

COACHING: PERSEPSI PEMIMPIN PERTENGAHAN INSTITUT PENDIDIKAN GURU KAMPUS ILMU KHAS

*Coaching: Middle Leaders' Perceptions
From the Teachers Education Institute Ilmu Khas Campus*

Lee Phaik Gaik, PhD

Muaaz Muhammad

Abu Bakar Ahmad

Institut Pendidikan Guru Kampus Ilmu Khas

phaik_gaik@ipgkik.edu.my

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi pemimpin tentang matlamat dan kepentingan coaching setelah menghadiri bengkel coaching. Kajian ini melibatkan 15 orang ketua jabatan (KJ) dan ketua unit (KU) Institut Pendidikan Guru Kampus Ilmu Khas. Hasil kajian menunjukkan bahawa KJ/KU memang sangat berpuas hati dengan aktiviti yang dilaksanakan semasa bengkel coaching. Tahap keberkesanan bengkel coaching berada pada tahap sangat tinggi melalui aktiviti Simulasi dan refleksi dalam memantapkan latihan coaching ($M=5.00$; $SP=.00$). Dapatan kajian menunjukkan persepsi KJ/KU terhadap matlamat coaching juga berada di tahap sangat tinggi iaitu pada skor item menambahbaik prestasi coachee ($M=5.00$; $SP=.00$) dan pada skor memberi komitmen terhadap pembangunan personal dan menghargai kejayaan mereka ($M=5.00$; $SP=.00$). Hal ini bermakna KJ/KU mendapati pelaksanaan coaching mampu meningkatkan prestasi dan kualiti kerjaya pensyarah. Sementara itu, kemahiran coaching seperti mendengar masalah coachee dengan aktif ($M=4.86$; $SP=.35$) merupakan kemahiran yang sangat penting dalam melaksanakan coaching. Persepsi KJ/KU terhadap kepentingan coaching iaitu meningkatkan kualiti kerja untuk organisasi ($M=4.86$; $SP=.35$) juga berada pada tahap yang sangat tinggi. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara matlamat dengan kepentingan coaching kepada pemimpin ($r=.750$, $p<.01$). Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan bahawa persepsi KJ/KU terhadap keberkesanan bengkel coaching adalah sangat memberansangkan dan mereka berpendapat coaching adalah penting dalam meningkatkan kualiti sesuatu organisasi.

Kata kunci: coaching, pemimpin, organisasi, kualiti kerjaya, prestasi

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the perceptions of leaders of the goals and importance of coaching after attending a coaching workshop. The study involved 15 Heads of Departments (HODs) and Heads of Units (HOUs) from the Teacher Education Institute Ilmu Khas Campus. The results showed that the HODs/HOUs were very satisfied with the activities carried out during the coaching workshop. The effectiveness of the coaching workshop was very high with the item Simulation and reflection enhancing coaching practice ($M=5.00$; $SP=.00$). The HODs/HOUs perceptions of the coaching goals were very high at 5.00 ($SP=.00$) for improving coachee performance ($M=5.00$; $SP=.00$) and committed to personal development and appreciating their success ($M=5.00$; $SP=.00$). This shows that the leaders agreed that the implementation of coaching can enhance the performance and quality of a lecturer. As for coaching skills, the skill actively listening to coachee problems ($M=4.86$; $SP=.35$) was perceived to be a very important skill in conducting coaching. The perceptions of the HODs/HOUs on the importance of coaching such as improving the quality of work for the organization ($M=4.86$; $SP=.35$) was at the highest level. The findings also showed a positive and significant relationship between the goals of coaching and the

importance of coaching to leaders (r = .750, p < .01). Overall, this study shows that the leaders perceptions on the effectiveness of coaching workshops were very encouraging and they believe that coaching is important in improving the quality of an organization.

Keywords: coaching, leaders, organization, career quality, performance.

PENGENALAN

Organisasi yang berjaya sering dikaitkan dengan kualiti kepimpinan pengurusannya. Pemimpin merupakan agen perubahan yang penting dalam menyatupadukan warganya untuk mencapai wawasan sesebuah organisasi. Justeru, keberkesanan sesebuah organisasi sangat bergantung kepada pemimpinnya menangani cabaran baharu untuk berubah selari dengan kehendak masa dan persekitaran (Fazlee & Siti, 2018).

Kecemerlangan organisasi institusi pendidikan banyak bergantung kepada amalan kepimpinan dan budaya kerja pemimpinnya dalam usaha untuk membangunkan profesionalisme guru, pensyarah dan seterusnya meningkatkan prestasi sesebuah institusi. Oleh itu pemimpin sesebuah organisasi merupakan individu yang berperanan sebagai penggerak utama dalam usaha penambahbaikan terhadap institusi pendidikan dan seterusnya melestarikannya (Abdul Ghafar Mahmood, 2015). Menurut beliau, pemimpin yang hebat harus menyedari keperluan membantu kakitangannya untuk membangunkan profesionalisme mereka. Maka, aspek pembangunan sumber manusia harus diberi perhatian supaya sesuatu organisasi bergerak ke arah kecemerlangan.

Justeru, kaedah *coaching* merupakan satu tujuan untuk membangunkan barisan pemimpin, guru-guru serta pensyarah. Menurut Aguilar (2013), *coaching* yang dilaksanakan melalui kerjasama secara profesional merupakan satu pembangunan profesional yang dilakukan secara *on-site* dengan tumpuan diberi terhadap isu-isu berkaitan pengurusan, kepimpinan dan instruksional. Bagi melaksanakan peranan *coaching* ini, pembimbing, pendorong dan pemimpin pertengahan perlu menggunakan kaedah *coaching* untuk meningkatkan kecekapan individu dan mengupayakan pembangunan kerjaya serta kualiti pengurusan institusi pendidikan.

Kaedah dan kemahiran *coaching* ini dikembangkan oleh Jabatan *Coaching & Mentoring*, Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam konteks pengurusan pendidikan di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Justeru itu, IAB telah menggerakkan program *Certified Coach* kepada pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan KPM, pensyarah Institut Pendidikan Guru (IPG) dan pusat matrikulasi. Program ini bertujuan untuk melahirkan *coach* yang boleh mengupaya dan meningkatkan pembangunan kakitangan di semua peringkat KPM. Justeru, *Certified Coach* adalah nilai tambah terhadap mutu pengurusan dan amalan pendidikan negara kerana program *Certified Coach* ini dapat membangunkan sumber manusia secara holistik dengan mengadun tahap kecerdasan intelek (IQ), kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) dalam diri pemimpin. Program *Certified Coach* ini akan menjadi pemangkin kepada komitmen dan minat dalam kalangan warga pendidik terhadap kerjaya sebagai pemimpin dan pendidik. Sehubungan itu, tiga pensyarah dari IPG Kampus Ilmu Khas (IPGKIK) telah dipilih oleh Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM) untuk mengikuti program dan latihan *Certified Coach*. Dengan kemahiran yang dipelajari daripada program dan latihan *Certified Coach*, satu bengkel telah diadakan untuk Ketua Jabatan (KJ) dan Ketua Unit (KU) sebagai pengkongsian ilmu.

Bengkel Coaching

Bengkel coaching telah diadakan pada 12 Februari 2020 kepada Ketua Jabatan (KJ) dan Ketua Unit (KU) IPG KIK di bawah anjuran Jabatan Kecemerlangan Akademik dengan kerjasama Unit Latihan Dalam

Perkhidmatan (ULDP). Hal ini adalah selaras dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang memberi tumpuan kepada pemimpin pertengahan di sekolah. Dalam konteks IPGKIK, pemimpin pertengahan ialah merujuk Ketua Jabatan (KJ) dan Ketua Unit (KU). Mereka ialah pemimpin atau pengurus peringkat kedua dalam pengurusan kepimpinan di IPGK. Penceramah dan fasilitator bengkel tersebut terdiri daripada tiga orang pensyarah yang mengikuti program dan latihan *Certified Coach*. Ketiga-tiga pensyarah ini telah mendapat persijilan *Certified Coach* yang dianugerah oleh IAB.

Matlamat bengkel *coaching* ini adalah seperti berikut:

- i. Melibatkan KJ dan KU memahami pelbagai peranan mereka apabila berinteraksi dengan kakitangan dalam jabatan atau unit masing-masing.
- ii. Mengenal pasti kaedah *coaching* yang sesuai untuk mendapatkan komitmen daripada orang yang dibimbing (*coachee*).
- iii. Mewujudkan budaya *coaching* dalam kalangan pensyarah IPG KIK.

Pengisian ilmu dalam bengkel *coaching* ini ialah pengenalan dan konsep *coaching*, Model GROW yang digunakan dalam *coaching*, kemahiran *coaching* dan simulasi *coaching* serta refleksi. Pada akhir bengkel tersebut KJ dan KU dapat mengaplikasikan kemahiran *coaching* serta Model GROW dalam sesi *coaching* dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi dan potensi dalam kalangan pensyarah dan staf di bawah jabatan dan unit masing-masing.

Definisi dan Konsep *Coaching*

Menurut Lochmiller dan Silver (2012), *coaching* merupakan satu bentuk bantuan dan bimbingan untuk membangunkan aspek profesional dan peribadi seseorang individu bagi membolehkan seseorang individu berupaya melalui proses perubahan yang dilaksanakan. Ringkasnya, *coaching* melibatkan aspek bantuan dan bimbingan terhadap *coachee* dalam pelbagai aspek bagi meningkatkan hubungan, prestasi dan produktiviti organisasi. Dari sudut pandangan IAB, definisi *coaching* ialah hubungan profesional antara *coach* dalam membantu orang yang dibimbing (*coachee*) bagi memecahkan limitasi atau membuka potensi diri mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa dalam kerjaya, kehidupan, perniagaan atau organisasi mereka. Dapatan kajian Wise dan Hammack (2011), membuktikan bahawa *coaching* berupaya membantu pemimpin kekal memberi fokus terhadap pencapaian matlamat organisasi, penyelesaian masalah secara strategik dan pengurusan proses perubahan secara berkesan. Kajian tersebut juga mendapati proses penambahbaikan institusi pendidikan secara berterusan dan pembangunan profesional pemimpin dan guru dapat meningkatkan kualiti instruksional dan meningkatkan pencapaian pelajar. Secara ringkasnya, *coaching* ialah membantu seseorang dengan membuka jalan atau pemikiran untuk ke arah suatu tujuan. *Coaching* juga memberi sokongan kepada semua merangkumi pelbagai peringkat dan membina keperihatinan sendiri seseorang untuk membuat pilihan dan merancang perubahan.

Dari segi konsepnya *coaching* dapat dikatakan sebagai satu pendekatan yang lebih kepada bertanya soalan yang betul daripada memberikan jawapan yang betul. *Coaching* pada asasnya menggunakan gaya perbualan berstruktur yang dibantu dengan pendekatan mendengar, menyoal dan memberi maklum balas serta membuat pemerhatian berkesan untuk membantu *coachee* meneroka dan memahami diri, potensi serta keadaan mereka sendiri. Dalam *coaching*, *coach* tidak menyediakan jawapan bagi setiap permasalahan tetapi menyokong *coachee* untuk mewujudkan suasana pembelajaran dan pembangunan sendiri dengan cara yang memberi manfaat kepada mereka dan organisasi.

Maka, dapat disimpulkan bahawa *coaching* merupakan satu proses interaktif antara *coach* bersama *coachee* dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah prestasi selain sebagai satu usaha membangunkan dan meningkatkan kebolehan *coachee* berkenaan. *Coach* secara berstruktur menggunakan kemahiran dan model GROW untuk mengenali diri *coachee* dan seterusnya membuka minda *coachee* bagi mencapai

matlamat yang diinginkan. *Coach* akan mengutarakan *power question* bagaimana membantu *coachee* mengenal pasti pilihan terbaik dalam mencapai objektif yang diinginkan. *Coach* tidak semestinya mahir dalam bidang yang diutarakan oleh *coachee* tetapi mampu membantu mencapai matlamat berdasarkan ilmu, pengalaman dan pemikiran positif yang ada pada *coachee*.

Keentingan Coaching

Pendedahan *coaching* harus dijadikan satu budaya dalam sesebuah organisasi kerana *coaching* memang penting dalam meningkatkan keupayaan seseorang individu dan seterusnya memberi manfaat kepada organisasi. Ringkasnya, *coaching* dilihat sebagai pelengkap kepada penyelesaian masalah. Namun kesedaran, dan kefahaman *coaching* mesti ada pada ketua jabatan dan ketua unit dalam membimbing penyarah di jabatan dan unit masing-masing. Keentingan *coaching* adalah seperti berikut:

Peningkatan Kejelasan Matlamat dan Fokus

Penyoalan yang berkesan dalam meneroka fungsi dan tugas setiap jabatan dan unit akan mengembalikan kesedaran seseorang ketua jabatan (KJ) dan ketua unit (KU) terhadap tugas dan tanggungjawab mereka. Seterusnya menetapkan semula yang perlu dicapai. Kesedaran tentang matlamat yang perlu dicapai akan memberi kesan kepada KJ dan KU untuk memimpin dan memfokuskan tindakan jabatan dan unit untuk mencapai matlamatnya.

Peningkatan Akauntabiliti

Kesedaran tentang tugas yang perlu dilakukan oleh seseorang kakitangan akan membangunkan komitmen dan tindakan yang proaktif dan produktif. Kesedaran sendiri yang didedahkan melalui proses *coaching* akan membantu mengekalkan komitmen terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan. Sikap kebertanggungjawaban ini akan merangkumi tekad komitmen, tindakan dan keputusan yang akan dipikul dengan penuh rasa keupayaan dan bersedia menghadapi sebarang kemungkinan dengan alasan, penjelasan dan justifikasi yang munasabah.

Peningkatan Keyakinan dan Kepuasan Bekerja

Melalui proses *coaching*, seorang coach akan membantu memecahkan halangan-halangan kerjaya dan menguraikan persepsi negatif atau perangkap yang merangsangkan seseorang *coachee* dengan baik dan bersungguh-sungguh. Coach akan membantu *coachee* memecahkan kebuntuan, merancang tindakan dan menggambarkan kejayaan. Proses ini memberikan keyakinan diri kepada *coachee* menjalankan tugas dengan yakin, berdikari dan bersungguh-sungguh untuk mencapai kepuasan diri. Sebagai contoh, slogan “Malaysia Boleh” adalah propaganda kerajaan untuk membangunkan keyakinan minda rakyat dalam mengejar impian menjadi sebuah negara maju.

Peningkatan Komunikasi Berkesan dan Kerja Berpasukan

Dalam kaedah *coaching*, *coach* dan *coachee* akan bekerjasama erat untuk mengenal pasti sesuatu isu atau masalah, seterusnya meneroka puncanya. Proses ini akan mewujudkan hubungan langsung antara mereka dan melahirkan kepercayaan untuk melakukan tindakan positif dalam menyelesaikan sesuatu isu. Wujudnya komunikasi berkesan akan menyumbang persefahaman dan kejelekitan dalam kerja berpasukan. Hubungan kerja yang baik dalam sebuah pasukan akan memberi impak yang berkesan dan positif kepada sesebuah organisasi. Seterusnya akan mewujudkan sifat kepunyaan bersama dan kepuasan dalam menerima

hasil kejayaan bersama. Hubungan mesra kakitangan juga akan mengurangkan karenah birokrasi yang membantutkan kerja untuk kepentingan organisasi.

Peningkatan Produktiviti dan Kualiti

Setelah proses *coaching* dijalankan dengan matlamat yang jelas, kebertanggungjawaban yang tinggi, semangat kerja berpasukan yang jitu dan keyakinan mengambil tindakan yang sepatutnya, maka kerja yang dibuat akan lebih terancang dan berjalan lancar. Kualiti kerja yang meningkat akan membuahkan produktiviti yang tinggi dalam organisasi. Kemajuan dan kejayaan yang dicapai akan lebih dinikmati oleh setiap anggota dan organisasi.

PENYATAAN MASALAH

IPGK Ilmu Khas mempunyai pensyarah dan staf yang sangat berpengalaman dalam kerjaya mereka. Mereka adalah pensyarah yang berkebolehan dan berpengalaman. Namun, persoalannya ialah bagaimana hendak meningkatkan keupayaan pensyarah dan staf ke tahap yang optimum dan seterusnya membangunkan kualiti organisasi IPGKIK. Pendekatan yang harus digunakan adalah *coaching*. Melalui proses *coaching*, pensyarah dan staf dilihat sebagai seorang yang berkeupayaan untuk meningkatkan prestasi kerjaya mereka. Penglibatan aktif pensyarah dan staf dalam mengenal pasti masalah dan menyelesaikannya semasa proses *coaching* akan membuka ruang untuk mereka mengambil langkah dalam mengatasi masalah. Seterusnya, mereka membina kesedaran sendiri dan mengambil tindakan yang positif dalam meningkatkan keupayaan mereka dan berfikiran positif.

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan sebahagian daripada usaha Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah meningkatkan kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Melalui TS25 sekolah berupaya mengaplikasikan amalan terbaik dalam pelaksanaan pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi dalam pembelajaran dan pengajaran selari dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Salah satu matlamat TS25 adalah memaksimumkan potensi guru dan murid menerusi peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Justeru itu untuk menjayakan pengoperasian TS25, terdapat 8 Modul Latihan telah dibangunkan dimana modul yang pertama mengkhususkan tajuk Bimbingan dan Pementoran. Modul pertama tersebut merujuk kepada kemahiran *coaching* dalam latihan aspek pengajaran dan pembelajaran, pengurusan kurikulum dan pengurusan sekolah yang berkesan secara *in situ*. Kesemua aspek ini perlu dilaksanakan di sekolah dan institusi pendidikan. Pensyarah Institut Pendidikan Guru telah diberi mandat sebagai Rakan *Educational leadership Instructional Team* (RE), untuk memberi bimbingan kepada sekolah. Tujuan bimbingan adalah membangunkan kapasiti guru serta memberi sokongan kepada sekolah berhubung pelaksanaan aktiviti TS25.

Kapasiti Pedagogi Pembelajaran Bermakna (KPPB) atau *New Deep Learning Pedagogies* (NPD) dilaksanakan di peringkat Institut Pendidikan Guru adalah untuk menyediakan pensyarah dan pelajar dengan ilmu dan kemahiran yang diperlukan bagi menghasilkan pembelajaran bermakna melalui pemanfaatan teknologi digital secara berkesan. Kapasiti Pedagogi Pembelajaran Bermakna adalah selari dengan *Industrial Revolutions and Industry 4.0* iaitu pengaplikasian teknologi digital dalam pedagogi. Oleh sebab, IPG menjadi peneraju kapasiti pedagogi pembelajaran bermakna; pensyarah-pensyarah diamanahkan supaya mencari guru sekolah sebagai *learning partners* untuk melaksanakan pembelajaran bermakna ini. Menurut Dr Abdul Hadi (2020), dalam Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) dalam talian tentang KPPB, beliau merumuskan 4 rukun yang harus diamalkan oleh pensyarah IPG iaitu PACCC yang bermaksud *practice* (amalan), *activator* (pendorong), *culture builder* (pembina budaya pembelajaran bermakna), *collaborator* (kolaborasif) dan *coach*. Pensyarah memainkan peranan yang penting sebagai *coach* iaitu membimbing, pendorong dan bukan fasilitator.

PERSOALAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk meninjau pandangan Ketua Jabatan (KJ) dan Ketua Unit (KU) terhadap pelaksanaan *coaching* dalam kalangan pensyarah. Secara khususnya kajian ini dijalankan bertujuan untuk menjawab persoalan-persoalan yang berikut:

- i. Apakah persepsi terhadap matlamat *coaching* ?
- ii. Apakah persepsi KJ/KU terhadap kepentingan *coaching* dalam kalangan KJ/KU?
- iii. Apakah persepsi KJ/KU terhadap keberkesanan bengkel *coaching* dalam kalangan KJ/KU?
- iv. Apakah hubungan antara matlamat *coaching* dengan kepentingannya kepada KJ/KU?

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kuantitatif. Reka bentuk ini dipilih oleh pengkaji bertujuan untuk meninjau persepsi serta pandangan KJ/KU terhadap pelaksanaan *coaching* dalam kalangan pensyarah. Menurut Creswell (2017), kajian deskriptif ini mampu menghuraikan isu-isu dan masalah dalam pelbagai perspektif terutamanya yang melibatkan pandangan, tingkah laku dan persepsi.

Sampel Kajian

Kajian ini melibatkan 15 orang Ketua Jabatan serta Ketua Unit Institut Pendidikan Guru Kampus Ilmu Khas. 15 responden itu ialah Ketua Jabatan dari Jabatan Kecemerlangan Akademik, Jabatan Ilmu Pendidikan, Jabatan Pendidikan Khas, Jabatan Pendidikan Muzik, Jabatan Pendidikan Seni Visual, Jabatan Bahasa, Jabatan Pendidikan Islam & Moral, Jabatan Sains, Teknologi, Kejuruteraan, Kesenian dan Matematik, Jabatan Pengajian Melayu, Jabatan Pendidikan Jasmani & Kesihatan, Jabatan Jaringan Korporat dan Komunikasi, Ketua Unit Praktikum, Ketua Unit Teknologi dan Komunikasi, Ketua Unit Perpustakaan, dan Ketua Unit Peperiksaan.

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik, maka dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya kepada keikhlasan responden semasa menjawab setiap item yang diberikan dalam soal selidik (Chua, 2006). Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini ialah Inventori *Coaching*. Instrumen ini dibina oleh pengkaji dengan merujuk bahan *coaching* dan selaras dengan isi kandungan kursus *Certified Coach*. Inventori ini telah disahkan oleh pakar *Certified Coach*. Kebolehpercayaan *cronbach's alpha* instrumen ini ialah .82.

Instrumen ini mengandungi 21 item dan empat konstruk. Empat konstruk adalah matlamat *coaching*, kepentingan *coaching*, kemahiran *coaching* dan keberkesanan *coaching*. Julat maklum balas adalah antara 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat bersetuju). Bagi menentukan tahap pelaksanaan *coaching* interpretasi dibuat berdasarkan pengiraan skala yang ditunjukkan dalam Jadual 1:

Jadual 1

Pemarkatan dan interpretasi untuk tahap pelaksanaan coaching

Julat min	Interpretasi tahap kematangan kerjaya
4.0-5.0	Sangat tinggi
3.0-3.99	Tinggi
2.0-2.99	Rendah

Analisis Data

Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan maklumat tentang taburan jantina, dan umur ketua jabatan. Untuk tujuan itu, kekerapan min dan sisihan piawai digunakan. Analisis deskriptif dalam min dan sisihan piawai juga digunakan untuk mengenal pasti tahap pelaksanaan *coaching*. Statistik inferensi digunakan untuk membuat generalisasi keputusan kajian yang diperoleh daripada sampel kajian kepada populasi kajian (Chua, 2006). Statistik inferensi Analisis Kolerasi Bivariat Pearson bagi melihat hubungan antara pemboleh ubah terlibat. Untuk tujuan data, data yang diperoleh dianalisis dengan berpandukan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)Version 21.0*

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian dibincangkan satu persatu berdasarkan persoalan kajian yang telah dinyatakan sebelum ini.

Jadual 2

Profil Demografi Ketua Jabatan/Ketua Unit

Demografi	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	7 46.7
	Perempuan	8 53.3
Umur	30-40 tahun	1 6.7
	41-50 tahun	2 13.3
	51-60 tahun	12 80.0
Pengalaman Mengajar	10-15 tahun	1 6.7
	20-25 tahun	6 40.0
	25 tahun ke atas	8 53.3

Analisis ke atas demografi responden dibuat menggunakan petunjuk kekerapan dan peratusan. Berdasarkan dapatan yang diperoleh seperti paparan dalam Jadual 2, bilangan responden perempuan (N=8; 53.3%) dan responden lelaki (N=7; 46.7%). Daripada segi umur pula majoriti responden berumur diantara 51-60 tahun (N=12; 80.0%) diikuti dengan mereka yang berumur di antara 41-50 tahun (N=2; 13.3%), dan 30-40 tahun (N=1; 6.7%). Kebanyakan responden mempunyai pengalaman mengajar melebihi 25 tahun (N=8; 53.3%); pengalaman mengajar 20-25 tahun (N=6; 40%) dan pengalaman mengajar 10-15 tahun (N=1; 6.7%). Dapatan menunjukkan kebanyakan responden adalah pensyarah yang berpengalaman.

Persepsi Ketua Jabatan/Ketua Unit terhadap matlamat *coaching*.

Perbincangan pada bahagian ini bertujuan untuk menjawab persoalan pertama kajian, apakah persepsi Ketua Jabatan terhadap matlamat *coaching*. Analisis data dirumuskan seperti dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3

*Persepsi Ketua Jabatan/Ketua Unit terhadap matlamat *coaching**

No Item	Item	Min	SP
Coaching perlu untuk membantu <i>coachee</i> :			
1	Merapatkan jurang ketajaman fikiran, kepakaran, prestasi dan kecekapan	4.66	.48
2	Membuat penemuan sendiri	4.80	.41
3	Mencari penyelesaian kreatif sendiri	4.73	.46

4	Menemukan cara berfikir yang baru	4.66	.48
5	Menambah baik prestasi <i>coachee</i>	5.00	.00
6	Memberi komitmen terhadap pembangunan personal dan menghargai kejayaan mereka	5.00	.00
12	Membina hubungan yang mantap dengan <i>coachee</i>	4.73	.46
13	Mendengar masalah <i>coachee</i> dengan aktif	4.86	.35
14	Memberi maklum balas yang membina secara berterusan	4.60	.63
15	Melakukan <i>probing</i> untuk mengumpulkan maklumat yang lebih jelas tentang isu yang dibincangkan	4.73	.46
16	Menggunakan penyualan bermakna untuk membantu memperjelas pemikiran <i>coachee</i>	4.66	.48
Keseluruhan		4.76	.38

*Nota: Sangat rendah 1.0-1.999, Rendah 2.0-2.999, Tinggi 3.0-3.999, Sangat tinggi 4.0-5.0

Merujuk Jadual 3, analisis keseluruhan menunjukkan bahawa persepsi ketua jabatan dan ketua unit terhadap matlamat *coaching* berada pada tahap yang sangat tinggi dengan catatan min 4.76 (sp=.38). Jika diteliti mengikut item, kesemua item menunjukkan persepsi ketua jabatan pada tahap yang sangat tinggi. Item yang paling tinggi 5.00 (sp=.00) ialah *menambah baik prestasi coachee* (M=5.00; SP=.00) dan *memberi komitmen terhadap pembangunan personal dan menghargai kejayaan mereka* (M=5.00; SP=.00). Hal ini bermakna KJ/KU berpendapat pelaksanaan *coaching* mampu meningkatkan prestasi dan kualiti kerjaya pensyarah. Sementara item ke 13 iaitu *mendengar masalah coachee dengan aktif* (M=4.86; SP=.35) merupakan kemahiran yang sangat penting dalam melaksanakan *coaching*.

Persepsi Ketua Jabatan/Unit terhadap Kepentingan *coaching*

Seterusnya analisis data dilaksanakan untuk menjawab persoalan kedua kajian iaitu apakah persepsi ketua jabatan dan ketua unit terhadap kepentingan *coaching* dalam kalangan pemimpin. Dapatan daripada analisis data dirumuskan seperti dalam Jadual 4 di bawah;

Jadual 4

Persepsi Ketua Jabatan/Unit terhadap kepentingan coaching

No item	Item	Min	SP
Pemimpin mendapat manfaat daripada <i>coaching</i> dengan:			
7	Memahami sesuatu isu yang mempengaruhi prestasi ahli pasukan/rakan sekerja	4.66	.48
8	Menunjukkan komitmen untuk menyokong dan membangunkan kemahiran, pengetahuan dan kebolehan ahli pasukan/rakan sekerja	4.73	.46
9	Membangunkan hubungan kerja yang berkesan dengan kakitangan	4.80	.41
10	Meningkatkan kualiti kerja untuk organisasi	4.86	.35
11	Meningkatkan kepuasan kerja untuk organisasi	4.80	.41
Keseluruhan		4.77	.42

*Nota: Sangat rendah 1.0-1.999, Rendah 2.0-2.999, Tinggi 3.0-3.999, Sangat tinggi 4.0-5.0

Berdasarkan Jadual 4, analisis keseluruhan menunjukkan bahawa persepsi ketua Jabatan/Unit terhadap kepentingan *coaching* berada pada tahap sangat tinggi dengan catatan min 4.77(sp=.42). Jika diteliti mengikut item, semua item persepsi ketua jabatan/unit berada pada tahap yang sangat tinggi dengan min melebihi daripada 4.00. Item ke 10 mencatatkan min tertinggi iaitu dengan catatan min 4.86 (sp= .35) Hal ini bermakna persepsi ketua jabatan/unit mendapati *coaching* sangat berfaedah dan memberi manfaat kepada pemimpin dalam meningkatkan kualiti kerja untuk organisasi. Sementara itu item ke 7 walaupun mencatatkan min terendah dengan catatan min 4.66 (sp= .48) tetapi masih lagi berada pada tahap sangat tinggi iaitu *memahami sesuatu isu yang mempengaruhi prestasi ahli pasukan/rakan*

sekerja. Dapatan kajian ini menunjukkan pelaksanaan *coaching* dalam kalangan pensyarah memberi faedah dan manfaat kepada pemimpin.

Persepsi Ketua Jabatan/Unit terhadap keberkesanan bengkel *coaching*

Seterusnya analisis data dilaksanakan untuk menjawab persoalan ketiga kajian iaitu apakah persepsi ketua jabatan/unit terhadap keberkesanan bengkel *coaching*. Dapatan daripada analisis data dirumuskan seperti dalam Jadual 5 di bawah;

Jadual 5

Persepsi Ketua Jabatan terhadap keberkesanan bengkel coaching

No item	Item	Min	SP
17	Pengetahuan tentang proses <i>coaching</i> adalah jelas	4.80	.41
18	Matlamat <i>coaching</i> adalah jelas	4.86	.35
19	Peranan sebagai coach adalah jelas	4.93	.25
20	Penggunaan Model GROW dalam <i>coaching</i> adalah jelas	4.86	.35
21	Simulasi dan refleksi memantapkan latihan <i>coaching</i>	5.00	.00
Keseluruhan		4.89	0.27

*Nota: Sangat rendah 1.0-1.999, Rendah 2.0-2.999, Tinggi 3.0-3.999, Sangat tinggi 4.0-5.0

Berdasarkan Jadual 5, analisis keseluruhan menunjukkan bahawa persepsi ketua jabatan/unit terhadap keberkesanan bengkel *coaching* berada pada tahap tinggi dengan catatan min 4.89 (SP= .27). Jika diteliti mengikut item, semua item persepsi ketua jabatan/unit berada pada tahap yang sangat tinggi dengan min melebihi daripada 4.00. Item ke 21 mencatatkan min tertinggi iaitu *Simulasi dan refleksi memantapkan latihan coaching* (M= 5.00; SP=.00). Hal ini menunjukkan bengkel *coaching* sangat berkesan kepada peserta bengkel terutamanya sesi simulasi dan refleksi. Peserta juga mendapati bengkel ini dapat memberi satu pendedahan tentang peranan sebagai coach adalah jelas.

Hubungan antara matlamat *coaching* dengan kepentingan *coaching*.

Seterusnya analisis data dilaksanakan untuk menjawab persoalan keempat kajian iaitu apakah hubungan antara matlamat dengan kepentingan *coaching* kepada pemimpin. Nila kritis *r* “critical values of the Pearson Correlation Coefficient *r*” dapat diuji untuk 15 responden (Addison-Wesley, 2004). Kekuatan hubungan antara pemboleh ubah ditafsir berdasarkan cadangan Healey et al.,(1997) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6. Dapatan daripada analisis data dirumuskan seperti dalam Jadual 7 di bawah;

Jadual 6

Pengelasan Tafsiran Pekali Korelasi Mengikut Healey (1997)

Nilai Kolerasi (r)	Kekuatan Hubungan
± 0.10 hingga ± 0.20	Sangat lemah
± 0.21 hingga ± 0.40	Lemah
± 0.41 hingga ± 0.60	Sederhana
± 0.61 hingga ± 0.80	Kuat
± 0.81 hingga ± 0.10	Sangat kuat
± 0.10 hingga ± 0.20	Sangat lemah

Bagi mengenal pasti hubungan antara matlamat dengan kepentingan *coaching* kepada pemimpin pertengahan; ujian Kolerasi *Pearson* telah dijalankan. Jadual 7 memaparkan dapatan analisis korelasi bivariat yang menjelaskan hubungan tersebut.

Jadual 7

Hubungan antara pelaksanaan coaching dengan kepentingan kepada pemimpin pertengahan

	Pelaksanaan <i>Coaching</i>		Manfaat kepada Pemimpin	
	r	p	r	p
Pelaksanaan <i>coaching</i>	1	.	.750**	.001
Manfaat kepada Pemimpin	.750**	.001	1	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Hasil analisis menunjukkan matlamat *coaching* mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kepentingan *coaching* ($r = .750, p < .01$). Jadi dapatlah dirumuskan bahawa matlamat *coaching* mempengaruhi kepentingan *coaching*. Berdasarkan Healey (1997), hubungan ini berada pada tahap yang kuat. Hal ini bermaksud persepsi terhadap matlamat *coaching* mempunyai hubungan yang kuat dengan persepsi manfaat *coaching* kepada pemimpin. Oleh yang demikian, semakin besar matlamat *coaching*, semakin penting *coaching* dalam sesebuah organisasi.

PERBINCANGAN

Keseluruhannya dapatan kajian ini menunjukkan bahawa KJ/KU IPG KIK memang berpuas hati dengan pelaksanaan bengkel *coaching*. KJ/KU bersetuju bahawa matlamat *coaching* adalah sangat jelas dan mudah difahami. KJ/KU juga berpendapat pengetahuan tentang proses *coaching* dan peranan sebagai *coach* adalah sangat jelas. Tambahan pula, KJ/KU percaya bahawa pengetahuan proses *coaching* ini dapat meningkatkan lagi kualiti dan prestasi pensyarah dan staf jabatan masing-masing. Penggunaan Model GROW dalam *coaching* juga memberi manfaat kepada KJ/KU, dan secara langsung memudahkan KJ/KU mengaplikasikan *coaching* kepada pensyarah dan staf jabatan. Sesi simulasi dan refleksi pada akhir bengkel *coaching* adalah sangat berkesan dengan min 5.00; sp .00 menunjukkan KJ/KU dapat mengaplikasikan kemahiran dan model GROW dalam sesi simulasi *coaching*. Hal ini menunjukkan bengkel *coaching* sangat berkesan dan dapat memberi pendedahan peranan *coach* dengan jelas kepada KJ/KU.

Seterusnya, kajian ini menunjukkan, persepsi KJ/KU terhadap matlamat *coaching* adalah sangat cemerlang. Matlamat *coaching* yang disampaikan adalah jelas dan KJ/KU faham bahawa matlamat *coaching* adalah untuk meningkatkan hubungan, prestasi dan produktiviti organisasi. Mereka bersetuju bahawa *coaching* sangat berkesan dalam meningkatkan prestasi *coachee* dan memberi komitmen kepada *coachee* membangunkan personal dan menghargai kerjayaan mereka. Hal ini sangat membantu dalam sesebuah organisasi. Hal ini dapat dibuktikan apabila KJ/KU diminta memberi respons kepada 11 items yang meliputi aspek matlamat dan kemahiran *coaching* (Rujuk Jadual 3). Dapatan kajian menunjukkan KJ/KU bersetuju bahawa kemahiran *coaching* adalah penting dalam proses *coaching*. Hal ini dibuktikan apabila skor item yang diuji menunjukkan min antara 4.60-4.73 iaitu pada tahap sangat tinggi. Kemahiran dalam *coaching* terdiri daripada kemahiran membina hubungan yang mantap dengan *coachee*, mendengar masalah *coachee* dengan aktif, memberi maklum balas yang membina secara berterusan, melakukan probing untuk mengumpulkan maklumat yang lebih jelas tentang isu yang dibincangkan dan menggunakan penyualan bermakna untuk membantu memperjelaskan pemikiran *coachee*. Kemahiran-kemahiran yang dinyatakan adalah kemahiran komunikasi. Kemahiran komunikasi merupakan kemahiran penting dalam *coaching*. Penguasaan kemahiran komunikasi yang baik dapat membantu *coach* memberi kesedaran dan keyakinan diri untuk berfokus kepada penyelesaian masalah yang dibincangkan semasa *coaching*.

Hasil kajian juga menunjukkan KJ/KU sedar bahawa *coaching* ini sangat penting dalam organisasi. Sebagai pemimpin jabatan/unit, mereka merupakan agen perubahan yang penting dalam menyatupadukan warga untuk mencapai wawasan sesebuah organisasi terutamanya jabatan masing-masing. Menurut Abdul Ghafar Mahmood, (2015), pemimpin berperanan sebagai *key player* dalam mewujudkan organisasi yang cemerlang secara holistik. Hal ini dapat dibuktikan apabila KJ/KU memberi respon kepada 5 items yang menunjukkan kepentingan *coaching* kepada pemimpin (Rujuk Jadual 4) dengan min antara 4.66-4.86 iaitu pada tahap sangat tinggi. KJ/KU bersetuju bahawa kepentingan *coaching* mampu membantu meningkatkan kualiti kerja untuk organisasi.

Didapati perhubungan matlamat dan kepentingan *coaching* menunjukkan perhubungan yang positif. Berdasarkan perbincangan konsep (perenggan 3.0) dan kepentingan *coaching* (perenggan 4.0); jelas menunjukkan bahawa kedua-dua elemen ini saling mempengaruhi antara satu sama lain; dan menjadi satu kepentingan untuk membudayakan *coaching* dalam sesuatu organisasi. *Coaching* amat diperlukan untuk membangunkan kepimpinan, menyokong perubahan, mengembangkan bakat, memperbaiki prestasi & kemahiran, menyelesaikan masalah, menguruskan konflik dan pengurusan masa serta stress (Lochmiller dan Silver, 2012). Tambahan pula, *coaching* ini dapat memberi motivasi dan inspirasi kepada seseorang individu sama ada pensyarah atau staf.

RUMUSAN

Kesimpulannya *coaching* adalah hubungan profesional antara *coach* yang membantu seseorang atau *coachee* memecahkan limitasi mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa dalam kehidupan, kerjaya atau organisasi mereka. Proses *coaching* menggalakkan *coachee* mendalami pembelajaran, meningkatkan prestasi dan meningkatkan kualiti kerjaya atau kehidupan mereka melalui penemuan diri. Manakala *coach* bukan menyelesaikan masalah tetapi membimbing *coachee* bagi mengenal pasti masalah dan mendorong mereka memperoleh penyelesaian sendiri. Pendekatan *coaching* yang dilaksanakan secara sistematik akan memberi kesan terhadap peningkatan individu yang seterusnya akan membawa kepada membangunkan kapasiti dan kompetensi individu tersebut dalam organisasi sama ada dari aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap. Hal ini terbukti, apabila pembangunan terhadap komitmen dan kompetensi individu berlaku secara konsisten dan lestari, maka akan memberi kesan terhadap pembangunan organisasi secara keseluruhannya.

RUJUKAN

- Abdul Ghaffar, Mahmud. (2015). Mencetus kegemilangan melalui kepemimpinan cemerlang. Kertas pembentangan di *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 17*. Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Hadi, Dawi., & Zailah, Zainudin. (2020). *Kapasiti pedagogi pembelajaran bermaknas dalam era kelaziman baharu*. Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) Dalam Talian. Retrieved on 4 Jun 2020, <https://www.youtube.com/user/drzailah>.
- An Addison-Wesley product. (2004). *Introduction to statistics*. Pearson Education, Retrieved on 11 Sept 2020, [critical-values-of-the-pearson-correlation-coefficient-r](#).
- Aguilar, E. (2013). *The art of coaching: effective strategies for school transformation (first)*. Jossey-Bass.
- Creswell, J.W. (2017). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (5th Ed). Sage Publications Inc.

- Fazleen Mohamad., & Siti Noor Ismail. (2018). Kepimpinan Strategik dan Hubungannya dengan Kualiti Pengajaran Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan, Bil 5 Jilid 2*.
- Lochmiller, C.R., & Silver, M. (2012). *Coaching school leaders: Experiences of administrators and coaches in a university-based program*. Symposium conducted at the annual meeting of the American Education Research Association, Canada.
- Wise, D., & Hammack, M. (2011). Leadership coaching: Coaching competencies and best practices, *Journal of School Leadership, 21*(3), 449-477.

