

Pelaksanaan Coaching oleh Pemimpin Pertengahan Sekolah: Isu dan Cabaran

Wan Fadhlurrahman W. Md Rasidi¹, Al-Amin Mydin² & Aziah Ismail³

^{1,2,3}Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia

Article Info

Received:

3 July 2020

Accepted:

30 August 2020

Publish

01 Sept 2020

E-mail address:

*corresponding Author :
fadhlurrahman@student.usm.my

e-ISSN 2682-759X

Abstract

Dalam konteks pendidikan, coaching adalah suatu inovasi dalam pembelajaran profesional guru yang semakin mendapat perhatian terutamanya melibatkan kepimpinan dan pengurusan sekolah. Namun, struktur organisasi di sekolah bermula daripada pentadbir, pemimpin kanan, pemimpin pertengahan dan guru di lapisan terakhir menyukarkan pendekatan coaching dilaksanakan. Coaching dikatakan lebih efektif apabila berlakunya pengagihan kepimpinan dalam organisasi sekolah dengan memberi tumpuan kepada aktiviti penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran (PdP). Namun, aktiviti coaching perlu dirangka secara berstruktur dengan penetapan matlamat yang jelas oleh kepimpinan sekolah. Suatu mekanisme pelaksanaan coaching perlu diteroka bagi membolehkan guru mendapat sokongan dalam aktiviti pembelajaran profesional mereka. Coaching yang bersistematik dan konsisten mampu mengubah profesionalisme guru. Justeru, kajian ini dijalankan bagi meneroka pelaksanaan coaching dalam konteks pendidikan di Malaysia terutamanya yang melibatkan barisan pemimpin pertengahan sekolah.

Kata kunci: Coaching, Pemimpin Pertengahan, Pembelajaran Profesional Guru

Pengenalan

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menetapkan bahawa pembelajaran profesional guru sebagai salah satu inisiatif kepada agenda transformasi pendidikan nasional (KPM, 2013). Guru-guru di sekolah telah mula mendapat bimbingan dan perkongsian daripada pelbagai pihak yang bermatlamatkan kepada peningkatan pengetahuan dan kemahiran profesional guru. Zuraidah Abdullah (2010) menyatakan bahawa pembelajaran profesional guru dapat ditingkatkan apabila mereka berkolaboratif, diberi bimbingan dan berkongsi pengalaman secara profesional. Melalui aktiviti PLC yang menggalakkan perkongsian idea dan budaya kolaboratif

telah memberi impak yang positif terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP) guru (Shaked & Shechter, 2016). Justeru, dalam konteks pendidikan di Malaysia, pembelajaran profesional guru telah mula diberi perhatian sejak tahun 2011 dengan pelbagai inisiatif dan strategi melalui medium PLC (Bahagian Pendidikan Guru [BPG], 2019). Antara strategi yang diperkenalkan di sekolah bagi tujuan pembelajaran profesional guru ialah coaching (BPG, 2019).

Strategi coaching ini telah mula popular di negara-negara maju seperti United Kingdom dan Amerika Syarikat apabila pemegang taruh dalam sistem pendidikan mereka mula mengadaptasi kaedah latihan peningkatan profesionalisme pekerja di sektor swasta (Anthony & Nieuwerburgh, 2018). Konsep utama coaching bertujuan meningkat dan memperkasakan keupayaan individu dengan mengembangkan potensi diri melalui penetapan matlamat dalam suatu tempoh jangka masa (Dina Amira Hashim & Mohamad Yusoff Mohd Nor, 2019).

Dalam pernyataan Gelombang Kedua PPPM 2016-2020, pelaksanaan coaching mula disebar luas dalam kalangan kepimpinan sekolah (KPM, 2014). Kesenambungan dan kelestarian aktiviti coaching seterusnya dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan kepada kumpulan guru di bawah seliaan mereka dalam sesi PLC. Namun, keberkesanan aktiviti coaching yang dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan tidak dapat dijelaskan kerana kurangnya kajian empirikal yang ekstensif dijalankan (Vikamaran, Mansor, & Hamzah, 2017). Oleh yang demikian, adalah penting untuk meneroka pelaksanaan pembelajaran profesional guru melalui pendekatan coaching oleh pemimpin pertengahan sekolah dalam konteks pendidikan di Malaysia.

Sorotan Literatur

Pembelajaran Profesional Guru

Pemegang taruh di KPM berasakan pendekatan pembelajaran profesional guru secara berlapis melalui pelbagai bentuk latihan dan kursus bagi tujuan peningkatan kualiti guru adalah tidak berkesan (KPM, 2018). Sistem penyampaian yang bermula pada peringkat KPM, JPN, PPD dan sekolah sebelum diterima oleh kumpulan guru adalah penghalang kepada keberkesanan pelaksanaan dasar semasa. Intervensi secara tradisional ini tidak mengikut keperluan pembelajaran profesional guru terutamanya dalam aspek pedagogi di bilik darjah. Maka PLC adalah suatu alternatif yang memberi tumpuan terhadap penyelesaian isu pembelajaran profesional guru (Zuraidah Abdullah, Rahimah Ahmad & Muhammad Faizal A. Ghani, 2014). Melalui PLC, isu sistem penyampaian maklumat dapat diatasi berdasarkan perkongsian kepakaran dan kolaboratif guru mengikut lokaliti (Amin Senin, 2019).

PLC boleh dilaksanakan menggunakan pelbagai alat dan strategi antaranya ialah sesi perkongsian guru, jelajah pembelajaran, analisis data dan aktiviti coaching (BPG, 2018). Di Malaysia, strategi coaching mula digunakan secara meluas di sekolah oleh SISC+ untuk membimbing guru secara individu apabila PPPM dilancarkan pada tahun 2013. Pada tahun 2016, gelombang kedua PPPM menyaksikan struktur coaching yang diamalkan oleh SISC+ telah diubahsuai dengan mengutamakan pembelajaran profesional guru yang berfokuskan kepada kemahiran pedagogi. Namun terdapat kajian yang menyatakan coaching oleh SISC+ tidak memberi impak seperti yang diharapkan (Rozita Radhiah Said, Mohammad Brahim & Azhar Md. Sabil, 2016; Rusmanizah Ustati & Suhailah Hussein, 2018; Wong & Nur Ain Elzira Abdullah, 2018) dan hanya melibatkan sebilangan kecil guru (Zubaidah Bibi Mobarak Ali, Hamidah Yamat, & Wahiza Wahi, 2019). Kesannya, mulai tahun 2019 SISC+ telah mula melaksanakan coaching terhadap kumpulan pemimpin pertengahan sekolah. Tindakan ini selari dengan tuntutan pembelajaran profesional guru yang memerlukan kelestarian amalan coaching diteruskan oleh pemimpin pertengahan kepada kumpulan guru di bawah seliaan mereka (BPSH, 2019).

Amalan PLC di Malaysia

Kajian dalam bidang keberkesanan sekolah (school effectiveness) mendapati bahawa prestasi pelajar dipengaruhi oleh sistem sekolah yang berprestasi tinggi dan didokong oleh dua komponen utama iaitu kualiti kepimpinan dan kualiti guru (KPM, 2013; Muhammad Zaini, 2013). KPM mensasarkan peningkatan prestasi sekolah melalui peningkatan kualiti secara menyeluruh. Semua sekolah telah diberikan kedudukan melalui proses penyenaian dan diberikan tingkat kedudukan (Band 1-7). Sejumlah sekolah dalam kategori berprestasi rendah (band 4, 5 dan 6) telah diberikan sokongan dan dorongan untuk penambahbaikan terhadap aspek kepimpinan serta pengajaran dan pembelajaran (PdP). Guru dan pemimpin sekolah diberikan latihan peningkatan profesionalisme oleh bahagian tertentu di KPM, seperti Bahagian Pendidikan Guru (BPG) dan Institut Aminudin Baki (IAB). Antara inisiatif yang dilaksanakan oleh BPG untuk memastikan kelestarian kualiti guru ialah latihan dan pendedahan berkaitan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC).

Pemilihan PLC sebagai salah satu inisiatif dalam meningkatkan kualiti guru adalah berdasarkan trend dan perkembangan pendidikan di negara-negara maju di mana pemantapan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pendidik dilihat sebagai usaha yang dapat meningkatkan profesionalisme guru (Muhammad Faizal & Crow, 2013). Konsep PLC di negara-negara tersebut merangkumi aktiviti-aktiviti kolaboratif antara pihak sekolah dengan pihak di luar komuniti sekolah. Sekolah boleh membawa masuk pihak berkepentingan dari luar sekolah ke dalam bilik darjah untuk menterjemahkan kurikulum dan penyampaian kurikulum, serta kreativiti dan kolaboratif antara pihak berkepentingan dengan pihak sekolah untuk memantapkan penyampaian pendidikan bagi meningkatkan pencapaian pelajar.

Pelbagai aktiviti dalam pendekatan PLC telah digunakan oleh kumpulan guru di negara-negara maju, antaranya ialah pengajaran bersama rakan guru (*team teaching*), tunjuk cara dalam pengajaran (*lesson demonstration*), sistem sokongan rakan sekerja (*buddy support system*), perkongsian pintar antara sekolah dengan komuniti di luar sekolah dan pengajaran secara kolaboratif (*collaborative teaching*). Aktiviti PLC secara Lesson Study sebagai satu aktiviti pengajaran dan persediaan pengajaran secara kolaboratif semakin mendapat tempat dalam sistem pendidikan di negara-negara maju (Zuraidah, 2009). Jelas sekali, amalan PLC sekolah-sekolah di luar negara tidak hanya bergantung kepada satu pendekatan tunggal sahaja tetapi dioptimumkan menerusi pelbagai strategi.

Pada tahun 2011 Bahagian Pendidikan Guru (BPG) telah melaksanakan PLC bermula dengan strategi Lesson Study kepada 289 panitia mata pelajaran di 289 buah sekolah berprestasi rendah (274 buah sekolah menengah dan 15 buah sekolah rendah daripada 99 PPD di 14 JPN seluruh Malaysia). Pembudayaan pelaksanaan aktiviti PdP secara kolaboratif dalam kalangan komuniti guru telah menunjukkan hasil yang memberangsangkan dalam usaha meningkatkan profesionalisme guru berasaskan sekolah (Bahagian Pendidikan Guru, 2011). Usaha ini diteruskan pada tahun 2012 kepada 107 panitia mata pelajaran di 107 buah sekolah. Selain daripada Lesson Study, strategi-strategi PLC yang lain seperti bimbingan instruksional (*instructional coaching*), jelajah pembelajaran (*learning walk*) dan sesi perkongsian (*sharing sessions*) telah diperluaskan.

Hampir sedekad kemudian, pihak KPM telah melancarkan gerak kerja yang dikenali sebagai Naratif Baharu Amalan Pendidikan pada tahun 2019 sebagai pemangkin kepada PPPM 2013-2025. Melalui Sub Naratif 2 iaitu pembangunan kompetensi guru, KPM telah mensasarkan perubahan pembelajaran profesional guru daripada pembelajaran sendiri kepada sokongan

profesional. Bentuk sokongan profesional yang menjadi agenda KPM adalah melalui aktiviti PLC (Bahagian Pendidikan Guru, 2019). Hal ini menunjukkan pihak kementerian memberi perhatian serius terhadap aktiviti PLC di sekolah. Dalam senario pendidikan Malaysia kini, hasrat utama PLC lebih memberi tumpuan kepada penyelesaian sesuatu isu berkaitan pembelajaran murid dan pembangunan profesional guru mengikut sumber sedia ada berdasarkan lokaliti sekolah. Perkara seperti perkongsian pengetahuan dan kemahiran guru, merancang intervensi yang berfokus, menambah baik cara berfikir guru dan meningkatkan kerjasama dalam kalangan guru demi peningkatan kualiti profesionalisme merupakan agenda utama KPM (Bahagian Pendidikan Guru, 2019).

Berbanding negara seperti Amerika Syarikat yang lebih awal melaksanakan PLC, mereka memilih sumber kepakaran profesional luar sebagai sokongan kepada peningkatan profesionalisme guru. Kajian yang dijalankan di South Carolina melibatkan sekolah-sekolah yang mengamalkan pendekatan coaching di daerah Chicago, Boston dan Sacramento menunjukkan peningkatan prestasi murid dalam subjek Sains dan Matematik apabila guru-guru bekerjasama secara langsung bersama jurulatih mereka (Neufeld & Roper, 2003). Kajian tersebut juga menunjukkan bantuan langsung daripada pakar luar mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberkesanan pelaksanaan pengajaran guru di bilik darjah. Namun, dalam konteks pendidikan Malaysia, KPM lebih cenderung menggunakan sumber dalaman dalam melaksanakan aktiviti PLC.

Coaching

Menurut Shamsuddin (2016), coaching dalam bidang pendidikan bermula di Universiti Oxford sejak 1830-an lagi apabila aktiviti yang dijalankan oleh pensyarah membantu pelajar membuat persediaan bagi menghadapi peperiksaan memberikan kesan yang positif terhadap pencapaian. Definisi coaching menurut Dewan Bahasa dan Pustaka (2010) melalui Kamus Inggeris-Melayu Dewan bermaksud bimbingan atau latihan khusus. Manakala dalam konteks kajian di bidang pendidikan, coaching bermaksud memberi bantuan secara teknikal kepada seseorang bagi peningkatan potensi diri demi kemajuan dan perubahan yang positif dalam suatu jangka masa yang ditetapkan (Dina Amira Hashim & Mohamad Yusoff Mohd Nor, 2019). Perubahan yang berlaku termasuklah elemen pemikiran dan tindakan seseorang individu tersebut selain meningkatkan kemahiran kepimpinan (Zalina Mohd Tahir & Nabihah Mohd Salleh, 2018).

Dalam konteks pendidikan, coaching adalah suatu inovasi dalam pembelajaran profesional guru (Kraft, Blazar, & Hogan, 2018) yang semakin mendapat perhatian terutamanya melibatkan kepimpinan dan pengurusan sekolah. Namun, struktur organisasi di sekolah bermula daripada pentadbir, pemimpin kanan, pemimpin pertengahan dan guru di lapisan terakhir menyukarkan pendekatan coaching dilaksanakan. Coaching dikatakan lebih efektif apabila berlakunya pengagihan kepimpinan dalam organisasi sekolah dengan memberi tumpuan kepada aktiviti penambahbaikan PdP (King et al., 2014). Namun, aktiviti coaching perlu dirangka secara berstruktur dengan penetapan matlamat yang jelas oleh kepimpinan sekolah. Suatu mekanisme pelaksanaan coaching perlu diteroka bagi membolehkan guru mendapat sokongan dalam aktiviti pembelajaran profesional mereka. Zamri (2016) melaporkan coaching yang bersistematik dan konsisten mampu mengubah profesionalisme guru.

Sorotan literatur berkaitan coaching di Malaysia didominasi oleh kajian berkaitan SISC+ (Zubaidah Bibi Mobarak Ali et al., 2019). Laporan Tahunan PPPM pada tahun 2014 menyatakan bahawa kehadiran SISC+ ke sekolah-sekolah berprestasi rendah di negeri Kedah dan Sabah melaksanakan coaching terhadap guru-guru telah meningkatkan prestasi sekolah (KPM, 2014). Ng (2014) mendapati bahawa menerusi sesi coaching oleh SISC+, perubahan amalan pedagogi guru khususnya PAK21 semakin meningkat. Kajian-kajian terdahulu juga melaporkan guru-guru

menerima baik aktiviti coaching yang dijalankan oleh SISC+ malah perspektif mereka terhadap profesionalisme SISC+ berada pada tahap tinggi (Wong & Nur Ain Elzira Abdullah, 2018; Kho, Saeed, & Mohamed, 2019). Selain memperbaiki amalan pedagogi guru, coaching juga telah terbukti meningkatkan gaya kepimpinan pemimpin sekolah (Mohd Tahir & Salleh, 2018).

SISC+ memberi sumbangan terhadap sistem penyampaian dasar semasa pendidikan dengan bertindak sebagai medium antara guru dan KPM (Kho et al., 2019). Walau bagaimanapun, hanya 60% masa mereka diperuntukkan untuk melaksanakan coaching di sekolah (Kho et al., 2019) menyebabkan impak program coaching oleh SISC+ tidak konsisten (Rozita Radhiah et al., 2016). Oleh yang demikian, aktiviti coaching di sekolah telah mula dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan sebagai sebahagian daripada pembelajaran profesional. Coaching oleh pemimpin pertengahan adalah strategi PLC yang berpotensi mengurangkan lagi lapisan dalam penyampaian dasar pendidikan (Amin Senin, 2019). Namun, terdapat lompang dari segi pengetahuan dan kemahiran coaching oleh pemimpin pertengahan. Coaching yang berkesan memerlukan seseorang untuk menguasai kemahiran coaching (Gordon & Maxey, 2000) dan perkara ini tidak diberi tumpuan dalam kalangan pemimpin pertengahan (Vikamaran et al., 2017).

Walaupun bagaimanapun, Rosli Yacob (2017) yang mengetuai kajian pelaksanaan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) menyatakan telah terdapat perubahan dalam PdP guru khususnya kemahiran pedagogi PAK21. Pemimpin pertengahan di sekolah TS25 diberi tanggungjawab untuk melaksanakan coaching sebagai salah satu aktiviti pembelajaran profesional dalam kalangan guru. Pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah TS25 melaksanakan coaching terhadap kemahiran pedagogi PAK21 guru di bawah seliaan mereka termasuk merancang aktiviti latihan dan pembelajaran profesional (BPG, 2017). Laporan kajian ini jelas menunjukkan terdapatnya impak yang positif apabila coaching mula diperkenalkan pada peringkat sekolah yang turut melibatkan barisan pemimpin pertengahan. Namun, inisiatif ini terhad kepada sekolah-sekolah yang dijenamakan melalui program TS25 sahaja. Majoriti pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah lain masih tidak didedahkan dengan aktiviti coaching sebagai suatu elemen pembelajaran profesional.

Pemimpin Pertengahan

Pemimpin pertengahan di sekolah merupakan kumpulan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKM) dan Ketua Panitia (KP) yang berpotensi sebagai barisan kedua kepimpinan (BPG, 2017). Situasi di sekolah memerlukan suatu pendekatan coaching yang lebih dekat dengan guru kerana guru dilihat sebagai agen perubahan dan tidak hanya sebagai pelaksana dasar semata-mata (Zuraidah et al., 2014). Pendekatan coaching oleh pemimpin pertengahan di sekolah signifikan dengan kualiti guru kerana strategi ini merupakan konsep kepimpinan yang berhubung kait dengan pembelajaran (Bush et al., 2018).

Walaupun autoriti kepimpinan di sekolah menjadi tanggungjawab pengetua dan guru besar, namun kumpulan pemimpin pertengahan dilihat lebih dominan dan hampir kepada kumpulan guru berbanding barisan pentadbir kanan yang lain (Dina Amira Hashim & Mohamad Yusoff Mohd Nor, 2019). Kumpulan pemimpin pertengahan merupakan bakat pemimpin sekolah yang berpotensi menggantikan kepimpinan sedia ada pada masa hadapan yang menjadi penghubung antara kepimpinan sekolah dan kumpulan guru (Bano, 2016; Rohana, Marthada & Halimah, 2018). Justeru, kehadiran pemimpin pertengahan dalam barisan kepimpinan sekolah harus diberi perhatian serius terutamanya berkaitan aktiviti pembelajaran profesional guru.

Bermula daripada gelombang kedua PPPM, peranan pemimpin pertengahan yang terdiri daripada KP dan GKM telah mula berubah dan takrifan pemimpin sekolah diperluaskan bertujuan memberikan perspektif baharu tentang kepimpinan sekolah. Kumpulan pemimpin

pertengahan bukan sahaja terlibat dengan penambahbaikan sekolah malah bertanggungjawab secara langsung dalam melaksanakan coaching bagi peningkatan profesionalisme guru-guru di bawah seliaan mereka (KPM, 2013). Menjelang gelombang ketiga PPPM iaitu bermula 2021 sehingga 2025, dijangkakan amalan coaching antara pemimpin sekolah dan kumpulan guru akan menjadi budaya di mana mereka akan sentiasa berkongsi amalan terbaik, bertanggungjawab terhadap satu sama lain dan mengamalkan etika profesional (KPM, 2013).

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif di mana sorotan literatur dijalankan secara bersepadu terhadap kajian-kajian terdahulu berkaitan pendekatan coaching dalam kepimpinan pendidikan yang melibatkan pemimpin pertengahan sekolah. Torracco (2005) menggunakan kaedah sorotan literatur bersepadu untuk menilai, mengkritik dan mensintesis bahan bacaan berdasarkan topik penyelidikan secara khusus. Terdapat empat peringkat yang terlibat; (1) merancang tinjauan, (2) menjalankan tinjauan, (3) membuat analisis dan (4) menulis ulasan (Liberati et al., 2009; Toracco, 2005). Bahan sumber dipilih dalam kajian ini sepenuhnya menggunakan pangkalan data antarabangsa Google Scholar dan pangkalan data jurnal Malaysia iaitu MyCite.

Dapatan Kajian Dan Perbincangan

Cabaran Melaksanakan Coaching oleh Pemimpin Pertengahan Sekolah

Cabaran yang perlu ditangani ialah bagaimana mengekalkan budaya kolaboratif melalui aktiviti coaching dalam pembelajaran profesional guru di sekolah tanpa kehadiran personel SISC+. Penerapan budaya kolaboratif melalui program latihan yang dirancang pihak sekolah lebih berbentuk kursus semata-mata dan dilihat tidak mampu mengubah amalan lazim guru di sekolah (Aziah Ismail, Loh, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2015). Situasi di sekolah memerlukan suatu pendekatan coaching yang lebih dekat dengan guru kerana guru merupakan agen perubahan dalam transformasi pendidikan (Chong et al., 2018). Justeru, pendekatan coaching oleh pemimpin pertengahan dilihat sebagai penyelesaian khusus yang bertepatan kerana kepimpinan instruksional merupakan konsep yang paling ideal dalam sistem pendidikan di Malaysia (Bush et al., 2018).

Isu utama pelaksanaan coaching di sekolah ialah tiadanya latihan bersesuaian atau panduan yang dapat membantu melancarkan lagi proses coaching (Vikamaran et al., 2017). Berbanding SISC+ yang diberikan latihan berkaitan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang coaching, pemimpin pertengahan di sekolah tidak didedahkan dengan latihan khusus dalam bidang ini. Walaupun aktiviti coaching dikatakan telah mula dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan di sekolah, namun pelaksanaannya dijalankan tanpa pengetahuan dan kemahiran asas coaching. Liew (2016) berpendapat bahawa coaching yang dijalankan oleh kepimpinan sekolah lebih berbentuk pencerapan PdP dan tidak mengutamakan pembelajaran profesional guru. Matlamat amalan coaching sebagai medium pembelajaran profesional guru yang dihasratkan sukar dicapai apabila penyeliaan PdP secara tradisional oleh kepimpinan sekolah termasuk pemimpin pertengahan cenderung berbentuk penilaian (Salwati Shafee, Zuraidah Abdullah & Simin, 2019). Oleh yang demikian, pengetahuan dan kemahiran coaching adalah suatu keperluan kepada pelaksanaan aktiviti coaching dalam kalangan pemimpin pertengahan sekolah.

Keberkesanan sesuatu sesi coaching bergantung kepada sejauh mana pengamalinya memahami falsafah coaching yang berasaskan kepada beberapa pengetahuan dan kemahiran yang perlu dikuasai (King et al., 2014). Zamri (2016) mendapati aktiviti coaching yang dijalankan secara sistematik dan berkesan oleh mereka yang berpengetahuan dan berkemahiran dalam bidang coaching mampu mengubah sikap guru seterusnya meningkatkan kualiti pengajaran. Justeru,

dijangkakan pemimpin pertengahan memerlukan sokongan dalam bentuk latihan dan sumber yang boleh meningkatkan pengetahuan dan kemahiran coaching mereka seterusnya memastikan keberkesanan sesi coaching yang dilaksanakan.

Kajian oleh Dina Amira Hashim dan Mohamad Yusoff Mohd Nor (2019) terhadap 100 orang pemimpin sekolah mendapati mereka gagal mengenalpasti masalah yang dihadapi oleh guru dalam melaksanakan PAK21. Dapatan ini bertentangan dengan matlamat coaching yang mengkehendaki jurulatih memberi bimbingan kepada guru dalam menyelesaikan sesuatu isu. Namun, kajian terhadap Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB) mendapati guru-guru baharu mendapat sokongan dan bimbingan daripada guru senior terdiri daripada Ketua Panitia dalam meningkatkan amalan profesionalisme mereka (Aney Marinda Muhammad Amin & Norasmah Othman, 2019). Dapatan yang tidak konsisten ini dilihat sebagai suatu lompong yang memerlukan penambahbaikan bagi mengatasi isu pelaksanaan coaching oleh pemimpin pertengahan sekolah dalam melaksanakan program berkaitan pembelajaran profesional guru. Justeru, pengetahuan dan kemahiran bimbingan terutamanya melalui pendekatan coaching harus dititik beratkan dalam kalangan pemimpin pertengahan sekolah.

Pembinaan modul coaching sangat bersesuaian sebagai panduan dan sumber kolaboratif dalam pembelajaran profesional guru. Intervensi ini bertepatan dengan gerak kerja semasa KPM yang menuntut amalan perkongsian dalam kalangan guru yang diperkenalkan sejak 2011 diteruskan mengikut keperluan dan sumber sedia ada di sekolah masing-masing (Amin Senin, 2018). Modul coaching yang lebih berfokus dan berstruktur seharusnya memberi manfaat kepada pemimpin pertengahan di sekolah dalam melaksanakan coaching dan sebagai alat yang digunakan untuk meningkatkan aktiviti PLC. John (2005) menyatakan bahawa bahan berbentuk modul haruslah disusun kandungannya, konsep-konsep disampaikan dengan jelas dan isi kandungan dikaitkan secara konsisten. Aktiviti yang disusun secara terancang dalam sesebuah modul membolehkan penggunaannya mengetahui isi kandungan dengan lebih jelas dan berfokus (Nurulwahida Azid, 2014). Bagi memenuhi hasrat KPM untuk meningkatkan lagi amalan dan pemahaman guru melaksanakan pembelajaran profesional, maka aktiviti coaching oleh pemimpin pertengahan di sekolah adalah wajar diberi perhatian. Justeru, seharusnya modul coaching yang dibina dapat memenuhi segala keperluan tersebut yang meliputi pengetahuan coaching, kemahiran coaching dan kemahiran pedagogi guru.

Pengupayaan Kepimpinan Pemimpin Pertengahan Melalui Pendekatan Coaching

Pengupayaan dan pembangunan potensi individu dewasa boleh dilaksanakan melalui pelbagai pendekatan antaranya adalah melalui latihan (*training*), pengajaran (*teaching*), pemudahcaraan (*facilitating*), konsultasi (*consulting*), pementoran (*mentoring*), kaunseling (*counselling*) dan juga menerusi pendekatan coaching (Avery, Howell, & Page, 2014). Mutakhir ini coaching semakin mendapat tempat dalam kalangan profesional pelbagai bidang termasuk di bidang pendidikan (Beattie et al., 2014; Ennis, Royer, Lane, & Dunlap, 2019). Zubaidah Bibi Mobarak Ali et al. (2018) yang menjalankan tinjauan terhadap pelaksanaan aktiviti pembangunan profesional di sekolah mendapati strategi coaching semakin popular kerana pendekatannya yang bersifat praktikal dan efektif dalam membangunkan potensi individu dan juga organisasi.

Coaching mula diteroka dalam bidang pendidikan antara tahun 1970 dan 1980 apabila pemegang taruh mula menyedari program penambahbaikan yang dirancang tidak memberikan impak sebagaimana yang diharapkan (Cassidy, Garrett, Maxfield, & Patchett, 2009; Zubaidah Bibi Mobarak Ali et al., 2018). Pada tahun 1980, Bruce Joyce dan Beverly Showers telah melaksanakan intervensi yang berupaya mengubah amalan guru di bilik darjah. Intervensi tersebut telah dijadikan model latihan kepada guru lain melalui perkongsian dan berjaya meningkatkan kemahiran pengajaran guru yang terlibat (Joyce & Showers, 1996; Zubaidah Bibi Mobarak Ali et

al., 2018). Bermula daripada intervensi oleh Bruce Joyce dan Beverly Showers, penambahbaikan coaching diteruskan oleh Jim Knight pada tahun 1997 yang mengupayakan peranan coach sebagai rakan kongsi dalam peningkatan kemahiran pedagogi guru (Knight, 2009). Pada masa kini, perkembangan strategi coaching semakin meluas dan kajian telah membuktikan coaching adalah pendekatan yang terbaik untuk meningkatkan prestasi individu dan organisasi dalam pelbagai sektor termasuk dalam bidang pendidikan (Cox & Patrix, 2012).

Terdapat banyak kajian dalam bidang coaching yang dijalankan oleh pengkaji di dalam dan di luar negara dalam konteks bukan pendidikan. Antara kajian-kajian lepas yang dijalankan di luar negara ialah kajian Kim (2010) yang mendapati bahawa tingkah laku coaching pengurus di syarikat swasta mempengaruhi prestasi pekerja manakala kajian Jones, Woods dan Guillaume (2015) telah meneroka keberkesanan coaching di tempat kerja dan kajian kes yang dijalankan di Sepanyol oleh Utrilla, Grande dan Lorenzo (2014) yang mengkaji kesan coaching terhadap prestasi kerja dan organisasi. Dapatan kajian-kajian tersebut telah mengesahkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pendekatan coaching terhadap prestasi kerja di sektor swasta. Di Malaysia, coaching juga semakin mendapat perhatian dalam organisasi swasta dengan banyak usaha oleh pihak pengurusan organisasi telah dijalankan untuk meningkatkan prestasi pekerja (Junaidah Mujarhi, 2015). Soal selidik yang dijalankan terhadap 138 orang staff Politeknik Melaka membuktikan penggunaan pendekatan coaching berupaya meningkatkan prestasi dan perkembangan bakat pekerja (Siti Noraqilah Hisham & Wan Hanim Nadrah Wan Muda, 2018).

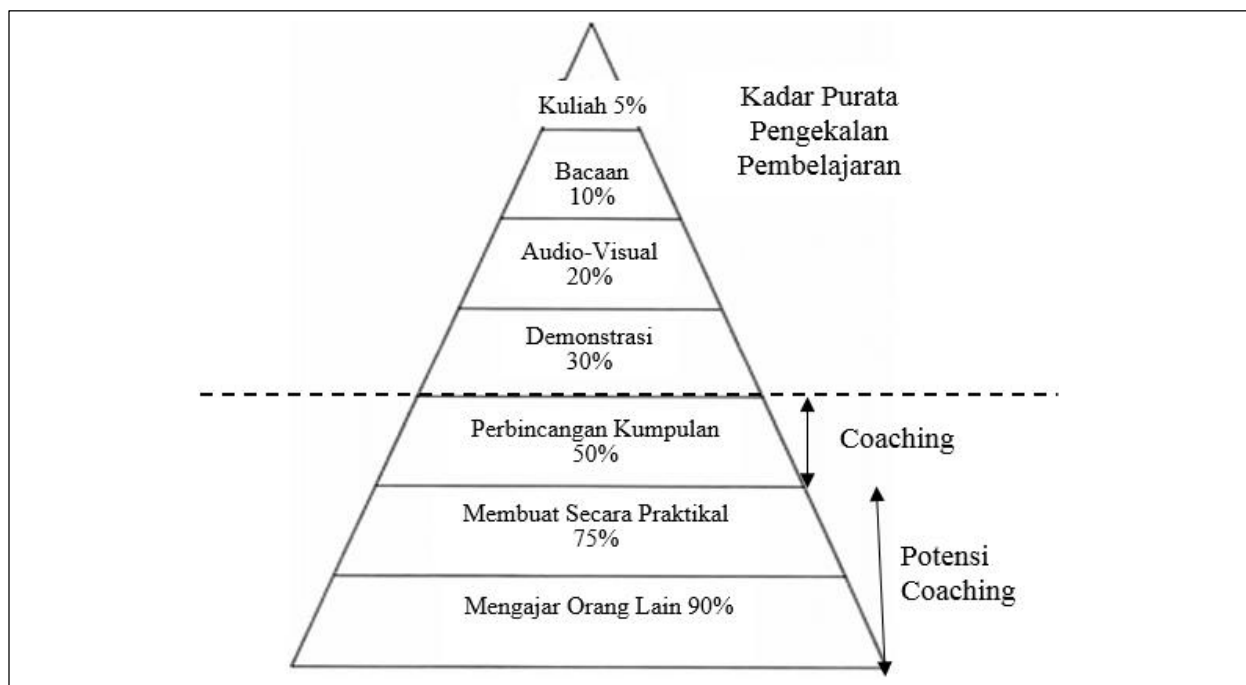
Dalam konteks pendidikan, coaching adalah satu situasi yang membolehkan guru-guru berkongsi pengalaman pengajaran dan kemahiran pedagogi di dalam bilik darjah tanpa sebarang paksaan (Nieuwerburgh, 2012). Perkongsian ini merupakan permuafakatan sesama guru yang berpegang teguh kepada kepercayaan antara satu sama lain, berlaku dalam pelbagai bentuk dan situasi (Brock & Beaman-Diglia, 2018). Aktiviti coaching menerapkan budaya kerjasama dan amalan dialog reflektif dalam usaha memperbaiki pengajaran guru di dalam bilik darjah. Coaching merupakan satu proses tertutup di mana guru-guru berkongsi kepakaran, memberi maklum balas antara satu sama lain, sokongan dan bantuan yang bertujuan untuk meningkatkan pembelajaran melalui pemurnian kemahiran terkini, pembelajaran kemahiran baharu dan menyelesaikan masalah yang dihadapi di bilik darjah (Beattie et al., 2014; Ennis et al., 2019).

Walau bagaimanapun, Zaidatol Akmaliah dan Foo (2003) mentakrifkan coaching sebagai suatu proses penyeliaan pengajaran guru yang terancang bagi menyusun strategi yang lebih berkesan untuk penambahbaikan amalan profesional guru hasil daripada maklum balas yang diperolehi. Ng (2014) dalam kajiannya terhadap pelaksanaan coaching oleh SISC+ juga menekankan persepsi guru yang masih menganggap proses coaching adalah suatu proses pencerapan atau penyeliaan dan bukan sebagai suatu proses bimbingan. Persepsi negatif tentang coaching harus diberikan perhatian sewajarnya kerana guru di Malaysia pada umumnya sensitif apabila mengetahui pengajaran mereka akan dicerap (Rafisah, 2000). Justeru, adalah menjadi suatu keperluan istilah dan falsafah coaching yang sebenarnya didedahkan kepada guru-guru agar tidak berlaku salah faham yang boleh menjejaskan matlamat pelaksanaan coaching.

Terdapat juga sarjana yang mentakrifkan coaching sebagai bimbingan rakan sebaya iaitu merujuk kepada strategi secara sistematik untuk memerhatikan pengajaran guru lain dengan menggunakan kitaran pra konferensi, pemerhatian dan pasca konferensi (Knight, 2009; Rekalde et al., 2017). Coaching merupakan pendekatan pembangunan profesional yang berkesan untuk memperbaiki pelaksanaan kurikulum oleh guru melalui perkongsian strategi, teknik dan kaedah dalam penyampaian pengajaran (Stormont, Reinke, Newcomer, Marchese, & Lewis, 2015). Melalui coaching, dua atau lebih rakan profesional bekerja bersama-sama untuk mencerminkan

amalan semasa, memperbaiki, menghalusi dan membina kemahiran baharu, berkongsi idea, mengajar antara satu sama lain, menjalankan penyelidikan bilik darjah, atau menyelesaikan masalah di tempat kerja (Ennis et al., 2019).

Coaching merupakan intervensi pembelajaran untuk orang dewasa yang berkesan dalam penyampaian maklumat kerana aktiviti coaching melibatkan perbincangan dua hala antara coach dan coachee. Reid, Cook, Viedge dan Scheepers (2020) dalam tinjauan mereka yang membandingkan coaching dengan pendekatan pembangunan profesionalisme yang lain mendapati coaching menjana 50% pengetahuan baharu berbanding dengan pembelajaran tradisional secara kuliah (rujuk Rajah 1). Coaching dikategorikan sebagai pendekatan perbincangan dalam piramid pembelajaran dan berpotensi untuk ansur maju ke peringkat 75% hingga 90% pengetahuan baharu. Situasi ini boleh berlaku apabila dua atau lebih rakan profesional mula mempraktikkan perkara yang dibincangkan seterusnya mengajar rakan lain bagaimana untuk melaksanakannya (Letrud, 2012).



Rajah 1: Piramid Pembelajaran.

Sumber: National Training Laboratories (NTL) kajian oleh Letrud (2012), ms 117

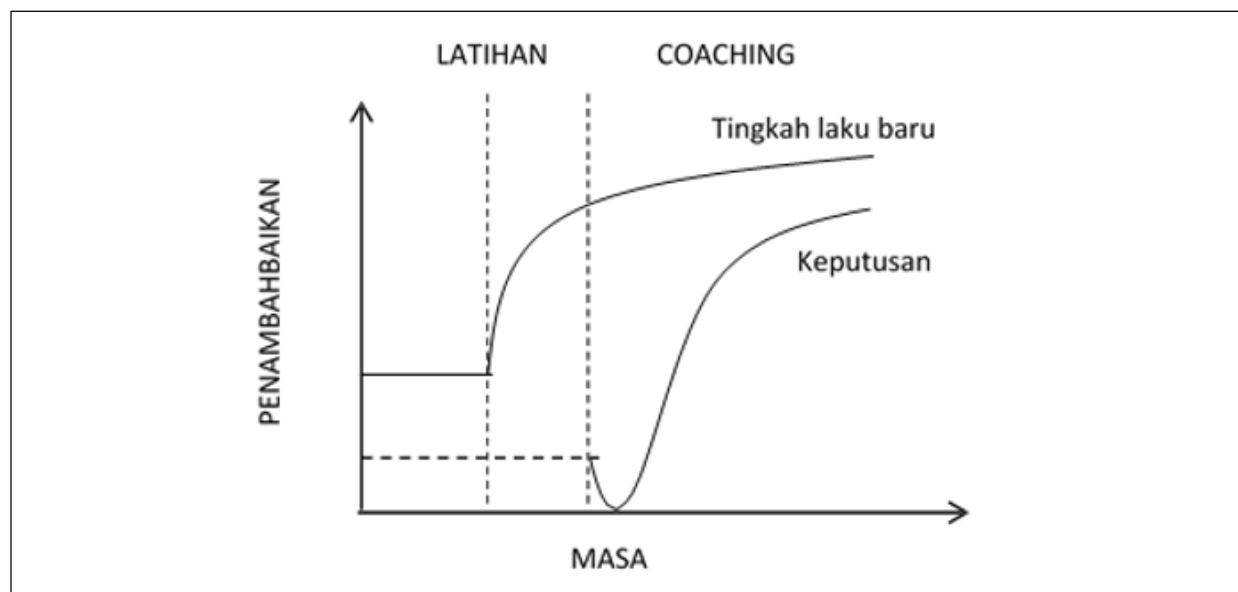
Matlamat Coaching dalam Konteks Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, matlamat utama coaching adalah untuk memberi impak positif terhadap pencapaian pelajar dengan mewujudkan budaya penambahbaikan pengajaran secara berterusan dalam kalangan guru (Darling-Hammond, 2000; Hegedus et al., 2016). Penambahbaikan kemahiran pedagogi guru berlaku dengan struktur yang terancang melalui perbualan profesional, pemerhatian dan refleksi pelaksanaan amalan terbaik dalam PdP (Franey, 2015; Knight, 2009). Pelaksanaan coaching pada peringkat sekolah sangat penting bagi memperkasakan profesionalisme guru dalam melaksanakan perkara-perkara berikut (Jadual 1) (KPM, 2013):

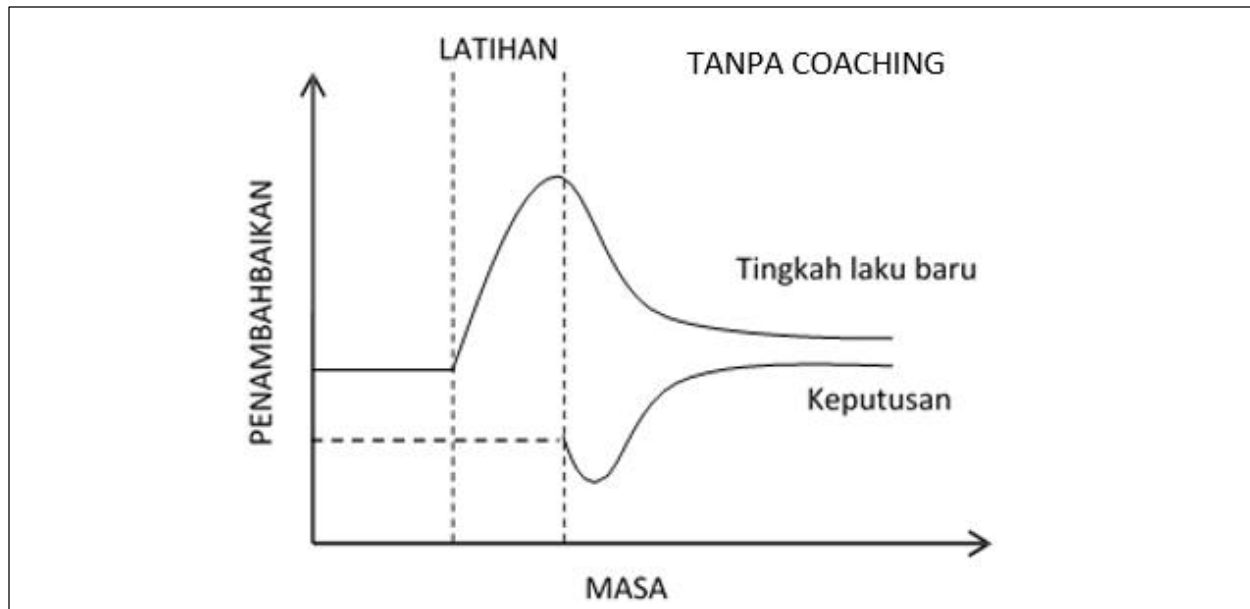
Jadual 1:
Kesan Pelaksanaan Coaching di Sekolah

Bil.	Kesan Positif Pelaksanaan Coaching di Sekolah
1.	Penambahbaikan mutu PdP guru
2.	Membudayakan amalan refleksi sendiri
3.	Meningkatkan kerjasama dan permuafakatan dalam PdP
4.	Memberi maklum balas dan bukannya menilai guru
5.	Memerhati kaedah dan teknik PdP yang pelbagai

Melalui aktiviti coaching juga dijangkakan guru-guru dapat berkongsi amalan terbaik PdP di bilik darjah selain menjadikan aktiviti ini sebagai suatu medium pembelajaran sepanjang hayat (Kho et al., 2019). Amalan pembelajaran sepanjang hayat berlaku dalam kalangan guru ini adalah tertumpu kepada corak pembelajaran profesional. Proses pembelajaran ini menjadi pemangkin kepada pembangunan profesionalisme guru dalam memperbaiki amalan sedia ada mereka sekaligus memberi manfaat kepada murid (Tarwiyah, Warsono, Linggar Bharati, & Sutopo, 2018). Berbeza dengan pembangunan profesional guru dalam bentuk latihan perkhidmatan yang merupakan penyelesaian jangka pendek (Thornburg & Mungai, 2011), coaching memberi impak positif kepada guru dalam jangka masa panjang. Neil Rackham dalam Azman (2019) menggambarkan kemahiran baharu lebih mudah dipelajari melalui pendekatan coaching berbanding latihan secara konvensional. Rajah 2 menunjukkan manfaat coaching terhadap kemahiran baharu seseorang individu berbanding pendekatan latihan (Rajah 3).



Rajah 2: Kesan Coaching Terhadap Kemahiran Baharu.
Sumber: The Coaching Controversy oleh Neil Rackham dalam Azman (2019)



Rajah 3: Kesan Terhadap Kemahiran Baharu Tanpa Coaching.
Sumber: The Coaching Controversy oleh Neil Rackham dalam Azman (2019)

Walaupun keberkesanan sesi coaching diukur melalui keberhasilan murid dengan latar belakang yang pelbagai (Hazri, Nordin, Reena, & Abdul Rashid, 2007; Kaur, 2017), namun perubahan dalam tingkah laku dan amalan profesional guru juga turut menjadi elemen yang penting dalam penentuan indeks petunjuk prestasi (KPI) pembangunan profesional guru. Di Malaysia, dalam PPPM 2013-2025, KPM telah menetapkan beberapa strategi pembangunan dan pembelajaran profesional guru termasuklah melalui strategi coaching (KPM, 2013). Bermula dengan pelantikan jurulatih sepenuh masa pada 2013 dalam inisiatif Program Transformasi Daerah (DTP) iaitu kumpulan SISC+ dan SIPartners+, kelangsungan dan pembudayaan coaching diteruskan dalam kalangan pemimpin sekolah (Amin Senin, 2019).

Namun, analisis tematik yang dijalankan secara tinjauan oleh Kho et al. (2019) menyenaraikan tiga faktor utama penentu kejayaan sesi coaching iaitu kesediaan guru untuk menerima coaching, pendekatan bukan autokratik oleh coach dan kualiti coach. Situasi ini merupakan cabaran yang perlu diperhalusi sewajarnya memandangkan fasa pembudayaan amalan coaching di sekolah disasarkan berlaku dalam gelombang ketiga PPPM iaitu mulai tahun 2021 (KPM, 2013). Pemimpin sekolah terutamanya di barisan kepimpinan pertengahan perlu dibantu bagi menggalas cabaran melaksanakan aktiviti coaching dalam kalangan guru. Obara dan Sloan (2010) berpendapat bahawa tugas melaksanakan coaching merupakan sesuatu yang sukar dan kompleks. Kho et al. (2019) mencadangkan supaya pihak berkepentingan dalam KPM memberi tumpuan terhadap program pembangunan profesional yang direka khusus bagi membantu pelaksanaan coaching yang berkesan

Kesimpulan

Pemimpin pertengahan merupakan bakat pemimpin sekolah yang berpotensi menggantikan kepimpinan sedia ada pada masa hadapan (Fusarelli et al., 2018). Memandangkan pemimpin pertengahan adalah pemimpin kepada kumpulan guru, maka mereka juga terlibat dalam kepimpinan instruksional di sekolah. Sekolah perlu diterajui oleh pemimpin yang mengutamakan kepimpinan instruksional kerana terbukti bahawa terdapat hubungan antara efikasi guru dengan kepimpinan instruksional (Abdul Ghani, Ekerim & Ying-Leh Ling, 2019).

Selain daripada kualiti kepimpinan, faktor kedua yang mempengaruhi pencapaian murid adalah kualiti guru (KPM, 2013). Walaupun pembelajaran murid di Malaysia sangat ditekan oleh semua pihak, namun pembelajaran dalam kalangan guru masih tidak jelas (Ramlan Ahmad & Wan Rashid, 2009). Pemimpin pertengahan sekolah memainkan peranan yang signifikan terhadap pembelajaran guru di bawah seliaan mereka (Bush, 2013) dan juga kualiti pengajaran dan pembelajaran (Shaked & Schechter, 2016). Dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM), kualiti guru diukur berdasarkan kompetensi yang berhubungkait dengan pengetahuan dan kemahiran profesional mereka (KPM, 2012).

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, sorotan kajian lepas mendapati aspek kepimpinan dalam kalangan guru lebih menjurus kepada aktiviti penambahbaikan amalan PdP. Aktiviti yang diterajui pemimpin pertengahan ini dilaksanakan secara kolaboratif bersama kumpulan guru dengan sokongan barisan pentadbir sekolah (Yusof, Min, Jalil, Noor & Yusof, 2018). Jelaslah di sini bahawa pemimpin pertengahan sekolah memainkan peranan penting dalam pembelajaran profesional guru. Mereka berpotensi untuk melaksanakan pelbagai aktiviti penambahbaikan amalan PdP di samping berfungsi sebagai agen transformasi pendidikan. Justeru, dalam situasi pembuat polisi di Malaysia menekankan dasar penjimatan dan intervensi mengikut situasi setempat (KPM, 2015), maka bahan sokongan pembangunan profesional dan pembelajaran profesional perlu diberi perhatian sebagai bahan sokongan kepada pemimpin pertengahan sekolah.

Rujukan

- Abdul Ghani Kanesan, Ekerim, & Ying-Leh Ling (2019). Pengaruh moderator bagi komuniti pembelajaran profesional terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kolektif guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 53–64.
- Amin Senin. (2018). *Melangkah ke hadapan gerak kerja & fokus tumpuan KPPM 2018*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Amin Senin (2019). *Naratif baharu amalan pendidikan: Fokus dan gerak kerja profesional KPPM 2019*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Aney Marinda, M.A & Norasmah Othman. (2019). Pengurusan bilik darjah guru baharu yang mengikuti Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB). *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(01), 21–27.
- Anthony, D. P., & van Nieuwerburgh, C. J. (2018). A thematic analysis of the experience of educational leaders introducing coaching into schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(4), 343–356.
<https://doi.org/10.1108/IJMCE-11-2017-0073>
- Avery, C., Howell, J.S., & Page, L. (2014). A review of the role of college counseling, coaching, and mentoring on students' postsecondary outcomes. *College Board*, (October), 1–15.
- Aziah Ismail, Loh Hooi Yen & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2015). Komuniti pembelajaran profesional dan efikasi sendiri guru sekolah menengah di Pulau Pinang. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2, 1-12.
- Azman Safii. (2019). *Coaching kepimpinan dalam pembangunan individu & organisasi. Modul pembangunan profesionalisme kepimpinan sekolah*. Diperoleh daripada <https://www.yumpu.com/id/document/read/62852101/modul-coaching-kepimpinan>
- Bahagian Pendidikan Guru. (2019). *Kit PLC komuniti pembelajaran profesional*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Pendidikan Guru. (2011). *Buku panduan pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Bahagian Pengurusan Sekolah Harian. (2019). *Buku pengurusan DTP 3.0 dan keputusan mesyuarat BPSH bersama-sama JPN dan PPD bil 1/2019*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bano, Y. (2016). A conceptual model of succession planning for public higher learning institutions in Malaysia, *Journal of Techno Social* 19, 79–85.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
- Brock, M.E., & Beaman-Diglia, L.E. (2018). Efficacy of coaching preschool teachers to manage challenging behavior. *Education and Treatment of Children*, 41, 31–48. doi:10.1353/etc.2018.0001
- Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning : Global and youth African perspectives. *Education as Change*, 17(1), 5–20.
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245–1265.
- Cassidy, J., Garrett, S., Maxfield, P., & Patchett, C. (2009). Literacy coaching: Yesterday, today, and tomorrow. In J. Cassidy, S. D. Garrett, & M. Sailors (Eds.), *Literacy coaching: Research and practice: 2009*. CEDER yearbook (pp. 15–27). Texas: Corpus Christi.
- Chong, C.K., Muhammad Faizal, A.G., & Zuraidah, A. (2018). Cabaran amalan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajara Asia Pasifik*, 6(3), 1–14.
- Cox, E, & Patrick, C. (2012). Managing emotions at work: How coaching effect retails workers performance and motivation. *International Jurnal Of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(2), 34-51.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Educational Policy Analysis Archives*, 8(1), 1-44.
- Dina Amira Hashim & Mohamad Yusoff Mohd Nor. (2019). Tahap kepimpinan coaching guru besar dan kesediaan guru dalam pelaksanaan pembelajaran abad ke-21 di sekolah rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 1(1), 50–71.
- Ennis, R. P., Royer, D. J., Lane, K. L., & Dunlap, K. D. (2019). The impact of coaching on teacher-delivered behavior-specific praise in pre-k-12 settings: A systematic review. *Behavioral Disorders*, 45(3), 148-166. <https://doi.org/10.1177/0198742919839221>
- Gordon, S. P., & Maxey, S. (2000). *How to help beginner teachers succeed*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hazri, J., Nordin, A. R., Reena, R., & Abdul Rashid, M. (2007). Teacher professional development in Malaysia: Issues and challenges. *Africa-Asia University Dialogue for Educational Development Network*, 85–102.
- Hegedus, S.J., Tapper, J. & Dalton, S. (2016). Exploring how teacher-related factors relate to student achievement in learning advanced algebra in technology-enhanced classrooms. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 19(1), 7–32. <https://doi.org/10.1007/s10857-014-9292-5>
- John, A.P. (2005). *Module educational research methodology*. Kuala Lumpur: Open University Malaysia.
- Jones, R., Woods, S. and Guillaume, Y. (2016), The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Junaidah Mujarhi (2015). *Meneroka coaching sebagai daya perubahan organisasi di Malaysia*. Tesis sarjana tidak diterbitkan. Kuching: UNIMAS

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Ringkasan eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (pendidikan prasekolah hingga lepas menengah)*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). *Laporan awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia, (SKPM)*. Kuala Lumpur: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Buletin anjakan. Kementerian Pendidikan Malaysia, (4)*. Sumber [http://www.padu.edu.my/files/Anjakan_Bil_4_\(2015\)_Final.pdf](http://www.padu.edu.my/files/Anjakan_Bil_4_(2015)_Final.pdf)
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Laporan tahunan 2018 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kho, S. H., Saeed, K. M., & Mohamed, A. R. (2019). Instructional coaching as a tool for professional development: Coaches' roles and considerations. *Qualitative Report, 24*(5), 1106-1130.
- Kim, S. W. (2010). Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modelling analysis. *Texas A&M University Journal, 1*, 32-38.
- King, D., Neuman, M., Pelchat, J., Potochnik, T., Rao, S., & Thompson, J. (2014). Instructional coaching: professional development strategies that improve instruction. *Annenberg Institute for School Reform, 1*–17.
- Knight, J. (2009). *Coaching: approaches and perspectives*. Thousand Oaks, CA, United States: Corwin Press.
- Knight, J. (2017). *The impact cycle: What instructional coaches should do to foster powerful instrument in teaching*. Thousand Oaks, CA, United States: Corwin Press.
- Letrud, K. (2012). A rebuttal of NTL Institute's learning pyramid. *Education, 133*(1), 117-132.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gotzsche, P. C., Ioannidis, J. P. & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of Internal Medicine, 151*(4), 50-65.
- Ng Kee Chuan (2014). *Tinjauan awal persepsi school improvement specialist coach plus (SISC+): Perkembangan, cabaran dan ekspektasi*. Kota Kinabalu: IPG Kampus Gaya
- Nieuwerburgh, C. (2012). *Coaching in education: Getting better results for students, educators, and parents*. New York: Karnac Books. Diperoleh daripada <https://books.google.com.my>
- Nurulwahida Azid (2014). kesan penerapan kepelbagaian kecerdasan dan kemahiran berfikir analitis melalui aktiviti pengayaan bermodul. *Asia Pacific Jurnal Of Educators And Education, 29*, 141-153.
- Obara, S., & Sloan, M. (2010). Classroom experiences with new curriculum materials during the implementation of performance standards in mathematics: A case study of teachers coping with change. *International Journal of Science and Mathematics Education, 8*(2), 349-372.
- Rafisah Osman. (2000). *Persepsi guru sekolah menengah terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran*. Tesis sarjana tidak diterbitkan. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Ramlan Ahmad & Wan Rashid (2009). Pendidikan sepanjang hayat: sekolah peneraju utama menjana generasi terbilang. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB*.
- Reid, A., Cook, J., Viedge, C., & Scheepers, C.B. (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *International Journal of Management Education, 18*(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100334>
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision, 55*(10), 2149–2162.

- Rozita Radziah Said. (2016). Bimbingan dan pementoran berfokus oleh SISC+ BM: Impak terhadap kualiti pengajaran guru Bahasa Melayu di sekolah-sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2), 131-139.
- Rusmanizah Ustati & Suhailah Hussein. (2018). Professional socialization of School Improvement Specialist Coaches Plus (SISC+): from a language teacher to an instructional coach. *Jurnal Penyelidikan Teknokrat II*, 20, 1-8.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2016). Systems thinking among school middle leaders. *Educational Management Administration & Leadership (EMAL)*, 1, 1-20.
<http://doi.org/10.1177/1741143215617949>
- Siti Noraqilah Hisham, & Wan Hanim Nadrah Wan Muda. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan coaching terhadap prestasi pekerja dalam organisasi. *Online Journal For TVET Practitioners*, 3(1), 1-12.
- Stormont, M. A., Reinke, W. M., Newcomer, L., Marchese, D., & Lewis, C. (2015). Coaching teachers' use of social behavior interventions to improve children's outcomes: A review of the literature. *Journal of Positive Behavioral Interventions*, 17, 69-82.
doi:10.1177/1098300714550657
- Tarwiyah, S., Warsono, W., Linggar Bharati, D. A., & Sutopo, D. (2018). Professional learning through coaching: Toward the enhancement of the teachers' pedagogical competence. *Arab World English Journal*, 9(4), 407-419.
- Thornburg, D. G., & Mungai, A. (2011). Teacher empowerment and school reform. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 5(4), 205-217.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resources Development Review*, 4(2005), 356-367.
- Utrilla, P.N.C., Grande, F.A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., & Hamzah, M. I. M. (2017). Mentoring and coaching practices for beginner teachers: A need for mentor coaching skills training and principal's support. *Creative Education*, 08(01), 156-169.
- Wong Su Huong & Nur Ain Elzira Abdullah. (2018); Bimbingan dan pementoran pembimbing pakar peningkatan sekolah (SISC+) menurut perspektif guru dibimbing (GDB). *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(13), 57-72.
- Yusof, H., Min, Z. M., Jalil, N. A., Noor, M. A. M., & Yusof, R. (2018). Teacher leadership and its relationship with students' academic achievement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 1551-1562.
- Zaidatol Akmaliah & Foo Say Fooi. (2003). *Memperkasa pendidikan pelajar berisiko*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zalina Mohd Tahir & Nabihah Mohd Salleh. (2018). Effectiveness of coaching by School Improvement Partners through good relationship and professionalism skills practiced. *Research in Social Sciences and Technology*, 3, 16-35.
- Zamri Mahamod. (2016). *Inovasi p&p dalam pendidikan Bahasa Melayu*. Cetakan ketiga. Tanjung Malim: Penerbit UPSI.
- Zubaidah Bibi Mobarak Ali, Hamidah Yamat, & Wahiza Wahi (2019). School Improvement Specialist Coaches (SISC+) teacher coaching in Malaysia: Examining the studies. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 6(6), 125-136.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zuraidah Abdullah. (2010). Creating a professional learning community: A study of Malaysian secondary schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(Oktober), 78-96.
- Zuraidah Abdullah, Rahimah Ahmad & Muhammad Faizal A. Ghani. (2014). Professional learning community (PLC) in secondary schools community in Malaysia. *Hope Journal of Research*, 2, 47-53.