-guru novis, adalah dicadangkan agar PROGRAM MENTORAN diinstitusikan di semua sekolah di Malaysia.

Konsep Mentorán

Definisi mentorán yang boleh digunakan adalah seperti berikut:

"a nurturing process in which a more skilled or more experienced person, serving as a role model, teaches, sponsors, encourages, counsels, and befriends a less skilled or less experienced person for the purposes of promoting the latter's professional and/or personal development. Mentoring functions are carried out within the context of an ongoing, caring relationship between the mentor and protege".

(Anderson 1987)

Atribut yang penting dalam definisi ini ialah: (a) proses asuhan, (b) bertindak sebagai model peranan, (c) lima fungsi mentorán (mengajar, menaja, menggalak, kaunseling dan berbaik serta mesra), (d) fokus kepada perkembangan profesional dan / atau peribadi dan (e) hubungan penyayang yang berterusan. Perbincangan secara ringkas tentang tiap-tiap ciri ini akan memberi kejelasan kepada intipati definisi ini.

Asuhan (*nurturing*) memberi implikasi bahawa berlakunya proses perkembangan di mana orang yang mengasuh mampu untuk mengenal pasti kebolehan, pengalaman dan kematangan psikologikal seseorang yang sedang diasuh dan boleh memberi aktiviti-aktiviti yang akan membawa kepada perkembangan diri. Konsep asuhan ini juga menunjukkan bahawa si pengasuh akan mengadakan persekitaran untuk perkembangan, termasuk perkembangan sahsiah seseorang itu dengan memberi segala bantuan yang sesuai yang dipercayai bahawa orang yang diasuh akhirnya akan berkembang ke arah kematangan yang sepenuhnya.

Yang rapat dengan proses asuhan ini ialah bertindak sebagai model peranan (*the act of serving as a role model*). Mentor akan memberi gambaran kepada orang yang diasuh tentang apa yang ia akan jadi. Orang yang diasuh (*protege*) akan mampu melihat sebahagian daripada taraf dewasa diri sendiri di dalam orang dewasa yang lain (Levinson dan rakan-rakan 1978). Melalui contoh yang diberi, para mentor akan menggerakkan perkembangan dan pembesaran anak didiknya.

Kita melihat lima fungsi asas mentorán sebagai *conjunctive* (iaitu seorang mentor perlu bersedia untuk mempamerkan mana-mana atau semua fungsi apabila diperlukan). Kita ambil kedudukan ini kerana dua sebab. Pertama, lima fungsi sebagai satu kumpulan

secara sejarahnya dikaitkan dengan seorang yang dipanggil mentor. Kedua, ianya memerlukan seorang mentor untuk terlibat di dalam kelima-lima fungsi yang bersamanya wujud potensi untuk mengamalkan diskriminasi dan tidak menjalankan proses mentoran secara sebenarnya.

Program Mentoran juga boleh berfokus kepada perkembangan profesional dan / atau peribadi. Kita benarkan ini kerana kita percaya bahawa mentoran boleh berubah mengikut skop pengaruhnya (Clawson 1980). Walaupun skop pengaruhnya boleh berubah semasa hubungan mentoran berlaku, semangat mentoran, seperti yang kita memahaminya, menyarankan bahawa mentor-mentor yang tulen mempunyai kecenderungan untuk mempunyai keperihatinan terhadap kebajikan secara menyeluruh seseorang guru pelatih/guru terlatih yang diasuh (protege).

Akhir sekali, di dalam definisi yang diberikan di atas, kita menjangka bahawa mentoran perlu melibatkan hubungan penyayang yang berterusan. Levinson dan rakan-rakan (1978) menegaskan bahawa unsur mentoran boleh didapati melalui bentuk hubungan yang wujud di antara mentor dan protege daripada pelbagai peranan dan fungsi yang ditetapkan oleh istilah mentoran'. Kita percaya hubungan penyayang ini adalah penting dalam mentoran. Bentuk hubungan dalam mentoran adalah sama dengan pengganti ibu bapa yang baik kepada seorang kanak-kanak yang dewasa.

Berdasarkan definisi sebagai landasan kita, kita boleh menghuraikan secara panjang lebar tentang lima fungsi mentoran: mengajar, menaja, menggalak, kaunseling dan berkawan (*befriending*). Pertama, maksud mengajar ialah berkaitan dengan tingkah laku yang berhubungkait dengan proses pengajaran, termasuk: menjadi model, memberi maklumat, mengesahkan, tidak mengesahkan, menentukan dan menyoal. Dalam konteks mentoran, tingkah laku ini adalah dipandu oleh prinsip-prinsip yang ada dalam pendidikan orang dewasa.

Menaja melibatkan seorang penjamin. Menaja dalam konteks mentoran melibatkan tiga jenis tingkah laku yang penting: mengawal, menyokong dan mempromosikan. Mentor boleh mempertahankan dan mengawal protege masing-masing daripada apa jua dalam persekitaran (misalnya, membantu mengeluarkan pelajar yang bermasalah daripada sesebuah kelas), atau membantu menyelamatkan protege (misalnya, menggalakkan mereka tidak berjaga malam untuk menyediakan pengajaran masing-masing sehingga menyebabkan kesihatan mereka terganggu. Mentor-mentor boleh menyokong protege masing-masing apabila mereka mengambil bahagian di dalam sesuatu aktiviti yang diberikan kepada mereka (misalnya, membuat persediaan pengajaran bersama-sama). Sebagai penaja, mentor-mentor boleh mempromosikan protege masing-masing dalam lingkungan sistem sosial dan pengajaran dalam program sekolah. Mereka boleh, misalnya, bukan sahaja memperkenalkan para protege kepada guru-guru lain dan membantu mereka untuk dihargai tetapi mencadangkan agar protege mereka memberi sumbangan di dalam sesuatu jawatankuasa di sekolah.

Menggalak ialah satu proses yang meliputi tingkah laku memberi pengesahan, persetujuan, memberi inspirasi dan cabaran. Mentor boleh mengesahkan tahap kewibawaan protegenya dan apa yang mereka mampu buat; mereka boleh memberi inspirasi kepada protege melalui contoh dan kata-kata mereka; dan mereka boleh memberi cabaran dengan menawarkan protege untuk melibatkan diri di dalam pelbagai pengalaman yang boleh menghasilkan perkembangan profesional/peribadi masing-masing.

Kaunseling ialah satu proses penyelesaian masalah yang meliputi tingkah laku seperti mendengar, menyiasat, menjelaskan dan menasihati. Mentor boleh membantu protege untuk menyelesaikan masalah masing-masing pada tahap kemampuan dan kerelaan protege itu sendiri.

Akhir sekali, proses mentoring memerlukan suasana berkawan. Dalam proses berkawan, ianya melibatkan tingkah laku menerima dan berhubung. Sebagai seorang kawan, mentor boleh secara berterusan memberitahu protege masing-masing bahawa mereka memahami dan menyokong protege mereka; dan mereka akan memberi masa untuk tujuan tersebut.

Kita telah memilih pengajaran, penajaan, kaunseling, penggalakan dan persahabatan sebagai fungsi-fungsi asas dalam menentukan konsep mentoring kerana dua sebab. Pertama, ianya merupakan peralihan daripada makna sejarah tentang mentoring. Kedua, mereka mempunyai kebolehan untuk mengurus beberapa fungsi mentoring yang spesifik yang terhurai di dalam literatur.

Untuk menjelaskan konsep mentoring, kita perlu menghuraikan bagaimana fungsi-fungsi mentoring dilaksanakan dalam konteks pengajaran. Contoh tentang aktiviti-aktiviti mentoring asas dalam bidang pendidikan termasuklah: mendemonstrasi tentang teknik pengajaran kepada seorang protege (guru pelatih/guru novis), memerhati atau mencerap pengajaran guru pelatih/guru novis (protege) di bilik darjah dan memberi maklum balas, dan menganjurkan mesyuarat-mesyuarat sokongan dengan guru pelatih guru novis. Pada titik ini: apabila kita berfikir tentang konsep mentoring kita perlu mengenal pasti pelbagai aktiviti dalam mana fungsi-fungsi mentoring boleh dilafazkan. Untuk lebih membantu, kita seterusnya mengenal pasti masa dalam mana aktiviti-aktiviti ini amat baik dilaksanakan.

Untuk menerima konsep mentoring akhir sekali, kita perlu mengenal pasti tahap kerelaan mentor untuk melaksanakan fungsi-fungsi dan aktiviti-aktiviti mereka. Berdasarkan definisi yang diutarakan oleh Katz dan Rath (1985), kita mendefinisikan kerelaan seseorang mentor sebagai ciri-ciri atribut seorang mentor, seorang yang merumuskan *trend* tindakan mentor dalam sesuatu konteks. Ianya menunjukkan satu pola tingkah laku.

Konsep sebenar mentoring bergantung kepada nilai yang dipegang oleh mereka yang mewujudkan sesuatu program mentor. Kita menawarkan tiga jenis kerelaan yang kita percaya merupakan unsur-unsur penting dalam konsep mentoring. Pertama, mentor perlu mempunyai kerelaan untuk bersikap terbuka kepada protege masing-masing, sebagai contohnya, membenarkan guru pelatih / guru novis untuk mencerap mereka dalam pengajaran dan tindakan sebenar dan memberi kepada mereka sebab dan tujuan di sebalik keputusan dan prestasi kerja yang dibuat. Kedua, mentor perlu mempunyai kerelaan untuk memimpin protege masing-masing secara beransur-ansur. Ketiga, mentor perlu mempunyai kerelaan untuk menunjukkan sifat penyayang dan prihatin terhadap kebajikan profesional dan peribadi protege masing-masing.

Perkara asas kepada mentoring ialah satu jalinan hubungan dalam mana guru pelatih/guru novis melihat mentor sebagai '*role model*' dan mentor mengasuh dan menjaga perkembangan anak didiknya. Termasuk di dalam proses hubungan

mentoran ialah lima fungsi mentor dan tingkah laku yang berkaitan yang berlaku dalam semua aktiviti mentor. Keseluruhan proses mentor dibentuk oleh satu set kerelaan yang ditunjukkan oleh seseorang mentor.

Kita percaya bahawa mereka yang membina program mentor untuk guru-guru novis perlu memasukkan satu definisi mentor yang boleh menarik unsur hubungan dalam mentor. Penggubal program perlu menggunakan keputusan tentang fungsi-fungsi penting dalam mentor; mereka perlu mengenal pasti aktiviti-aktiviti mentor yang boleh dilaksanakan dalam mana fungsi-fungsi tersebut telah dilafazkan; mereka perlu tetapkan jenis kerelaan yang perlu ditunjukkan oleh mentor pada masa mereka melaksanakan fungsi dan aktiviti masing-masing.

Hanya dengan satu konsep yang jelas dan kukuh tentang mentor, barulah program mentor untuk guru-guru novis diwujudkan.

Model-Model Mentor

Jika inilah antara proses-proses yang terlibat dalam pembelajaran untuk mengajar, apakah ianya memberitahu kita tentang peranan mentor? Apakah jenis strategi dan pendekatan yang perlu digunakan oleh mereka untuk membantu guru-guru novis pada setiap peringkat perkembangan? Malangnya, apabila kita membaca tinjauan literatur tentang peranan mentor yang sedia ada, kebanyakannya adalah berbentuk satu dimensi. Dengan membaca literatur terkini kita boleh mengenal pasti tiga jenis model mentor : model latihan di tempat kerja (Model perantisan) (*apprenticeship model*); model kecekapan/kompetensi (*competency model*); dan model pengamal yang reflektif. Sebagaimana yang penulis ingin menyarankan bahawa, setiap satunya tidak berdiri sendiri, mungkin sesuai pada sesuatu peringkat perkembangan guru novis. Namun demikian, jika diaplikasikan kesemuanya, kita yakin ianya boleh memberi sumbangan kepada pemahaman kita tentang mentor yang boleh memberi respons kepada keperluan guru novis yang sentiasa berubah.

Model Perantisan (*Apprenticeship Model*)

Model yang pertama yang jelas di dalam literatur ialah model perantisan (*apprentice model*). Ini adalah satu pendekatan ke arah belajar mengajar yang disarankan oleh O'Hear (1988) dan Kumpulan Hillgate (1989). Dalam satu daripada penulisan mereka, Kumpulan Hillgate mengatakan bahawa memang wujud sejak zaman Aristotle bahawa sesetengah ketrampilan, termasuk antaranya yang sukar, kompleks dan mempunyai nilai budaya dan moral yang tinggi, adalah baik dipelajari dengan cara dibimbing oleh pengamal-pengamal yang berpengalaman dan diberikan pengalaman membuat sesuatu dengan mendapat panduan dan bimbingan secara berterusan daripada seorang pakar. Dalam keadaan ketrampilan yang sebegitu rupa, bimbingan secara langsung, perlu mengambilalih pengajaran secara kuliah.

Pada Kumpulan Hillgate, mereka menyatakan model ini sahaja yang penting untuk digunakan jika mahu belajar cara mengajar-apa yang perlu dibuat hanya dengan cara bekerja bersama dengan seorang pakar yang berpengalaman. Sebelum kita terperangkap dengan pandangan mereka, kita perlu kenal pasti akan kebenaran pemerhatian mereka, kerana kita akan mempunyai anggapan bahawa tugas seorang mentor adalah semata-mata mengandungi unsur-unsur model bimbingan di tempat kerja oleh seorang pakar yang berpengalaman. Guru-guru novis memerlukan pengalaman mengajar dengan menggunakan pelajar-pelajar yang sebenar di sekolah, situasi pengajaran yang sebenar, strategi-strategi pengajaran dan kandungan pelajaran. Pada peringkat awal latihan mereka, tujuan mempunyai pengalaman amali ialah untuk memberi peluang kepada mereka membentuk konsep-konsep, skema-skema atau skrip-skrip untuk proses pengajaran. Tetapi untuk membolehkan mereka mula untuk melihat guru-guru novis memerlukan seorang penterjemah. Mereka perlu bekerja dengan seorang mentor yang menerangkan tentang kesignifikanan tentang apa sahaja yang berlaku di dalam bilik darjah. Seperti mana yang ditegaskan di atas, guru-guru novis memerlukan kebolehan untuk menyesuaikan dirinya dengan rutin-rutin yang sedia ada. Mereka perlu meniru dan meneladani seorang model guru yang cemerlang. Model tersebut bertindak sebagai pemandu, pengadun dan mampu mempersembahkan 'resipi-resipi' yang menjadi/berjaya di bilik darjah.

Adalah dicadangkan bahawa dalam minggu-minggu pertama menjalani proses pengajaran, guru-guru novis perlu bekerja dengan individu atau kumpulan pelajar yang kecil. Sebabnya ialah bahawa adalah difikirkan berguna untuk memastikan bahawa ianya akan mengurangkan tahap kompleksiti proses pengajaran itu sendiri. Namun demikian, oleh kerana guru-guru novis berprihatin dengan isu-isu 'penyelamat' pada peringkat ini, kerja kumpulan yang kecil seperti ini hanya sedikit dapat memenuhi keperluan mereka. Misalnya, kumpulan-kumpulan kecil ini membantu mereka untuk berfokus kepada isu kepelbagaian. Ianya tidak akan membantu keperihatinan mereka tentang pengurusan bilik darjah atau pengawalan bilik darjah. Jika mereka terasing daripada tugas sebenar di bilik-bilik darjah, ianya akan mengurangkan peluang untuk mentor bertindak sebagai seorang model dan penterjemah. Bagi peringkat awal ini, kita mencadangkan agar digunakan satu strategi yang sesuai iaitu dengan cara guru novis bekerja bersama seorang mentor, mengambil tanggungjawab sebahagian daripada keseluruhan proses pengajaran.

Jika kita menggantikan istilah 'pengajaran kolaboratif dengan bimbingan di tempat kerja (*apprenticeship*)' - satu istilah yang digunakan oleh Burn (1992) untuk menghuraikan kerjanya sebagai seorang mentor di dalam Skim Sandaran Oxford (*Oxford Internship Scheme*) - maka kita mula melihat kuasa yang ada pada peranan mentor di peringkat-peringkat awal proses mempelajari untuk mengajar. Misalnya, Burn telah menyenaraikan kebaikan-kebaikan tentang pengajaran secara kolaboratif:

- i. Mempelajari cara merancang pengajaran dengan teliti dengan cara terlibat dalam perancangan bersama dengan seorang guru yang berpengalaman, mengetahui apa yang dipertimbangkan oleh guru tersebut dalam mengenal pasti sesuatu dalam proses merancang dan kesan-kesan daripadanya;

- ii. Menguasai beberapa ketrampilan dalam pengajaran di bilik darjah dengan mempunyai tanggungjawab terhadap komponen-komponen yang spesifik dalam pengajaran, di samping mengenal pasti hubungannya dengan pengajaran secara keseluruhannya dan apakah hubungannya antara bahagian-bahagian kecil dengan keseluruhan pengajaran.
- iii. Mendapat akses kepada selok belok ilmu pengajaran melalui proses pemerhatian terhadap tindakan-tindakan guru, mendapat maklumat melalui ilmu yang mendalam dalam proses merancang dan mungkin melalui perbincangan selepas kelas, dan seterusnya mendapat kesedaran bahawa adalah menjadi tanggungjawab bersama untuk memastikan sesuatu pengajaran itu berjaya.

Inilah corak latihan yang diperlukan oleh guru-guru novis pada peringkat awal perkhidmatan mereka untuk mendapatkan pengalaman mengajar di sekolah bila mereka mula 'belajar untuk melihat sesuatu'.

Model Kompetensi - Latihan Sistematik

Sementara Kumpulan Hillgate dan rakan-rakan mereka menyarankan bahawa belajar mengajar boleh lebih difahami melalui proses bimbingan di tempat kerja, pihak lain pula cuba memperkenalkan pendekatan berasaskan kompetensi/kebolehan. Bagi mereka yang mengikuti fahaman ini, berpendapat bahawa belajar untuk mengajar melibatkan latihan amali berdasarkan satu senarai kecekapan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Mentor akan memainkan peranan sebagai seorang jurulatih yang sistematik, memerhati para pelatuhnya, mungkin dengan menggunakan satu skedul pemerhatian yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan seterusnya memberi maklum balas. Mereka sebenarnya membimbing para pelatih tentang tingkah laku yang telah dipersetujui, atau dalam sebahagiannya ditentukan oleh orang lain.

Di United Kingdom, latihan sistematik ini sangat popular dalam tahun-tahun 1970an dengan berlakunya perkembangan analisis interaksi, pengajaran mikro dan wujudnya minat terhadap pendidikan guru yang berasaskan kecekapan di Amerika Syarikat. Hingga kini, pendekatan ini masih digunakan.

Apa yang berlaku ialah bahawa selepas satu tempoh awal berlakunya pengajaran kolaboratif, para pelatih (guru novis) akan mendapat manfaat daripada satu program latihan yang eksplisit diikuti dengan satu rutin pemerhatian dan sesi maklum balas. Pada peringkat kedua belajar mengajar ini, para pelatih seharusnya sudah menguasai aspek pengawalan dalam proses pengajaran. Belajar pada peringkat ini memerlukan para pelatih mengambil tanggungjawab; mereka perlu belajar dengan cara membuat tugas pengajaran yang sebenarnya. Di samping menggunakan setengah daripada rutin guru yang sedia ada, mereka perlu mendapatkan bantuan secara progresif untuk membentuk dan melaksanakan amalan sendiri dan pada masa yang sama terus membina dan mengubahsuaikan konsep dan skema peribadi. Untuk memberi bantuan dalam proses ini, mentor perlu pada peringkat perkembangan guru novis ini, memainkan peranan aktif, bertindak sebagai cermin atau bekerja sebagai seorang jurulatih.



Memang ada banyak model dalam tinjauan literatur tentang cara yang terbaik bagaimana mentor boleh mengadakan latihan yang sistematik. Di United Kingdom, model kompetensi ini digunakan sebagai satu keutamaan. Adalah dijangkakan bahawa tugas mentor ini boleh digerakkan jika mereka menggunakan satu senarai kecekapan yang telah ditetapkan lebih awal, walaupun ingin ditegaskan di sini bahawa ini bukanlah satu pendekatan sahaja yang perlu digunakan. Namun demikian, penulis ingin menyarankan bahawa jika fasa pengajaran kolaboratif sudah dilalui, memang boleh dan bermanfaat melalui pendidikan untuk melibatkan guru novis dalam perbincangan tentang jenis kepakaran yang mereka mahu mentor mereka fokuskan.

Satu masalah biasa yang sering dialami oleh guru-guru novis ialah bahawa apabila mereka mampu mengawal pengajaran masing-masing yang mana mereka sudah berjaya membentuk rutin-rutin yang mereka berjaya melaksanakannya, mereka mengatakan bahawa mereka boleh berhenti belajar. Pada titik ini, seorang mentor bukan sahaja mengubah struktur sokongan tetapi perlu menggalakkan para pelatih untuk memerhati dan membuat percubaan dengan pelbagai jenis strategi dan stail pengajaran. Semata-mata kerana guru-guru novis sudah bersedia untuk mendapatkan lagi latihan secara eksplisit yang berkaitan dengan prestasi masing-masing, ini tidak bermakna bahawa manfaat daripada model melalui pemerhatian dan pengajaran kolaboratif sudah selesai. Asas untuk mendapatkan bimbingan dan pengajaran lanjutan perlu diteruskan dengan bekerja bersama-sama guru-guru lain yang berpengalaman. Dalam lain perkataan, janganlah kita berfikir bahawa kita perlu melalui peringkat-peringkat dalam proses perkembangan kerjaya melalui mentoran ini, tetapi ianya perlu dialami perkembangannya secara progresif.

Model Reflektif - Dari Pengajaran Kepada Pembelajaran

Pendekatan terakhir kepada mentoran yang kini digunakan secara meluas ialah model pengamal yang reflektif. Ada yang akan mempersoalkan sama ada ianya model atau 'slogan'. Calderhead(1989) lebih suka menggunakan perkataan 'slogan'. Adalah sukar untuk mendefinisikan pengajaran reflektif sebenarnya dan lebih merumitkan lagi untuk cadangkan jenis aktiviti yang perlu diperkenalkan oleh mentor-mentor untuk tujuan perkembangannya. Kebanyakan kursus cuba memperkenalkan pengamal reflektif selain daripada melibatkan mentor-mentor, iaitu dengan cara menstrukturkan kursus mereka dengan mengadakan aktiviti semasa semester untuk membolehkan para pensyarah menggalakkan para pelatih untuk membuat refleksi atau dengan memberi tugas atau aktiviti seperti menulis jurnal atau mengambil tugas IT melalui kursus dalam perkhidmatan. Semua ini adalah berguna, namun demikian kita ingin mencadangkan bahawa apabila sahaja para guru novis sudah menguasai kecekapan asas di bilik darjah dengan sokongan daripada mentor masing-masing, perlu cari jalan untuk memasukkan satu unsur kritikal kepada proses mentoran itu sendiri. Secara terangnya ialah jika belajar untuk mengajar adalah berada pada nadi latihan maka refleksi akan berada pada aspek pengajaran dan cara bagaimana ianya didefinisikan, ianya mesti berada sebahagian daripada proses pembelajaran itu sendiri.

Pada peringkat terakhir dalam proses persediaan untuk mengajar, guru-guru novis perlu digalakkan berganjak daripada fokus kepada prestasi pengajaran masing-masing kepada fokus terhadap pembelajaran pelajar dan bagaimana mereka boleh

menjadikan pengajaran mereka lebih efektif. Tetapi untuk mencapai ganjakan ini ianya adalah lebih daripada menambahkan rutin mereka. Untuk berfokus terhadap pembelajaran pelajar menuntut agar para pelatih berganjak melangkaui rutin dan ritual masing-masing; mereka perlu memahami secara mendalam tentang proses pembelajaran; memikir tentang pelbagai stail pengajaran dan membentuk justifikasi dan prinsip-prinsip amali dari bidang kerja masing-masing.

Biasanya pada peringkat ini mentor-mentor akan menarik diri dan membiarkan guru-guru pelatih (dalam hal ini ialah guru-guru novis) bersendirian apabila sahaja mereka telah menguasai sesuatu kecekapan asas, namun demikian jika para mentor hendakkan guru-guru novis berganjak daripada segi fokus, mereka perlu secara berterusan mengambil peranan yang aktif. Namun demikian, jika boleh menjangkakan bahawa guru-guru novis tidak mungkin bersedia untuk jenis refleksi seperti ini ke atas amalan masing-masing sehingga mereka sudah menguasai sedikit ketrampilan daripada segi pengajaran; mereka seharusnya bersedia untuk berganjak daripada segi fokus terhadap pengajaran masing-masing kepada berfokus kepada pembelajaran pelajar dan ini tidak boleh datang sehingga mereka benar-benar berkeyakinan terhadap pengajaran mereka.

Untuk menyokong para pelatih dalam proses yang lebih reflektif memerlukan anjakan daripada segi peranan mentor. Untuk menggerakkan proses ini, para mentor perlu pula berganjak daripada menjadi seorang model dan jurulatih kepada seorang penginkuiri bersama. Semua aspek peranan mereka akan berterusan diamalkan tetapi untuk menggalakkan refleksi secara kritikal, perlu wujud hubungan yang lebih terbuka. Seperti mana yang telah diterangkan di atas, memikirkan secara kritikal tentang pengajaran dan pembelajaran memerlukan sifat keterbukaan dan melibatkan kepercayaan dan nilai. Ini adalah kerja yang sukar dan penuh dengan cabaran tetapi kita percaya bahawa ianya merupakan unsur yang perlu ada kepada setiap mentor yang profesional.

Isu-isu Dalam Pelaksanaan Program Mentorán

Isu-isu yang sering timbul pada masa latihan guru-guru novis di sekolah diuraikan melalui tajuk-tajuk kecil berikut:

Isu-isu pada peringkat keseluruhan sekolah

Sekolah-sekolah adalah organisasi-organisasi sosial yang perlu memberi sokongan kepada pelbagai aspek program perkembangan staf termasuk mentorán (Joyce & Showers 1988)

Perkembangan program mentorán di mana-mana sekolah sekalipun akan terjejas oleh kerana beberapa faktor, antara lain ialah etos dan budaya organisasi (Handy & Aitken 1986), stail pengurusan sekolah, mungkin melalui pasukan, politik atau hirarki (Bush 1989), darjah hubungan dan komunikasi di dalam organisasi yang mungkin terbuka, mendapat sokongan serta diberi sumber yang mencukupi, atau tertutup, melihat program perkembangan staf dan pembelajaran guru sebagai sesuatu yang penting atau sebagai pengganggu

(O'Sullivan et al. 1988). Jika setiap elemen ini berjaya mewujudkan persekitaran yang menyokong, maka program mentoran yang diperkenalkan dalam organisasi ini akan lebih kelihatan positif. Sokongan yang terbaik terhadap proses mentoran ialah apabila sekolah mula bergerak ke arah satu situasi dimana ada

- i. Kualiti amalan di sekolah
- ii. Sokongan yang efektif untuk membolehkan proses refleksi dijalankan
- iii. Pendekatan menyeluruh pada peringkat sekolah terhadap perkembangan staf pada semua peringkat
- iv. Satu persekitaran yang menggalakkan latihan dalaman diadakan
- v. Guru-guru terlatih yang mencukupi yang boleh dilantik sebagai mentor
- vi. Mentor yang sesuai yang boleh memberi sokongan dan latihan.

Isu-isu komunikasi

Komunikasi diperlukan pada banyak peringkat dan pada pelbagai masa ke semasa mentoran dijalankan.

Cabaran dan konflik

Guru-guru novis akan menghadapi pelbagai jenis cabaran dan konflik. Ada konflik organisasi seperti antara jabatan, individu, jabatan-jabatan sekolah dan individu-sekolah. Juga akan wujud konflik-konflik interpersonal.

Sumber

Ini boleh dikategorikan berdasarkan masa, ruang dan bahan tambahan. Masa perlu diperuntukkan untuk program mentoran. Peranan mentoran mungkin memerlukan masa dan ruang yang tersendiri. Peruntukan tambahan mungkin diperlukan untuk membeli bahan-bahan tambahan bagi tujuan program mentoran.

Pengurusan terhadap pengalaman pembelajar

Guru-guru novis memerlukan satu program mentoran yang terancang. Ini melibatkan kualiti perancangan dan pengurusannya.

Perlantikan mentor

Beberapa orang mentor perlu dilantik untuk membimbing setiap orang guru novis. Guru-guru yang berpengalaman perlu dikordinasikan bagi menyediakan satu program mentoran yang mantap bagi melatih guru-guru novis di sekolah. Semua mentor yang terlibat dalam program mentoran perlu dilatih agar mereka lebih berwibawa, berkebolehan dan berkualiti untuk memberi pelbagai jenis pembelajaran kepada guru-guru novis.

BAHAGIAN V

MODEL LATIHAN GURU NOVIS

Cadangan Model Latihan Guru Novis

Berdasarkan dapatan kajian tentang masalah profesionalisme guru novis, jelas bahawa guru-guru novis memang menghadapi pelbagai masalah yang perlu dibantu. Oleh itu, satu Model Latihan Guru Novis dicadangkan seperti yang dipaparkan dalam Jadual 1.3. Model latihan ini merupakan satu bentuk program perkembangan profesionalisme yang berterusan (*Continuing Professional Development Program*). Guru-guru novis perlu menguasai enam komponen untuk meningkatkan tahap profesionalisme mereka. Mereka perlu diasuh untuk menguasai segala ilmu, ketrampilan dan memenuhi standard kompetensi supaya mereka dapat meningkatkan tahap profesionalisme daripada tahap **NOVIS** ke tahap **LEBIH MAJU**, meningkat ke tahap **CEKAP**, menjadi **MAHIR** dan seterusnya menjadi **PAKAR** dalam bidang masing-masing pada tempoh masa yang singkat. Enam komponen tersebut adalah seperti berikut:

1. Sosialisasi Organisasi

Aspek kepimpinan, pentadbiran, pengurusan kewangan dan resos, komunikasi, pengurusan konflik, polisi dan peraturan, hubungan dengan ibu bapa dan komuniti, pekeliling perkhidmatan, Perintah Am, pembuatan keputusan dan lain-lain lagi.

2. Pengajaran dan Pembelajaran

Aspek persediaan mengajar, pedagogi, pengurusan ujian dan peperiksaan, pengurusan kerja rumah, pencerapan pengajaran, pengurusan kelas-kelas inklusif, penyelidikan tindakan, kemahiran generik seperti kemahiran berfikir secara kreatif dan kritis, kemahiran fasilitator dan lain-lain lagi.

3. Pengurusan Kokurikulum

Aspek pengurusan dan pengendalian aktiviti-aktiviti sukan dan rekreasi, olahraga, pasukan beruniform dan permainan.

4. Pengurusan Hal Ehwal Pelajar/Murid

Aspek mengurus dokumen pelajar, pengurusan disiplin pelajar, bimbingan dan kaunseling, kerjaya pelajar, keperluan motivasi pelajar; pengurusan asrama, mengurus kebajikan pelajar, mengurus koperasi sekolah, mengurus kepelbagaian pelajar, program inklusif, pengurusan tatatertib dan sebagainya.

5. Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK)

Aspek penguasaan perisian teknologi maklumat, literasi komputer dan P&P bestari, mengintegrasikan teknologi dalam P&P.

6. Pengurusan Hal Ehwal Peribadi dan Perkembangan Potensi Diri

Aspek pengurusan tekanan, teknik memotivasi diri, teknik meningkatkan komitmen terhadap kerjaya, pendidikan sepanjang hayat, pembentukan sahsiah, penulisan akademik, kemahiran intrapersonal dan interpersonal, penguasaan Bahasa Melayu, Inggeris, bahasa ibunda dan bahasa-bahasa antarabangsa.

Fasilitator dan Mentor Program Latihan

Untuk memastikan program latihan ini berjalan secara sistematik, semua staf kanan di sekolah diberi tanggungjawab untuk mengendali kursus untuk komponen-komponen yang dicadangkan dalam Jadual 1. Pengetua/Guru Besar bertanggungjawab terhadap melatih guru-guru novis dalam aspek Sosialisasi Organisasi. Guru Penolong Kanan Akademik bersama-sama dengan Guru Kanan Mata Pelajaran (Ketua Bidang) dan Ketua Panitia serta Guru Cemerlang bertanggungjawab untuk memberi latihan dalam aspek P&P. Guru Penolong Kanan Kokurikulum bersama-sama Setiausaha Kokurikulum dan Penasihat-penasihat Kokurikulum diberi tanggungjawab untuk melatih guru-guru novis dalam aspek Pengurusan Sukan, Olahraga, Pasukan Beruniform dan Permainan. Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Pelajar, Guru Disiplin, Guru Kaunseling serta warden-warden asrama perlu memberi latihan dalam aspek Pengurusan Hal Ehwal Pelajar/Murid. Koordinator TMK serta guru-guru pakar dalam teknologi maklumat bertanggungjawab untuk memberi latihan dalam aspek Pengurusan TMK. Untuk meningkatkan potensi serta kualiti guru-guru novis, Pengetua, Guru-guru Penolong Kanan, Guru-guru Kanan Mata Pelajaran / Ketua Panitia perlu terus membimbing guru-guru novis dalam aspek Pengurusan Hal Ehwal Peribadi dan Perkembangan Potensi Diri.

Proses Latihan

Proses latihan boleh dibuat melalui pendekatan-pendekatan seperti mentoring, menganjurkan kursus-kursus dalaman, menghantar guru-guru novis menghadiri kursus-kursus pendek anjuran Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Bahagian-bahagian Iktisas, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Institut-institut Pendidikan Guru (IPG) dan universiti-universiti tempatan perlu dilakukan secara berterusan dan berkala. Pelbagai kursus atau bengkel yang berkaitan dengan guru novis boleh dijalankan seperti berikut:

1. Membuat pencerapan terhadap P&P.
2. Membuat demonstrasi dan latihan dalam aspek-aspek yang melibatkan amali.
3. Menggalakkan guru-guru novis membaca jurnal, buku dan makalah profesional.
4. Menghantar mereka menghadiri seminar, bengkel dan persidangan secara berkala.

5. Menganjurkan sesi perjumpaan antara guru-guru novis di sekitar daerah untuk memberi peluang mereka berbincang hal-hal profesional yang melibatkan pengajaran mata pelajaran masing-masing.
6. Mengadakan sistem sokongan yang mapan.
7. Mengadakan program perkembangan profesionalisme yang berterusan untuk guru-guru Novis

Hasilan Program Latihan Guru Novis

Diharapkan pada akhir program ini, selepas guru-guru novis sudah mengikuti latihan yang diberikan, maka guru-guru novis dapat:

1. Dibantu untuk menyesuaikan diri mereka dengan lebih cepat dalam sistem persekolahan.
2. Menguasai segala ilmu dan ketrampilan yang relevan dengan tugas dan tanggungjawab mereka dengan lebih berkeyakinan untuk memberi perkhidmatan yang lebih cemerlang sebagai guru novis di sekolah.

Kesimpulan

Jika program latihan dijalankan dengan baik berdasarkan Model Latihan Guru Novis yang dicadangkan, maka guru-guru novis akan memberi impak yang amat besar dalam peningkatan kualiti pelajar serta modal insan yang juga pada akhirnya akan menjadi insan yang seimbang selaras dengan tuntutan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Di samping itu diharapkan agar para pelajar menjadi pelajar yang cemerlang, gemilang dan terbilang yang mempunyai pelbagai kecerdasan seperti kecerdasan intelek, kecerdasan sosial, kecerdasan politik, kecerdasan ekonomi, kecerdasan budaya, kecerdasan emosi, kecerdasan pendidikan dan lain-lain lagi hasil daripada didikan dan tunjuk ajar oleh guru-guru novis pada awalnya sehinggalah mereka (guru novis) menjadi guru-guru yang cekap, mahir dan pakar pada akhirnya.

Memartabatkan profesion keguruan merupakan teras yang penting yang meletakkan kedudukan pendidikan sebagai "*National Growth Industry*" yang utama negara. Usaha memartabatkan profesion keguruan adalah bagi memastikan profesion ini dihormati dan dipandang mulia oleh masyarakat selaras dengan peranannya mendidik generasi masa depan yang berkualiti (Ahmad Azcney Mutalib 2007). Justeru, usaha yang bersungguh-sungguh perlu dilakukan bagi meningkatkan tahap profesionalisme di kalangan guru-guru termasuk guru-guru novis. Tiga ciri profesionalisme yang penting ditekankan dalam kalangan guru-guru novis ialah untuk:

- i. meningkatkan "*sense of efficacy*";
- ii. membina morale dan komitmen;
- iii. serta meningkatkan pengetahuan dan kemahiran yang relevan dengan peranan dan keperluan semasa.

Pembelajaran profesional dan perkembangannya adalah penting kepada pembangunan kurikulum dan menjadi faktor utama mengukuhkan pencapaian dan akauntabiliti. Adalah mustahil meningkatkan pencapaian pelajar tanpa memperbaiki

kompetensi guru. Akauntabiliti profesional merangkumi komitmen terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan serta usaha memperbaiki tahap profesionalisme dari semasa ke semasa. Williams(1992) dalam bukunya *Monitoring School Performance*, menegaskan

"Teachers who believe they are making an important contribution to the well being of their pupils and to the society in general, will show greater commitment and job satisfaction. The meaningfulness of teaching is an integral part of their value system."

Jadual 1 :
Model Latihan Guru Novis

Perkembangan Profesional Yang Berterusan Hasil Fasilitator

MENTOR LATIHAN	MODUL LATIHAN	PROSES LATIHAN	KUALITI GURU	KUALITI PELAJAR
FASILITATOR / MENTOR LATIHAN Pengetua / Guru Besar	Sosialis Organisasi Kepimpinan Pentadbiran Pengurusan kewangan & Resos Komunikasi Pengurusan Konflik Polisi & Peraturan Penerapan Pengajaran	Mentoran Kursus Dalaman Kursus Pendek Kelolaan JPN / PPD / Institut Pendidikan Guru / Universiti	Guru Novis Yang Berwibawa Dan Cemerlang, Berubah Dari Tahap Novis Ke Pakar. Mempunyai Ciri-Ciri Berikut	Mampu Menghasilkan Insan Pelajar Yang Seimbang Selaras Dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan
Penolong Kanan Akademik / Ketua Bidang / Ketua Panitia / Guru Cemerlang	P & P Persediaan Mengajar Pedagogi Pengurusan Ujian Peperiksaan Pengurusan Kerja Rumah Penerapan P & P	Kenaziran Kursus Di Luar Sekolah Penerapan Pengajaran	• Pemimpin • Pendidik • Pengurus • Pembelajar • Mentor • Perancang • Penggerak • Fasilitator • Pemikir • Penyelesai Masalah	Pelajar yang Cemerlang, Gemilang, Terbilang
Penolong Kanan Kokurikulum / SU Kokurikulum / Penasihat - Penasihat	Pengurusan Kokurikulum Sukan Pasukan Beruniform Permainan	Demonstrasi Pembacaan Jurnal / Buku	• Proaktif • Bermotivasi • Cekap • Inovatif • Berfikiran Positif • Pengajar • Cemerlang	
Penolong Kanan Hal Ehwal Murid	Pengurusan Hal Ehwal Murid Mengurus Dokumen Mengurus Disiplin Kerjaya Pelajar Keperluan Motivasi Pelajar Pengurusan Asrama Pengurusan Kebajikan Pelajar Koperasi Sekolah Mengurus Kepelbagaian Pelajar	Menghadiri Seminar / Bengkel / Persidangan Perjumpaan Mengikut Pengkhususan di PKG / PSN Sistem Sokongan Pemantauan Standard Kompetensi Guru Novis	• Tahap Keterampilan Yang Tinggi • Pencetus Idea • Berilmu • Komitmen Tinggi • Gigih • Kestabilan Emosi	
Koordinator ICT	Pengurusan ICT Literasi Komputer Pengajaran Bestari	Meningkatkan Tahap Professionalisme Guru Novis Dari Tahap Novis Ke Tahap Lebih Maju, Ke Tahap Cekap, Ke Tahap Mahir dan Pakar		Pelajar Yang Mempunyai Pelbagai Kecerdasan
Pengetua / Penolong Kanan / Ketua Bidang / Ketua Panitia	Pengurusan Hal Ehwal Peribadi Pengurusan Stress Teknik Belajar Motivasi Kendiri Pembentukan Sahsiah			Kecerdasan Intelektual
				Kecerdasan Sosial
				Kecerdasan Politik
				Kecerdasan Ekonomi
				Kecerdasan Budaya
				Kecerdasan Ekonomi
				Kecerdasan Linguistik

Rujukan

- Ahmad Azmey Mutalib. 2007. *Visi dan Misi PIPP Dalam Kepelbagaian Pelajar Di Malaysia*. Ucapan Utama dalam Majlis Forum Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia Dalam Kepelbagaian Pelajar di Malaysia di Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia pada 24 April 2007.
- Anthony, D.S. 1988. *Starting to teach*. Surviving and succeeding in the classroom, London: Hogan Page Ltd.
- Berliner, D.C. 1988. *In Pursuit of Expert Pedagogue*. Educational Researcher, 15:513.
- Bey, T.M. & C.T. Holmes. 1990. *Mentoring: developing successful new teachers*. Reston, Virginia: Association of Teacher Educators.
- Bolam, R. 1995. The induction of newly qualified teachers in school: Where next? *British Journal of In-Service Education* 21(3):3 5.
- Bullogh & Rober, V. 1988. *First year teacher: A Case study*. New York: Teacher College Press.
- Christopher, D. 1999. *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. United Kingdom: Falmer Press.
- Darling, H.L. 1989. *Teacher professionalism and accountability*. The Education Digest. September
- Della, F. 1995. *Quality mentoring for student teacher: A Principled approach to practice*. London: David Fulton Publisher.
- Hapidah Mohamed. 2001. *Pemikiran guru cemerlang: Implikasinya terhadap perkembangan profesionalisme guru*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Heck, R.H. & L.P. Wolcott. 1997. *Beginning teachers: A statewide study of factors explaining successful completion of the probationary period*. Educational Policy. 11(1): 111-133.
- Hoy, W.K. 1968. *The influence of experience on the beginning teacher*. The School Review. 76:312-321.
- Hussein Mahmood. 1992. *Guru Permulaan: Pengurusan berkesan*. Kertas kerja Seminar Nasional Ke-2 Pengurusan Pendidikan, di Institut Aminuddin Baki. November 27.
- Jamaluddin Yussof. 1990. Profesional problems of new teachers in the process of adaptation in school. *Teacher Education Journal* 6: 37-48.
- Kerry, T. & A.S. Mayes. 1995. *Issues in mentoring*. London: Routledge.
- Mohammed Sani Ibrahim 2002. *Pemupukan nilai guru cemerlang*. Bangi: Fakulti Pendidikan, UKM.



- Moron, S.W. 1990. Schools and the beginning teachers. *Phi Delta Kappan*. 11 (70): 210-213.
- Ng Foo Seong. 1995. *The extent of induction assistance provided to beginning teacher*. Tesis Sarjana Pendidikan. Program Kember IAB-Universiti Houston.
- Odell, 5.3. 1986. Induction support of new teacher: A functional approach. *Journal of Teacher Education* 37(1): 26-29.
- Norasmah Othman, Zaznri Mahamod & Mohammed Sani Ibrahim. 2006. *Kesediaan profesionalisme guru novis: Cadangan modul latihan*. IPTA, BGP & JPPG2006. Bangi: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ryan, K. 1986. *The induction needs of beginning teachers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Siti Zohara Yassin. 2005. *Proses Sosialisasi Organisasi Guru Sandaran Terlatih (GST) Dalam Melaksanakan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah Menengah Di Sarawak*. Tesis Ph.D. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Tan Phaik Lee. 1988. The needs of newly qualified teachers. *Jurnal Maktab Perguruan Teruntum* 7(1): 26-36.
- Theresa, M.B. & H. Thomas. 1990. *Mentoring: Developing successful new teachers*. Athens. University of Georgia.
- Trevor, K. & S.M. Ann. 1995. *Issues in mentoring*. London: Routledge.
- Veenman, S. 1984. *Perceived problems of beginning teachers*. Review of Educational Research 54 (2): 143-178.
- Siti Zohara Yassin. 2005. *Proses Sosialisasi Organisasi Guru Sandaran Terlatih(GST) dalam Melaksanakan Pengajaran dan Pembelajaran Di Sekolah Menengah di Sarawak*. Tesis Doktor Falsafah. Fakulti Pendidikan, UKM Bangi.
- Zuraidah A. Majid. 2001. *Masalah-masalah Profesionalisme Guru-guru Permulaan Di Sekolah-sekolah Menengah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur*. Kertas Projek Ijazah Sarjana Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan