

PERKAITAN AMALAN *COACHING* DAN *MENTORING* PENOLONG KANAN PENTADBIRAN TERHADAP EFIKASI GURU DI SEKOLAH GANDINGAN

Rosli Bin Md Radzi

Ishak Bin Ibrahim

Dr Sazali Bin Yusoff

Institut Aminuddin Baki (Cawangan Utara)

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengetahui tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* dalam kalangan barisan pemimpin sekolah gandingan Institut Aminuddin Baki (IAB) yang terdiri daripada penolong kanan pentadbiran (PKP) yang telah menghadiri kursus Pengurusan Kepimpinan *Coaching* dan *Mentoring* (PKCM). Seterusnya kajian juga bertujuan mengenal pasti perkaitan amalan *Coaching* dan *Mentoring* terhadap efikasi guru. Kajian ini menggunakan soal selidik amalan *Coaching* dan *Mentoring* berdasarkan garis panduan *Coaching* dan *Mentoring* yang dicadangkan oleh Yukl (2010) dan juga kandungan kursus PKCM yang disampaikan kepada penolong kanan. Di samping itu kajian ini juga menggunakan soal selidik efikasi guru oleh Schwarzer, Schmitz dan Daytner (1999). Data kajian dianalisis menggunakan ujian korelasi Pearson bagi mengkaji sama ada wujud atau tidak perkaitan antara amalan *Coaching* dan *Mentoring* dengan efikasi guru. Hasil daripada kajian mendapati tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* dalam kalangan PKP sekolah gandingan IAB berada pada tahap yang tinggi. Namun begitu tiada hubungan yang signifikan antara tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* oleh PKP sekolah gandingan IAB dengan efikasi guru.

1.0 PENGENALAN

Institut Aminuddin Baki, Cawangan Utara (IAB U) telah melaksanakan pelbagai inisiatif bagi menjayakan program pembangunan sekolah. Di antaranya ialah Program sekolah gandingan. Ia telah dilaksanakan mulai tahun 2005 dan dua buah sekolah telah dilibatkan iaitu SK Seri Muda dan SMK Paya Kemunting. Program bertujuan membantu membangunkan sekolah ke arah sekolah yang berkesan. Program ini menggunakan kaedah *Coaching* dan *Mentoring* sebagai metod untuk membawa perubahan kepada sekolah.

Pemimpin sekolah dijemput menghadiri kursus Pengurusan *Coaching* dan *Mentoring* bagi membantu mereka membangunkan sekolah. Di samping itu, pensyarah melaksanakan *Coaching* dan *Mentoring* secara berkala melalui lawatan yang dirancang dan mengikut kesesuaian masa.

2.0 PENYATAAN MASALAH

Pemimpin sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab yang sangat rencam dan mencabar (Hussein Mahmood, 1997). Oleh itu pelbagai inisiatif telah diambil oleh pelbagai pihak bagi membantu mereka. Bagi menyokong inisiatif ini IAB telah menganjurkan kursus Pengurusan Kepimpinan *Coaching* dan *Mentoring*. Walau bagaimanapun tiada kajian yang khusus untuk mengetahui amalan mereka selepas berkursus dan perkaitannya dengan guru di sekolah. Dalam kajian ini efikasi guru dipilih sebagai indikator dan konsekuen bagi melihat keberkesanan amalan *Coaching* dan *Mentoring*.

3.0 OBJEKTIF KAJIAN

- 3.1 Mengenal pasti tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* oleh Penolong Kanan Pentadbiran yang telah menghadiri kursus PKCM di sekolah gandingan IAB(U).
- 3.2 Mengenal pasti hubungan amalan *Coaching* dan *Mentoring* terhadap efikasi guru di sekolah gandingan IAB(U).

4.0 SOALAN KAJIAN

- 4.1 Apakah tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* oleh Penolong Kanan Pentadbiran yang telah menghadiri kursus PKCM di sekolah gandingan IAB(U).
- 4.2 Adakah terdapat hubungan amalan *Coaching* dan *Mentoring* dengan efikasi guru di sekolah gandingan IAB(U).

5.0 HIPOTESIS KAJIAN

- 5.1 Tidak terdapat hubungan antara amalan *Coaching* dan *Mentoring* dengan efikasi guru.

6.0 KAJIAN LITERATUR

6.1 Amalan *Coaching* dan *Mentoring* dan efikasi guru

Berdasarkan Spiro, Mattis dan Mitgang (2007), kemahiran *Coaching* dan *Mentoring* merupakan perkara penting untuk menyediakan pemimpin sekolah bagi memacu penambahbaikan sekolah dalam bidang pengajaran dan pembelajaran yang akan membawa perubahan yang berterusan dalam prestasi pelajar.

Ini bersesuaian dengan kajian kepimpinan sekolah oleh Davis, Darling-Hammond, LaPointe, dan Meyerson (2005) yang melaporkan bahawa *Coaching* dan *Mentoring* yang dilaksanakan dengan kombinasi amalan dan ciri-ciri terbaik yang dibawa oleh kepimpinan sekolah merupakan aspek penting dalam menghasilkan pengajaran dan pembelajaran berkualiti tinggi.

Antara tingkah laku dan sikap yang penting untuk *coaching* oleh London (2002) ialah seperti berikut:

- menggunakan setiap interaksi sebagai satu peluang untuk melatih
- bersedia untuk memulakan interaksi
- melihat latihan sebagai satu set kecekapan yang boleh dipelajari dan diuji
- menjadi seimbang - kejurulatihan tidak berat sebelah
- memberi tumpuan kepada konkrit - apa yang boleh diperbaiki
- menekankan tanggungjawab bersama antara jurulatih dan eksekutif
- terdiri daripada perbualan dengan matlamat yang dinyatakan dengan jelas dan aliran yang mengembang maklumat dan kemudian memberi tumpuan kepada bagaimana eksekutif boleh bergerak ke arah matlamat
- menunjukkan saling menghormati

Menurut Leithwood, Day, Sammons, Harris dan Hopkins (2006), pemimpin mesti membangunkan tujuan untuk organisasi dengan menetapkan arah tuju. Pemimpin yang berjaya menyediakan kapasiti untuk membina visi yang dikongsi dan memudahkan proses ini, membantu mempromosikan penerimaan matlamat kumpulan dan menetapkan jangkaan untuk prestasi tinggi dalam organisasi. Di samping itu, pemimpin yang berjaya tahu bagaimana untuk membangunkan ahlinya dengan membina kapasiti dalam organisasi mereka. Efikasi guru, motivasi dan pengetahuan serta kemahiran mestilah dibangunkan dalam usaha untuk mewujudkan dan mengekalkan persekitaran pendidikan yang berjaya seperti dalam laporan TIMSS (2011), turut menekankan sikap, motivasi dan efikasi guru, dalam membentuk pengalaman pembelajaran dan pencapaian akademik pelajar mereka.

Dalam hubungan membangunkan efikasi guru, Healy dan Welchert (1990), mendapati bahawa dalam kelompok guru dapat dihasilkan *mentor* dan *coach* yang mampu membimbing rakan mereka. Ini dapat dilakukan melalui amalan *Coaching* dan *Mentoring* oleh kepimpinan sekolah yang berada pada tahap yang tinggi. Dapatan ini disokong pula oleh dapatan Zuckerman (2001), yang menyatakan bahawa hubungan kolaboratif secara *Coaching* dan *Mentoring* melalui pengalaman dapat mewujudkan konteks ciri-ciri transformasi dalam kalangan guru-guru yang berpengalaman. Pengkaji mentakrifkan mentor sebagai bekerja bersama-sama dan bukan menilai *mentinya* sebaliknya mengamalkan perbualan secara

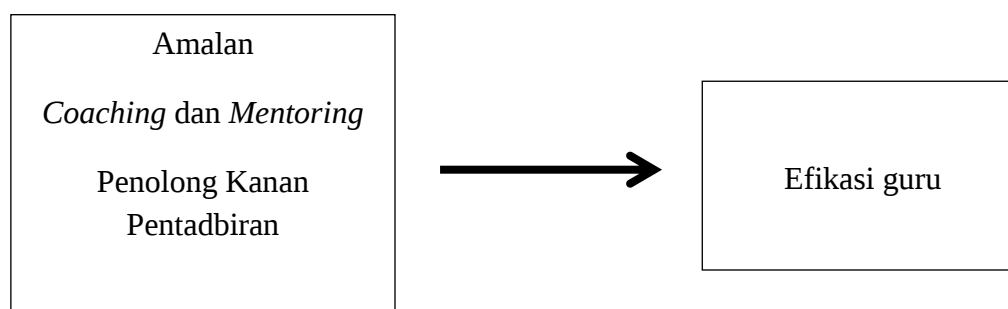
reflektif mengenai amalan pengajaran kedua-dua *mentor* dan *menti*. Dalam kajian ini juga mendapati amalan *Coaching* dan *Mentoring* membangunkan efikasi guru melalui perkongsian secara profesional.

Hanson dan Moir (2008) menyatakan kurangnya kajian yang mempunyai fokus utama pada kesan amalan *Coaching* dan *Mentoring* oleh *mentor* kepada guru pertengahan kerjaya. Ini adalah penting kerana dalam penyelidikan yang dilaksanakan oleh Feiman-Nemser (2001b) dan Hanson & Moir (2006, 2008) telah mencadangkan bahawa guru-guru yang telah disediakan dengan kemahiran yang diperlukan untuk menyokong pendidik baru melalui *mentor* berkembang secara profesional dengan sendiri. Aktiviti-aktiviti apabila *mentor* mengamalkan kemahiran seperti memerhati, memberikan maklum balas, dan merancang bersama-sama dapat membantu sebagai pembangunan profesional untuk guru veteran. Pengalaman *mentor* melalui tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* juga membantu guru untuk membangunkan visi yang meletakkan amalan serta efikasi guru yang berkesan bagi aktiviti penambahbaikan sekolah (Hanson & Moir, 2006, 2008). Dalam hal ini tumpuan *mentor* dan *coach* bukan hanya terhadap guru baru tetapi mencakupi kepentingan jangka panjang serta *job-embedded professional development* yang diperlukan untuk mengekalkan kecemerlangan guru.

7.0 METODOLOGI

Kajian yang dilaksanakan adalah bercorak kuantitatif dengan pendekatan tinjauan yang menggunakan soal selidik bagi mengukur pembolehubah-pembolehubah kajian iaitu amalan *Coaching* dan *Mentoring* dan efikasi guru. Statistik yang digunakan ialah min, sisihan piawai dan korelasi pearson untuk menentukan tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* dan perkaitannya dengan efikasi guru.

Kerangka kajian adalah seperti berikut



Kajian ini melibatkan kedua-dua buah sekolah gandingan IAB(U) iaitu SK Seri Muda dan SMK Paya Kemunting. Sampel kajian adalah semua guru sekolah gandingan kecuali pengetua, guru besar dan penolong kanan pentadbiran. Hanya guru-guru yang telah berkhidmat di sekolah tersebut melebihi setahun dipilih sebagai responden kerana mereka dapat mempersepsikan amalan PKP dengan tepat. Soal selidik telah dijelaskan tujuannya kepada pengetua dan guru besar. Mereka telah diberi kepercayaan bagi mentadbir soal selidik tersebut.

Pada soal selidik yang diedarkan terdapat tiga bahagian iaitu, bahagian A : Demografi guru, bahagian B : Amalan *Coaching* dan *Mentoring* dan bahagian C : Efikasi guru. Soal selidik amalan *Coaching* dan *Mentoring* adalah berdasarkan garis panduan Yukl (2010) beserta kandungan kandungan kursus PKCM yang mengandungi 24 item. Ia menggunakan skala Likert 1 hingga 4 iaitu 1 merujuk kepada sangat tidak setuju, 2 merujuk kepada tidak setuju, 3 merujuk kepada setuju dan 4 merujuk kepada sangat setuju. Sementara soal selidik bagi mengukur efikasi guru merujuk kepada soal selidik Schwarzer, Schmitz dan Daytner (1999) yang diterjemahkan secara *back to back translation*. Soal selidik ini mengandungi 10 item iaitu responnya berbentuk skala Likert 1 hingga 4. 1 merujuk kepada paling tidak benar, 2 merujuk kepada hampir tidak benar, 3 merujuk kepada sederhana benar dan 4 merujuk kepada paling benar.

Hasil keputusan ujian kebolehpercayaan instrumen dalam kajian ini, menunjukkan indeks nilai kebolehpercayaan bagi instrumen amalan *Coaching* dan *Mentoring* ialah $\alpha = .95$ dan bagi instrumen efikasi guru ialah $\alpha = .84$. Mengikut Mohd. Majid Konting (1993) tahap $\alpha = 0.71 - 0.99$ adalah tahap yang terbaik (71% - 99% kebolehpercayaan item oleh sampel). Fraenkel dan Wallen (1996) meletakkan nilai kebolehpercayaan yang diterima ialah pada tahap $\alpha = 0.70 - 0.99$. Oleh itu kedua-dua instrumen adalah sesuai untuk digunakan.

8.0 DAPATAN KAJIAN

Soal selidik yang diedarkan dan dikumpulkan diperjelaskan mengikut Jadual 1.

Jadual 1

	Sekolah	Bilangan soal selidik yang diedarkan	%	Bilangan soal selidik yang dikembalikan	%
1	SK Seri Muda	48	37	41	85
2	SMK Paya Kemunting	80	63	46	58
	Jumlah	128	100	87	68

Ciri-ciri demografi responden adalah seperti di dalam Jadual 2.

Jadual 2

Jantina	Bilangan	%
Lelaki	30	34.5
Perempuan	57	65.5
Keturunan	Bilangan	%
Melayu	83	95.4
India	2	2.3
Lain-lain	2	2.3
Lama berkhidmat di sekolah ini	Bilangan	%
1 – 5 tahun	51	59
6 – 10 tahun	27	31
11 – 20 tahun	8	9
21 – 30 tahun	1	1
Kelulusan	Bilangan	%
SPM	19	21.8
STPM	10	11.5
Diploma	2	2.3
Ijazah	54	62.1
Sarjana	2	2.3

Skala Tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* adalah mengikut skala berikut

3.00 - 4.00	Tinggi (T)
2.00 – 2.99	Sederhana tinggi (ST)
1.00 – 1.99	Sederhana rendah (SR)
0 – 0.99	Rendah (R)

Tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* dalam kalangan Penolong Kanan Pentadbiran Sekolah Gandingan seperti yang dipersepsikan oleh guru adalah tinggi (Jadual 3). (91% guru mempersepsikan amalan *Coaching* dan *Mentoring* Penolong Kanan Pentadbiran sebagai berada pada tahap melebihi sederhana rendah).

Jadual 3

	Frekuensi	%	Tahap
2.00	7	9.0	Sederhana rendah
3.00	52	59.0	Sederhana tinggi
4.00	28	32.0	Tinggi

Terdapat 2 item dinilai pada tahap sederhana rendah, 16 item dinilai pada tahap sederhana tinggi dan 6 item dinilai pada tahap tinggi. (Jadual 4)

Jadual 4

No Item	Item	Tahap
14	tidak memberikan cadangan penyelesaian.	SR
21	lebih banyak mendengar daripada bercakap.	SR
25	membantu saya menghasilkan pelan tindakan untuk mencapai matlamat.	ST
11	tidak menyoal semasa saya menceritakan masalah kepadanya.	ST
16	adalah orang yang saya kerap bertemu untuk berbincang tentang sesuatu masalah.	ST
17	adalah orang yang saya kerap berbincang secara profesional mengenai sesuatu masalah.	ST
20	membantu saya mewujudkan strategi untuk mencapai matlamat.	ST
26	membantu saya mengenal pasti langkah-langkah yang khusus untuk mencapai matlamat.	ST
30	membantu saya mencari pemikiran baru dalam mengambil tindakan.	ST
23	menggalakkan proses menilai diri sendiri.	ST
18	membantu saya mengenal pasti masalah.	ST
24	membantu saya mengenal pasti halangan-halangan untuk mencapai matlamat.	ST
15	membantu saya menemui cadangan penyelesaian saya sendiri.	ST
28	membantu saya mencapai matlamat yang telah ditetapkan dalam pelan tindakan.	ST
31	membantu saya mencari pemikiran baru dalam mencapai matlamat.	ST
10	tidak mencelah semasa saya menceritakan masalah kepadanya.	ST
22	mendorong saya membuat strategi penyelesaian.	ST
27	membantu saya membina amalan yang boleh menjadikan sesuatu tindakan itu efektif.	ST
19	membantu saya menjelaskan aspek-aspek penting dalam penyelesaian masalah yang saya hadapi.	T
29	memberi ruang kepada saya untuk menyelesaikan masalah.	T
9	memberi tumpuan terhadap masalah yang saya sampaikan kepadanya.	T
13	dapat membina hubungan yang mesra apabila saya menceritakan masalah kepadanya.	T
32	berkongsi pengalaman dengan saya untuk mencapai matlamat.	T
12	mengemukakan soalan-soalan kepada saya bagi mendapat maklumat yang lebih jelas.	T

SR = Sederhana rendah ST = Sederhana tinggi T = Tinggi

Hasil ujian korelasi Pearson (Jadual 5) menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan *Coaching* dan *Mentoring* dengan efikasi guru. ($r = .199$, $p > .05$)

Jadual 5

Correlations

		meanCOM	meanEF
meanCOM	Pearson Correlation	1	.199
	Sig. (2-tailed)		.065
	N	87	87
meanEF	Pearson Correlation	.199	1
	Sig. (2-tailed)	.065	
	N	87	87

*aras keertian $p = 0.05$

9.0 PERBINCANGAN

Kajian ini mendapati bahawa tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* dalam kalangan Penolong Kanan Pentadbiran Sekolah Gandingan seperti yang dipersepsikan oleh guru adalah berada pada tahap melebihi sederhana rendah. Walau bagaimanapun terdapat dua kemahiran yang dapat dikesan sebagai sederhana rendah iaitu kemahiran membimbing guru menyelesaikan masalah mereka tanpa memberi cadangan penyelesaian dan lebih banyak mendengar secara aktif daripada bercakap. Di sini dapat dilihat bahawa PKP lebih banyak memberi cadangan penyelesaian dan pandangan. Ini bertentangan dengan latihan yang disampaikan iaitu seseorang coach atau mentor perlu membantu mentinya menemui cadangan penyelesaian kepada masalahnya tanpa memberi cadangan penyelesaian. Dalam hal ini penumpuan perlu diberikan dalam aspek kemahiran ini terutama sekali dalam sesi perbengkelan semasa kursus. Di samping itu aktiviti simulasi perlu diperbanyakkan atau dipanjangkan tempoh masanya bagi peserta benar-benar dapat mengalami sendiri pengalaman mengaplikasikan kemahiran *coaching* dan *mentoring*.

Kajian ini juga mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan *Coaching* dan *Mentoring* dengan efikasi guru. Oleh itu berkemungkinan terdapat pengaruh-pengaruh lain yang mempengaruhi keputusan kajian seperti hubungan di antara PKP dengan guru-guru, keberkesanan amalan *Coaching* dan *Mentoring* oleh peserta yang pernah menghadiri kursus *Coaching* dan *Mentoring* serta tahap pencapaian sekolah.

10.0 IMPLIKASI KAJIAN

Sungguhpun kajian ini tidak dapat digeneralisasikan namun tahap amalan *Coaching* dan *Mentoring* yang tinggi seperti yang dipersepsikan oleh guru menunjukkan bahawa terdapat kesan kursus yang telah disampaikan kepada barisan pengurusan sekolah gandingan. Ini menjadi satu motivasi kepada pihak IAB U umumnya dan Jabatan Konsultasi, Mentoring dan Coaching bagi menambah lagi bilangan sekolah gandingan.

Selain daripada itu tahap penerimaan peserta terhadap kursus *Coaching* dan *Mentoring* perlu dilihat semula berdasarkan Model Penilaian Kirk Patrick yang merujuk kepada persepsi, ilmu, amalan dan kesan.

11.0 RUMUSAN

Usaha untuk penambahbaikan sekolah adalah satu proses yang berterusan dan memerlukan perubahan berdasarkan cabaran masa kini. Oleh itu lebih banyak kajian seperti kajian secara kualitatif terhadap penilaian keberkesanan latihan *Coaching* dan *Mentoring* yang diterima contohnya daripada segi isi kandungan dan kaedah penyampaian diperlukan dalam usaha memberi *input* berguna bukan sahaja kepada pihak kepimpinan sekolah tetapi juga kepada pensyarah IAB terutama sekali yang terlibat dalam bidang *Coaching* dan *Mentoring*.

RUJUKAN

- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School Leadership Study: Developing successful principals*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Feiman-Nemser, S. (2001b). Helping novices learn to teach. *Journal of Teacher Education*, 52(1), 17-28.
- Fraenkel, J.R., and Wallen, N.E., (1996), *How to Design and Evaluate Research*. USA : Mc. Fraw-Hill Inc.
- Hanson, S., & Moir, E. (2006). Beyond mentoring: How veteran mentors apply new skills as teachers and leaders in schools. *Democracy and Education*, 16(3), 29-32.
- Hanson, S., & Moir, E. (2008). Beyond mentoring: Influencing the professional practice and careers of experienced teachers. *Phi Delta Kappan*, 89(6), 453-458.
- Healy, C. C., & Welchert, A. J., (1990). Mentoring relations: A definition to advance research and practice. *Educational Researcher*, 19(9), 17-21.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006), *Successful School Leadership: What it is and how it Influences Pupil Learning*, University of Nottingham, Nottingham.
- London, M. (2002). *Leadership development : paths to self-insight and professional growth*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mohd. Majid Konting (1993), *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, c.2, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Schwarzer, R., Schmitz, G.S., & Daytner, G.T. (1999). *The Teacher Self-Efficacy scale* [On line publication]. Available at: http://www.fu-berlin.de/gesund/skalen/t_se.htm
- Spiro, J., Mattis, M., & Mitgang, L. D. (2007). *Getting principal mentoring right: Lessons from the field*. New York: The Wallace Foundation.
- TIMSS. (2011). Trends in Mathematics Science Study. Tersedia online <http://nces.ed.gov/Timss> (diakses 10 Oktober 2012).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zuckerman, J. T. (2001). Veteran teacher transformations in a collaborative mentoring relationship. *American Secondary Education*, 29(4), 18-29.