

**PEMBANGUNAN MODUL HIBRID *COACHING*
EKSEKUTIF UNTUK PEMIMPIN SEKOLAH**

WAN FADHLURRAHMAN BIN W MD RASIDI

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2022

**PEMBANGUNAN MODUL HIBRID *COACHING*
EKSEKUTIF UNTUK PEMIMPIN SEKOLAH**

oleh

WAN FADHLURRAHMAN BIN W MD RASIDI

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Ogos 2022

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala pujian dipanjatkan kepada Allah SWT kerana memberi peluang, petunjuk, idea dan kekuatan kepada saya untuk menyiapkan kajian ini. Pertama sekali, jutaan terima kasih diucapkan kepada keluarga saya terutamanya isteri tercinta Noor Razlinawati binti Rashid, kedua-dua puteri kesayangan saya Wan Fatin Hanina dan Wan Airis Qasrina yang banyak memberi sokongan dan dorongan yang tidak berbelah bahagi. Tidak dilupakan juga kepada kedua ibu bapa, ibu bapa mentua, saudara-mara dan semua kenalan yang terlibat secara langsung atau tidak langsung sepanjang perjalanan pengajian saya ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih yang tidak terhingga diucapkan khusus kepada penyelia utama saya iaitu Dr. Al-Amin bin Mydin yang sudi memberi tunjuk ajar, panduan, nasihat, bimbingan dan dorongan yang berterusan sehingga tesis ini berjaya disiapkan. Penghargaan juga ditujukan kepada penyelia bersama iaitu Profesor Madya Dr. Aziah binti Ismail, pemeriksa dalaman dan luaran, barisan panel pakar yang terlibat dalam pembinaan modul serta semua staf Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan USM atas sokongan dan perkhidmatan yang diberikan sepanjang proses menyiapkan tesis ini. Akhir sekali, kalungan terima kasih khusus kepada semua pemimpin pertengahan yang terlibat menjayakan kajian ini. Semoga penghasilan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) ini dapat memberi manfaat kepada pemimpin pertengahan dan mengubah paradigma pembelajaran profesional guru di sekolah.

ISI KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SIMBOL	xxi
SENARAI SINGKATAN	xxii
SENARAI LAMPIRAN	xxiii
ABSTRAK	xxiv
ABSTRACT	xxvi
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	3
1.2.1 Pelaksanaan <i>Coaching</i> oleh Pemimpin Pertengahan di Sekolah.....	4
1.2.2 <i>Coaching</i>	7
1.2.3 <i>Coaching</i> Eksekutif	9
1.2.4 Pemimpin Pertengahan.....	10
1.2.5 Kemahiran PAK21	11
1.2.6 Pendekatan Hibrid	12
1.3 Pernyataan Masalah.....	14
1.4 Rasional Kajian	16
1.5 Signifikan Kajian.....	19
1.6 Tujuan Kajian.....	20
1.7 Objektif Kajian.....	21
1.8 Persoalan Kajian.....	22
1.9 Hipotesis Kajian	24

1.10	Batasan Kajian.....	25
1.11	Definisi Operasional.....	26
	1.11.1 Pengetahuan <i>Coaching</i>	26
	1.11.2 Kemahiran <i>Coaching</i>	27
	1.11.3 Kemahiran PAK21	27
	1.11.4 Modul Hibrid	27
	1.11.5 Pemimpin Pertengahan.....	28
	1.11.6 <i>Coach</i> dan <i>Coachee</i>	28
1.12	Rumusan.....	29
BAB 2	SOROTAN LITERATUR	30
2.1	Pendahuluan	30
2.2	Pembelajaran Profesional Guru.....	30
	2.2.1 Prinsip Asas Pembelajaran Profesional	34
	2.2.2 Amalan Pembelajaran Profesional di Malaysia.....	37
	2.2.3 Strategi dan Alat Kolaboratif Pembelajaran Profesional.....	40
2.3	<i>Coaching</i> sebagai Strategi Pembelajaran Profesional Guru.....	45
	2.3.1 Kajian Lampau Pelaksanaan <i>Coaching</i>	46
2.4	Pengetahuan <i>Coaching</i>	49
	2.4.1 Konsep Asas <i>Coaching</i>	51
	2.4.2 Falsafah <i>Coaching</i>	54
	2.4.3 Gaya <i>Coaching</i>	57
	2.4.4 Kompetensi <i>Coaching</i>	60
2.5	Kemahiran <i>Coaching</i>	63
	2.5.1 Kemahiran Membina Hubungan Profesional	64
	2.5.2 Kemahiran Mendengar	68
	2.5.3 Kemahiran Menyoal	72
	2.5.4 Kemahiran Membuat Pemerhatian	75

2.5.5	Kemahiran Memberi Maklum Balas	77
2.5.6	<i>Coaching</i> Menggunakan Pendekatan GROW	79
2.6	Keberkesanan Pendekatan <i>Coaching</i>	83
2.7	<i>Coaching</i> Eksekutif	85
2.7.1	Kajian Lampau Pelaksanaan <i>Coaching</i> Eksekutif.....	88
2.8	Pemimpin Pertengahan.....	90
2.8.1	Potensi Pemimpin Pertengahan	96
2.8.2	Kajian Lampau berkaitan Pemimpin Pertengahan di Malaysia	98
2.9	Kemahiran PAK21	102
2.9.1	Kerangka PAK21	106
2.9.2	Impak PAK21	108
2.9.3	Kajian Lampau Amalan PAK21 di Malaysia	113
2.9.4	Pentaksiran Bilik Darjah (PBD)	117
2.9.5	Pembelajaran Berpusatkan Murid	119
2.9.6	Kemahiran Komunikasi, Kolaboratif, Kreatif dan Kritis (4K).....	121
2.10	Pendekatan Hibrid dalam Pembelajaran Profesional	125
2.11	Pembangunan Modul Menggunakan Model ADDIE	128
2.12	Teori Berkaitan Kajian	130
2.12.1	Aplikasi Zon Perkembangan Vygotsky (<i>Zone of Proximal Development</i>).....	132
2.12.2	Teknik Bimbingan <i>Scaffolding</i>	134
2.13	Kerangka Konseptual Kajian.....	135
2.14	Rumusan.....	138
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	139
3.1	Pendahuluan	139
3.2	Kerangka Kajian.....	139
3.3	Reka Bentuk Kajian	142

3.4	Populasi Kajian	151
3.4.1	Persampelan Kajian Kuantitatif.....	152
3.4.2	Persampelan Kajian Kualitatif.....	153
3.5	Instrumen Kajian	154
3.5.1	Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	155
3.5.2	Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan.....	156
3.5.3	Protokol Temu Bual Kajian Kualitatif	159
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan.....	161
3.6.1	Instrumen “Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i> ”	164
3.6.1(a)	Kesahan “Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i> ” ..	164
3.6.1(b)	Analisis Item “Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i> ”	166
3.6.1(c)	Kebolehpercayaan “Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i> ”	169
3.6.1(d)	Kriteria Pelarasan “Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i> ”	173
3.6.2	Instrumen Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan.....	173
3.6.2(a)	Kesahan Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	173
3.6.2(b)	Kebolehpercayaan Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	181
3.6.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kualitatif	186
3.6.4	Kesahan Kajian Kuasi Eksperimen	188
3.7	Pengesahan dan Penilaian Modul Hibrid <i>Coaching</i> Eksekutif (MHCE)	192
3.8	Kajian Rintis Intervensi Modul MHCE	193
3.9	Prosedur Kajian dan Pengumpulan Data.....	195
3.10	Analisis Data	203

3.10.1	Analisis Data Kuantitatif	203
3.10.2	Analisis Data Kualitatif	205
3.11	Rumusan.....	208
BAB 4	PEMBANGUNAN MODUL HIBRID <i>COACHING</i> EKSEKUTIF (MHCE).....	210
4.1	Pendahuluan	210
4.2	Reka Bentuk Model ADDIE	210
4.2.1	Justifikasi Pemilihan Model ADDIE	213
4.2.2	Adaptasi Model ADDIE dalam Pembangunan Modul MHCE	215
4.3	Fasa Analisis Modul MHCE	218
4.3.1	Analisis Keperluan Pemimpin Pertengahan	218
4.3.2	Pengumpulan Data Fasa Analisis	221
4.3.2(a)	Aplikasi <i>Google Forms</i>	221
4.3.3	Prosedur Pengumpulan Data Fasa Analisis	227
4.3.3(a)	Analisis Soalan Respons Tertutup	227
4.3.3(b)	Analisis Soalan Respons Terbuka.....	229
4.3.4	Pengekodan dan Penghasilan Tema Fasa Analisis	230
4.3.4(a)	Mengenal Pasti Kategori Maklum Balas.....	231
4.3.4(b)	Proses Pengekodan Data	233
4.3.4(c)	Mengukur dan Mempersembahkan Data	234
4.3.4(d)	Penghasilan Tema Analisis Keperluan	238
4.3.5	Persetujuan Pakar Bidang <i>Coaching</i> berkaitan Tema Fasa Analisis	241
4.4	Fasa Reka Bentuk Modul MHCE.....	244
4.4.1	Reka Bentuk Kandungan Modul MHCE.....	245
4.4.2	Reka Bentuk Aktiviti Modul MHCE.....	246
4.4.3	Reka Bentuk Papan Cerita (<i>Story Board</i>) Modul MHCE.....	248
4.4.4	Reka Bentuk Antara Muka (<i>Interface</i>) Modul MHCE.....	250

4.4.5	Pengesahan Pakar Bidang <i>Coaching</i> bagi Fasa Reka Bentuk Modul MHCE.....	252
4.5	Fasa Pembangunan Modul MHCE.....	254
4.5.1	Penghasilan Kandungan dan Aktiviti Modul MHCE.....	255
4.5.1(a)	Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	255
4.5.1(b)	Model GROW.....	257
4.5.1(c)	Pembelajaran Abad ke-21 (PAK21).....	258
4.5.1(d)	“ <i>The GROW Mat</i> ” sebagai Alat Hibrid.....	259
4.5.2	Penyusunan Bab dan Kandungan Modul MHCE.....	263
4.5.3	Pengesahan Pakar Bidang bagi Fasa Pembangunan Modul MHCE.....	264
4.5.3(a)	Pemilihan Panel Pakar.....	265
4.5.3(b)	Instrumen Pengesahan Pakar.....	267
4.5.3(c)	Proses Kutipan Data.....	268
4.5.3(d)	Penukaran Skala Likert kepada Skala <i>Fuzzy</i>	268
4.5.3(e)	Analisis Data Menggunakan Penomboran Segi Tiga <i>Fuzzy</i>	269
4.5.3(f)	Interpretasi Data.....	273
4.5.4	Penambahbaikan Modul MHCE.....	274
4.5.5	Penghasilan Prototaip Modul MHCE.....	276
4.6	Fasa Pelaksanaan Modul MHCE.....	278
4.6.1	Kajian Rintis Modul MHCE.....	278
4.6.2	Pemurnian Modul MHCE.....	279
4.6.3	Penghasilan dan Penerbitan Modul MHCE.....	280
4.7	Rumusan.....	281
BAB 5	DAPATAN KAJIAN.....	284
5.1	Pendahuluan.....	284
5.2	Analisis Data Kuantitatif: Kajian Kuasi Eksperimen.....	285
5.2.1	Demografi Peserta Kajian.....	286

5.2.2	Keputusan Praujian.....	288
5.2.3	Keputusan Pascaujian.....	298
5.3	Ringkasan Dapatan Kajian Kuasi Eksperimen.....	311
5.4	Analisis Data Kualitatif: Temu Bual Pengguna Modul MHCE.....	314
5.4.1	Triangulasi Data Temu Bual Keberkesanan Modul MHCE.....	315
5.4.2	Pelaksanaan Modul MHCE Menggunakan Pendekatan Hibrid	319
5.5	Rumusan.....	325
BAB 6	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	327
6.1	Pendahuluan	327
6.2	Rumusan Dapatan Kajian.....	327
6.2.1	Pembangunan Modul MHCE	328
6.2.2	Penilaian Keberkesanan Modul MHCE	329
6.3	Perbincangan Kajian.....	331
6.3.1	Pembangunan Modul MHCE Menggunakan Reka Bentuk ADDIE	331
6.3.2	Keberkesanan Modul MHCE terhadap Pengetahuan <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	334
6.3.3	Keberkesanan Modul MHCE terhadap Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	336
6.3.4	Keberkesanan Modul MHCE dalam Mengimplimentasi Kemahiran PAK21 Pemimpin Pertengahan	338
6.3.5	Pelaksanaan Modul MHCE Menggunakan Pendekatan Hibrid dalam Pembelajaran Profesional Guru	345
6.4	Implikasi Kajian	347
6.4.1	Implikasi Kajian terhadap Teori.....	347
6.4.2	Implikasi Kajian terhadap Amalan.....	351
6.4.2(a)	Implikasi Kajian terhadap Pemimpin Pertengahan.....	351
6.4.2(b)	Implikasi Kajian terhadap Bidang <i>Coaching</i>	353
6.4.3	Implikasi Kajian terhadap Dasar	355
6.5	Batasan Kajian dan Cadangan Kajian Lanjutan	360

6.6	Kesimpulan.....	361
	RUJUKAN	363
	LAMPIRAN	
	SENARAI PENERBITAN	

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1	Idea Utama Pembelajaran Profesional dalam Konteks Pendidikan Malaysia40
Jadual 2.2	Kesan Pelaksanaan <i>Coaching</i> di Sekolah50
Jadual 2.3	Perbezaan Konsep <i>Coaching</i> dan Mentoring56
Jadual 2.4	Elemen Pembinaan Hubungan Professional66
Jadual 2.5	Rubrik Penilaian Elemen Kemahiran Mendengar70
Jadual 2.6	Contoh Soalan Terbuka dalam Dialog <i>Coaching</i> Menggunakan Pendekatan GROW82
Jadual 2.7	Medium Komunikasi Pelaksanaan <i>Coaching</i> Eksekutif88
Jadual 2.8	Kategori Kajian yang Melibatkan Pemimpin Pertengahan Sekolah di Malaysia100
Jadual 2.9	Ringkasan Definisi Kemahiran 4K122
Jadual 2.10	Pendekatan Pembelajaran Hibrid126
Jadual 2.11	Deskripsi Model ADDIE130
Jadual 3.1	Reka Bentuk Kajian Kuasi-Eksperimen Mengikut Kumpulan149
Jadual 3.2	Kaedah Pengumpulan Data Kajian150
Jadual 3.3	Saiz Sampel Kajian Kuantitatif dengan Reka Bentuk Kuasi Eksperimen.....153
Jadual 3.4	Saiz Sampel Kajian Kualitatif154
Jadual 3.5	Pembahagian Kandungan Item Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>156

Jadual 3.6	Pembahagian Kandungan Item Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	158
Jadual 3.7	Ringkasan Protokol Temu Bual	160
Jadual 3.8	Senarai Pakar Penilai Kesahan Instrumen Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	164
Jadual 3.9	Maklum Balas dan Cadangan Panel Pakar terhadap Instrumen Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	165
Jadual 3.10	Indeks Kesukaran dan Tafsiran Item	167
Jadual 3.11	Analisis Indeks Diskriminasi Item	168
Jadual 3.12	Keputusan Analisis Item Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	169
Jadual 3.13	Aplikasi Rumus K-R20 untuk Mendapatkan Nilai Kebolehpercayaan Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	172
Jadual 3.14	Senarai Pakar Penilai Instrumen Kajian Set Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	174
Jadual 3.15	Padanan Skala Likert dan Skala <i>Fuzzy</i>	176
Jadual 3.16	Nilai Threshold, <i>d</i> dan Peratus Persetujuan Pakar	178
Jadual 3.17	Cadangan dan Komen Pakar	179
Jadual 3.18	Kebolehpercayaan Konstruk PAK21 Elemen PBD	182
Jadual 3.19	Kebolehpercayaan Konstruk Kemahiran PAK21 Elemen Pembelajaran Berpusatkan Murid	183

Jadual 3.20	Kebolehpercayaan Konstruk Kemahiran PAK21 Elemen Kemahiran 4K	183
Jadual 3.21	Kebolehpercayaan Konstruk Pengetahuan <i>Coaching</i> untuk Implimentasi PAK21	184
Jadual 3.22	Kebolehpercayaan Konstruk Kemahiran <i>Coaching</i> untuk Implimentasi PAK21	185
Jadual 3.23	Nilai Keseluruhan Alpha Cronbach	185
Jadual 3.24	Pengekodaan Transkrip Temu Bual	186
Jadual 3.25	Keputusan Kebolehpercayaan antara Penilai Berdasarkan Nilai Cohen Kappa	187
Jadual 3.26	Perkaitan Pengurangan Ralat dengan Saiz Panel Pakar	192
Jadual 3.27	Nilai Kebolehpercayaan Setiap Variabel Bersandar dalam Kajian Rintis Intervensi Modul MHCE.....	194
Jadual 3.28	Jadual Pelaksanaan Modul MHCE.....	199
Jadual 3.29	Ringkasan Pemetaan Analisis Statistik ANOVA	205
Jadual 3.30	Kod Perekodan Data Kualitatif	206
Jadual 4.1	Soalan Digunakan dalam Pengumpulan Data Fasa Analisis	220
Jadual 4.2	Maklum Balas Ujian Rintis Soal Selidik Analisis Keperluan Pembinaan Modul MHCE.....	225
Jadual 4.3	Analisis Deskriptif Soalan Respons Tertutup Fasa Analisis	228
Jadual 4.4	Cadangan Kandungan Modul <i>Coaching</i> oleh Responden	229
Jadual 4.5	Soalan Respons Terbuka Fasa Analisis	230
Jadual 4.6	Senarai Mukamad Kod-kod yang Digunakan	233
Jadual 4.7	Senarai Akhir Kod-kod yang Telah Ditambah Baik	234

Jadual 4.8	Pengukuran Data bagi Soalan Pertama Respons Terbuka	235
Jadual 4.9	Pengukuran Data bagi Soalan Kedua Respons Terbuka	235
Jadual 4.10	Penghasilan Tema Data Fasa Analisis Soalan Respons Terbuka	239
Jadual 4.11	Panel Pakar Pengesahan Tema Fasa Analisis	242
Jadual 4.12	Persetujuan Pakar Pernyataan Analisis Keperluan Pembinaan Modul MHCE	243
Jadual 4.13	Maklumat Fasa Analisis Keperluan bagi Penentuan Kandungan Modul	244
Jadual 4.14	Pemetaan Analisis Keperluan dengan Kandungan Modul dan Bahan Sumber Modul.....	245
Jadual 4.15	Pemetaan Analisis Keperluan dengan Kandungan Modul dan Bahan Sumber Modul bagi Konstruk PAK21	246
Jadual 4.16	Senarai Aktiviti bagi Menyokong Kandungan Modul	247
Jadual 4.17	Senarai Pakar yang Mengesahkan Reka Bentuk Modul MHCE	252
Jadual 4.18	Keputusan Penilaian Panel Pakar	253
Jadual 4.19	Komen Panel Pakar dan Cadangan Penambahbaikan Reka Bentuk Modul MHCE.....	254
Jadual 4.20	Pengisian Kandungan Modul bagi Tajuk Pengetahuan <i>Coaching</i> ..	256
Jadual 4.21	Pengisian Kandungan Modul bagi Tajuk Kemahiran <i>Coaching</i>	257
Jadual 4.22	Pengisian Kandungan Modul bagi Tajuk Model GROW	258
Jadual 4.23	Pemetaan Kandungan Kemahiran PAK21	259
Jadual 4.24	Susunan Bab dan Kandungan Modul MHCE	263
Jadual 4.25	Senarai Pakar Pengesahan Modul MHCE	266
Jadual 4.26	Aras Persetujuan Soal Selidik Pengesahan Pakar.....	267

Jadual 4.27	Maklum Balas Pakar Menggunakan Skala Likert.....	270
Jadual 4.28	Penukaran Skala Likert kepada Penomboran Segitiga <i>Fuzzy</i>	271
Jadual 4.29	Nilai <i>Threshold</i> , (<i>d</i>) Pengesahan Pakar	272
Jadual 4.30	Konstruk Pengesahan Pakar Dibandingkan dengan Nilai <i>Threshold</i> (<i>d</i>) dan Peratus Konsensus Pakar	273
Jadual 4.31	Komen dan Cadangan Panel Pakar	275
Jadual 4.32	Maklum Balas Peserta Kajian Rintis	279
Jadual 4.33	Dapatan Fasa I Kajian iaitu Pembangunan Modul MHCE Menggunakan Model ADDIE	283
Jadual 5.1	Pembahagian Peserta Kajian Kuasi Eksperimen	285
Jadual 5.2	Demografi Peserta Kajian.....	286
Jadual 5.3	Data Deskriptif Praujian Instrumen Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	288
Jadual 5.4	Data Praujian Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	289
Jadual 5.5	Andaian Pengujian Statistik ANOVA	290
Jadual 5.6	Perbezaan Skor Min Praujian Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	291
Jadual 5.7	Keputusan Ujian Levene	291
Jadual 5.8	Keputusan ANOVA Praujian Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	292
Jadual 5.9	Data Praujian Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	293
Jadual 5.10	Keputusan Ujian Levene	294

Jadual 5.11	Keputusan ANOVA Data Praujian Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	295
Jadual 5.12	Ringkasan Analisis Inferensi Praujian	296
Jadual 5.13	Data Deskriptif Pascaujian Instrumen Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	298
Jadual 5.14	Data Pascaujian Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	299
Jadual 5.15	Andaian Pengujian ANOVA	300
Jadual 5.16	Perbezaan Skor Min Pascaujian Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	301
Jadual 5.17	Keputusan Ujian Levene	301
Jadual 5.18	Keputusan Ujian ANOVA Pascaujian Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>	302
Jadual 5.19	Keputusan Ujian <i>Post-hoc</i> Tukey	303
Jadual 5.20	Data Pascaujian Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan	304
Jadual 5.21	Keputusan Ujian Levene	305
Jadual 5.22	Keputusan Ujian ANOVA	306
Jadual 5.23	Keputusan Ujian <i>Post-hoc</i> Tukey.....	308
Jadual 5.24	Ringkasan Analisis Inferensi Pascaujian.....	309
Jadual 5.25	Ringkasan Dapatan Kajian Kuasi Eksperimen	312
Jadual 5.26	Perbandingan Min Variabel yang Menghasilkan Keputusan ANOVA Tidak Signifikan.....	313

Jadual 5.27	Perbandingan Pencapaian Kumpulan Eksperimen Sebelum dan Selepas Intervensi.....	314
Jadual 5.28	Senarai Kod dan Tema yang Telah Dipersetujui Panel Penilai	315
Jadual 5.29	Protokol Temu Bual Keberkesanan Modul MHCE	316
Jadual 5.30	Protokol Temu Bual Pelaksanaan Modul MHCE Menggunakan Pendekatan Hibrid.....	319
Jadual 5.31	Pemetaan Dapatan Kajian bagi Penilaian Keberkesanan Modul MHCE	326
Jadual 6.1	Pernyataan Analisis Keperluan Pembinaan Modul MHCE	332
Jadual 6.2	Kod dan Tema Pelaksanaan Modul MHCE Secara Hibrid	345
Jadual 6.3	Solusi Modul MHCE terhadap Isu dan Cabaran Pelaksanaan Coaching oleh Pemimpin Pertengahan	358

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1	Strategi dan Alat Koperatif Pembelajaran Profesional41
Rajah 2.2	Konsep Pembelajaran Profesional42
Rajah 2.3	Kitaran Pembelajaran Profesional dalam Penambahbaikan Sekolah ...44
Rajah 2.4	Kelebihan Pendekatan <i>Coaching</i> dalam Piramid Pembelajaran49
Rajah 2.5	Kesan <i>Coaching</i> terhadap Kemahiran Baharu51
Rajah 2.6	Kesan Terhadap Kemahiran Baharu Tanpa <i>Coaching</i>52
Rajah 2.7	Spektrum <i>Coaching</i>59
Rajah 2.8	Model Pengenalan <i>Coaching</i> Pengurusan Sekolah.....73
Rajah 2.9	Model GROW John Whitmore80
Rajah 2.10	Struktur Organisasi Pengurusan Sekolah Luar Negara91
Rajah 2.11	Struktur Organisasi Pengurusan Sekolah Menengah di Malaysia93
Rajah 2.12	Metodologi Kajian yang Digunakan Berdasarkan 20 Kajian Empirikal Melibatkan Pemimpin Pertengahan Sekolah di Malaysia99
Rajah 2.13	Kerangka PAK21106
Rajah 2.14	Komponen Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS)117
Rajah 2.15	Model ADDIE129
Rajah 2.16	Zon Perkembangan Proksimal (ZPD).....132
Rajah 2.17	Ilustrasi Spektrum Trajektori ZPD.....133
Rajah 2.18	Kerangka Konseptual Kajian.....137
Rajah 3.1	Kerangka Kajian Pembinaan dan Penilaian Keberkesanan Modul MHCE141
Rajah 3.2	Formula Indeks Kesukaran Item166

Rajah 3.3	Formula Kebolehpercayaan Kuder-Richardson.....	170
Rajah 3.4	Penomboran Segi Tiga <i>Fuzzy</i>	177
Rajah 3.5	Carta Alir Prosedur Menjalankan Kajian di Sekolah	196
Rajah 3.6	Prosedur Pelaksanaan Kajian Kuasi Eksperimen Intervensi Modul MHCE	202
Rajah 4.1	Struktur Reka Bentuk ADDIE	212
Rajah 4.2	Carta Alir Pembinaan Modul MHCE Mengadaptasi Model Reka Bentuk ADDIE	217
Rajah 4.3	Langkah-langkah Penghasilan Soal Selidik Menggunakan Aplikasi <i>Google Forms</i>	222
Rajah 4.4	Soal Selidik Menggunakan <i>Google Forms</i> yang Telah Dimurnikan..	224
Rajah 4.5	Pecahan Jawatan Pemimpin Pertengahan Fasa Analisis	227
Rajah 4.6	Penghasilan Kod Bagi Soalan Pertama Respons Terbuka Aplikasi “ <i>Textnalyser</i> ”	231
Rajah 4.7	Penghasilan Kod Bagi Soalan Kedua Respons Terbuka Aplikasi “ <i>Textnalyser</i> ”.....	232
Rajah 4.8	Data Soalan Respons Terbuka dalam Bentuk Carta	236
Rajah 4.9	Hubungan antara Tema Asas dan Tema Menyeluruh Soalan Respons Terbuka.....	240
Rajah 4.10	Formula Persetujuan Pakar	241
Rajah 4.11	Lakaran Papan Cerita Modul MHCE.....	249
Rajah 4.12	Proses Reka Bentuk Antara Muka Modul MHCE	251
Rajah 4.13	Templat “ <i>The GROW Mat</i> ”.....	261
Rajah 4.14	Proses Penghasilan Kandungan dan Aktiviti Modul MHCE	262

Rajah 4.15	Prosedur Kajian Menggunakan Kaedah FDM	265
Rajah 4.16	Penomboran Segi Tiga <i>Fuzzy</i>	269
Rajah 4.17	Formula untuk Mendapatkan Nilai <i>threshold, d</i>	269
Rajah 4.18	Paparan Prototaip Modul MHCE yang Dihasilkan	277
Rajah 5.1	Pemetaan Tematik Pelaksanaan Modul MHCE secara Hibrid	324
Rajah 6.1	Implikasi Modul MHCE terhadap Teori Perkembangan Sosial Vygotsky.....	348
Rajah 6.2	Implikasi Modul MHCE terhadap Pelaksanaan <i>Coaching</i> oleh Pemimpin Pertengahan	351
Rajah 6.3	Kelebihan Pelaksanaan Pembelajaran Profesional Guru Secara Hibrid dalam Latihan Berkaitan Bidang <i>Coaching</i>	354

SENARAI SIMBOL

M	Min
SD	Sisihan piawai
SS	Jumlah kuasa dua
MS	Min kuasa dua
SE	Ralat Piawai
F	Nisbah-F (ANOVA)
df	Darjah kebebasan
p	Kebarangkalian
$>$	Lebih daripada
$<$	Kurang daripada
$=$	Sama dengan
$*$	Mewakili
$\%$	Peratus
H_0	Hipotesis nol

SENARAI SINGKATAN

MHCE	Modul Hibrid <i>Coaching</i> Eksekutif
PAK21	Pembelajaran Abad ke-21
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SISC+	<i>School Improvement Specialist Coaches</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
JNJK	Jemaah Nazir Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
BPSH	Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
BPG	Bahagian Pendidikan Guru
IAB	Institut Aminuddin Baki
LPM	Lembaga Peperiksaan Malaysia
PBD	Pentaksiran Bilik Darjah
4K	Komunikasi, Kolaboratif, Kreatif dan Kritis
KP	Ketua Panitia
GKM	Guru Kanan Mata Pelajaran
KE	Kumpulan Eksperimen
KK1	Kumpulan Kawalan 1
KK2	Kumpulan Kawalan 2

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Data Analisis Keperluan <i>Coaching</i>
LAMPIRAN B	Kajian-kajian Empirikal Berkaitan Pemimpin Pertengahan
LAMPIRAN C	Ujian Pengetahuan dan Kemahiran <i>Coaching</i>
LAMPIRAN D	Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan
LAMPIRAN E	Protokol Temu Bual
LAMPIRAN F	Templat “The GROW mat”
LAMPIRAN G	Maklum Balas Pakar Berkaitan Modul MHCE
LAMPIRAN H	Surat Kelulusan Pendaftaran ISBN Modul MHCE
LAMPIRAN I	Keizinan Adaptasi Instrumen Kajian
LAMPIRAN J	Pengesahan Pakar Berkaitan Instrumen Ujian Pengetahuan dan
LAMPIRAN K	Pengesahan Pakar Berkaitan Instrumen Soal Selidik Kemahiran PAK21, Pengetahuan <i>Coaching</i> dan Kemahiran <i>Coaching</i> Pemimpin Pertengahan
LAMPIRAN L	Surat Kelulusan Jawatankuasa Etika Penyelidikan Manusia (JEPeM) Universiti Sains Malaysia (USM)
LAMPIRAN M	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD)
LAMPIRAN N	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian Jabatan Pendidikan Negeri Kedah
LAMPIRAN O	Surat Persetujuan Menjadi Peserta Kajian
LAMPIRAN P	Modul Hibrid <i>Coaching</i> Eksekutif (MHCE)
LAMPIRAN Q	Analisis IBM SPSS Data Praujian
LAMPIRAN R	Analisis IBM SPSS Data Pascaujian
LAMPIRAN S	Senarai Penerbitan dan Persidangan

PEMBANGUNAN MODUL HIBRID *COACHING* EKSEKUTIF UNTUK PEMIMPIN SEKOLAH

ABSTRAK

Kajian ini adalah berkaitan pembangunan dan penilaian keberkesanan modul *coaching* yang dikenali sebagai Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE). Ketiadaan sumber rujukan dan panduan pelaksanaan *coaching* mengakibatkan pembelajaran profesional guru melalui aktiviti *coaching* oleh pemimpin pertengahan adalah tidak berkesan. Modul MHCE merupakan bahan sokongan yang digunakan oleh pemimpin pertengahan sekolah bertujuan meningkatkan pengetahuan dan kemahiran *coaching*. Modul MHCE juga digunakan oleh pemimpin pertengahan untuk mengimplimentasi kemahiran PAK21 dalam aktiviti pembelajaran profesional guru melalui strategi *coaching* eksekutif. Kajian ini merangkumi dua fasa iaitu fasa I melibatkan pembangunan modul MHCE menggunakan model ADDIE manakala fasa II kajian menggunakan reka bentuk kajian kuasi eksperimen bagi menilai secara kuantitatif keberkesanan modul MHCE terhadap pengetahuan *coaching*, kemahiran *coaching* dan kemahiran PAK21 pemimpin pertengahan. Pada fasa I kajian, objektif pelaksanaan kajian adalah untuk menganalisis keperluan bahan sokongan pelaksanaan *coaching*, mereka bentuk kandungan dan membangunkan modul MHCE untuk kegunaan pemimpin pertengahan. Pada fasa II kajian, objektif yang telah ditetapkan ialah menguji keberkesanan modul MHCE terhadap pengetahuan *coaching*, kemahiran *coaching* dan kemahiran PAK21 pemimpin pertengahan. Seterusnya, kaedah kualitatif digunakan untuk menilai pelaksanaan modul MHCE yang menggunakan pendekatan hibrid dalam pembelajaran profesional guru. Pembinaan modul MHCE disahkan oleh sekumpulan pakar bidang menggunakan kaedah *Fuzzy*

Delphi (FDM) dan kesemua item yang dinilai memenuhi tahap persetujuan pakar. Keputusan FDM menunjukkan kesepakatan pakar tentang kesesuaian dan kebolegunaan modul MHCE berjaya diperoleh (nilai $d = 0.15$, peratus kesepakatan = 87%). Seterusnya, perbandingan data pascaujian kajian kuasi eksperimen ketiga-tiga kumpulan KE, KK1 dan KK2 menggunakan ujian ANOVA telah membuktikan terdapatnya kesan intervensi modul MHCE yang menyumbang kepada perbezaan skor min yang signifikan ($p < .05$). Triangulasi data melalui temu bual juga menyokong dapatan kuantitatif mengenai keberkesanan modul MHCE dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran *coaching* pemimpin pertengahan. Selain itu, pelaksanaan modul MHCE secara hibrid diterima baik oleh pemimpin pertengahan daripada kumpulan eksperimen berdasarkan dapatan temu bual yang telah dijalankan. Secara keseluruhannya, modul MHCE didapati berkesan dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran *coaching* pemimpin pertengahan. Pendekatan *coaching* eksekutif melalui pembelajaran profesional secara hibrid telah membantu pemimpin pertengahan mengimplimentasi PAK21.

DEVELOPMENT OF EXECUTIVE COACHING HYBRID MODULE FOR SCHOOL LEADERS

ABSTRACT

This study is about the development and effectiveness evaluation of a coaching module known as the Executive Coaching Hybrid Module (MHCE). Lack of resources and coaching guidance resulted coaching activities by middle leaders through teacher professional learning is ineffective. The MHCE module is an auxiliary material used by school middle leaders to improve coaching knowledge and skills. The MHCE module is used by the middle leaders to implement 21st-century learning pedagogical skills in their teachers' professional learning activities through executive coaching strategies. This study includes two phases, namely phase I involve MHCE module development using the ADDIE model, while phase II study uses a quasi-experimental study design to quantitatively evaluate the effectiveness of the MHCE module on coaching knowledge, coaching skills, and 21st-century learning skills. In phase I, the objectives of the study were to analyze the need of support materials to implement coaching, to design the content and to develop MHCE modules for school's middle leaders. In phase II of the study, the objective was set to test the effectiveness of the MHCE module on the coaching knowledge, coaching skills and 21st-century learning skills of middle leaders. Next, qualitative methods were used to evaluate the implementation of MHCE modules using a hybrid approach in teacher professional learning. The development of the MHCE module was validated by a group of field experts using the Fuzzy Delphi method (FDM), and all items evaluated met the level of expert agreement. The FDM results showed that expert agreement on the suitability and practicality of the MHCE module was successfully obtained (d value = 0.15,

percentage of agreement = 87%). Furthermore, the comparison of posttest data of the quasi-experimental study of the three groups KE, KK1, and KK2 using ANOVA test has proved that there is an intervention effect of the MHCE module that contributes to a significant mean score difference ($p < .05$). Triangulation through interviews also supports quantitative findings on the effectiveness of MHCE modules in improving the knowledge and coaching skills of the middle leaders. In addition, the hybrid implementation of the MHCE module was well adapted by the middle leaders from the experimental group based on the findings of the interviews that had been conducted. Overall, the MHCE module was found to be effective in enhancing the knowledge and coaching skills of middle leaders. The executive coaching approach through hybrid professional learning has helped middle leaders implement 21st-century learning.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menetapkan bahawa pembelajaran profesional guru merupakan sebahagian inisiatif agenda transformasi pendidikan nasional (KPM, 2013). Guru-guru di sekolah telah mula mendapat bimbingan dan perkongsian daripada pelbagai pihak yang bermatlamatkan peningkatan pengetahuan dan kemahiran profesional guru. Strategi ini selari dengan konsep organisasi pembelajaran oleh Senge (dalam Muhammad Faizal A. Ghani & Crow, 2017). Organisasi pembelajaran di sekolah berupaya mewujudkan suasana pembelajaran positif dalam kalangan komuniti guru seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti guru (Al-Amin Mydin, 2020).

Khairul Anuar Saad et al. (2017) menyatakan bahawa pembelajaran profesional guru dapat ditingkatkan apabila mereka berkolaboratif, diberi bimbingan dan berkongsi pengalaman secara profesional. Aktiviti pembelajaran profesional yang menggalakkan perkongsian idea dan budaya kolaboratif telah memberi impak positif terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP) guru. Justeru, dalam konteks pendidikan di Malaysia, pembelajaran profesional guru telah mula diberi perhatian sejak tahun 2011 dengan pelbagai inisiatif dan strategi (Bahagian Pendidikan Guru, 2019). Antara strategi yang diperkenalkan di sekolah bagi tujuan pembelajaran profesional guru ialah *coaching*.

Strategi *coaching* mula diperkenalkan di United Kingdom dan Amerika Syarikat apabila pemegang taruh dalam sistem pendidikan mereka mengadaptasi

kaedah latihan peningkatan profesionalisme pekerja di sektor swasta (Anthony & Nieuwerburgh, 2018). Konsep utama *coaching* bertujuan meningkatkan keupayaan individu melalui penetapan matlamat dalam suatu tempoh jangka masa. Justeru, apabila akta *No Child Left Behind* (NCLB) diperkenalkan pada 2001 di Amerika Syarikat, pembelajaran profesional guru melalui pendekatan *coaching* pada peringkat kepimpinan sekolah mula diberi perhatian (Bush et al., 2018).

Dalam pernyataan Gelombang Kedua PPPM 2016-2020, pelaksanaan *coaching* mula disebar luas dalam kalangan kepimpinan sekolah (KPM, 2014). Jurulatih (*coach*) daripada Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) tidak lagi melaksanakan aktiviti *coaching* guru secara individu, sebaliknya memberi tumpuan khusus kepada kumpulan pemimpin pertengahan (BPSH, 2019). Kesyinambungan aktiviti *coaching* seterusnya dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan kepada kumpulan guru di bawah seliaan mereka dalam sesi pembelajaran profesional. Namun, keberkesanan aktiviti *coaching* yang dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan tidak dapat dijelaskan kerana kurangnya kajian empirikal yang ekstensif dijalankan (Sharmini et al., 2017).

Walau bagaimanapun, Rosli Yacob (2017) menyatakan telah berlaku perubahan dalam PdP guru khususnya kemahiran Pembelajaran Abad ke-21 (PAK21) di sekolah-sekolah di bawah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Pemimpin pertengahan di sekolah TS25 diberi tanggungjawab untuk melaksanakan *coaching* sebagai salah satu aktiviti pembelajaran profesional. Pemimpin pertengahan melaksanakan *coaching* terhadap kemahiran PAK21 guru di bawah seliaan mereka termasuk merancang aktiviti latihan dan pembelajaran profesional (Rosli Yacob, 2017). Laporan kajian ini jelas menunjukkan terdapatnya impak positif strategi *coaching* yang melibatkan barisan pemimpin pertengahan di sekolah.

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. Mengambil kira potensi yang ada pada barisan pemimpin pertengahan dan keberkesanan *coaching* dalam institusi pendidikan, maka wajarlah suatu mekanisme yang lebih berstruktur seperti modul perlu dibangunkan bertujuan memantapkan pengetahuan dan kemahiran *coaching* dalam kalangan pemimpin pertengahan sekolah.

1.2 Latar Belakang Kajian

Pendekatan pembelajaran profesional guru secara berlapisan melalui pelbagai bentuk latihan dan kursus adalah tidak berkesan. Sistem penyampaian yang bermula pada peringkat KPM, JPN, PPD dan sekolah sebelum diterima oleh kumpulan guru adalah penghalang kepada keberkesanan pelaksanaan dasar semasa (KPM, 2018). Intervensi secara tradisional ini tidak mengikut keperluan pembelajaran profesional guru terutamanya dalam aspek pedagogi di bilik darjah. Persoalannya kini, pembelajaran profesional seharusnya menjadi alternatif kepada penyelesaian isu kualiti guru (Khairul Anuar Saad et al., 2017). Melalui aktiviti pembelajaran profesional, isu sistem penyampaian maklumat dapat diatasi melalui perkongsian kepakaran dan kolaboratif guru (Amin Senin, 2019).

Pembelajaran profesional guru boleh dilaksanakan menggunakan pelbagai alat dan strategi antaranya ialah sesi perkongsian, jelajah pembelajaran, analisis data dan aktiviti *coaching* (BPG, 2019). Di Malaysia, strategi *coaching* mula digunakan secara meluas di sekolah oleh jurulatih di peringkat PPD iaitu *SISC+* untuk membimbing guru apabila PPPM dilancarkan pada tahun 2013. Namun, pelaksanaan *coaching* secara individu kurang memberi impak yang positif terhadap kualiti guru secara menyeluruh.

Pernyataan ini disokong oleh dapatan kajian menyatakan *coaching* oleh *SISC+* tidak memberi impak seperti yang diharapkan (Rozita Radhiah Said et al., 2016; Rusmanizah Ustati & Suhailah Hussein, 2018; Wong & Nur Ain Elzira Abdullah, 2018; Wong et al., 2017) dan hanya melibatkan sebilangan kecil guru (Zubaidah Bibi Mobarak Ali et al., 2019).

Lanjutan daripada itu, mulai tahun 2019 *SISC+* telah 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). Justeru, pemimpin pertengahan telah mula melaksanakan *coaching* dengan membimbing guru-guru di bawah seliaan mereka sebagai salah satu aktiviti pembelajaran profesional di sekolah.

1.2.1 Pelaksanaan *Coaching* oleh Pemimpin Pertengahan di Sekolah

Cabaran yang perlu ditangani ialah bagaimana mengekalkan budaya kolaboratif melalui aktiviti *coaching* dalam pembelajaran profesional guru di sekolah. 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 et al., 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 terdapatnya ciri-ciri kepimpinan instruksional yang jelas dalam kalangan mereka. 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* (Sharmini 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* telah mula dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan di sekolah, namun pelaksanaannya dijalankan tanpa pengetahuan dan kemahiran asas *coaching*.

Liew (2019) menyatakan pelaksanaan *coaching* 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 (Ahmad Syahiran Mohamad et al., 2017; Salwati Shafee et al., 2019). Situasi ini berlaku disebabkan pelaksanaan *coaching* oleh pemimpin pertengahan dijalankan tanpa mereka menguasai pengetahuan dan kemahiran *coaching* terlebih dahulu. 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 pengamalannya memahami falsafah *coaching* yang berasaskan kepada beberapa pengetahuan dan kemahiran yang perlu dikuasai (King et al., 2014). Zamri Mahamod (2016) mendapati aktiviti *coaching* yang dijalankan oleh mereka yang berpengetahuan dan berkemahiran dalam bidang *coaching* mampu mengubah sikap guru seterusnya meningkatkan kualiti pengajaran. Justeru, pemimpin pertengahan memerlukan sokongan dalam bentuk latihan dan sumber yang boleh meningkatkan pengetahuan dan

kemahiran *coaching* mereka seterusnya memastikan keberkesanan sesi *coaching* yang dilaksanakan.

Realitinya, Dina Amira Hashim dan Mohamad Yusoff Mohd Nor (2019) mendapati pemimpin sekolah gagal mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh guru dalam melaksanakan PAK21. Dapatan ini bertentangan dengan matlamat *coaching* yang mengkehendaki *coach* memberi bimbingan kepada guru dalam menyelesaikan sesuatu isu. Namun, kajian terhadap Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB) pula mendapati guru-guru baharu mendapat 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 lompang isu pelaksanaan *coaching* oleh pemimpin pertengahan sekolah. Justeru, pengetahuan dan kemahiran *coaching* dalam kalangan pemimpin pertengahan sekolah harus diberikan fokus.

Pembangunan 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 pembelajaran profesional guru.

Aktiviti yang disusun secara terancang dalam sesebuah modul membolehkan pengguna mengetahui isi kandungan dengan lebih jelas dan berfokus (Nurulwahida Azid, 2014). Bagi memenuhi hasrat KPM untuk meningkatkan amalan dan pemahaman guru melaksanakan pembelajaran profesional, maka aktiviti *coaching* oleh pemimpin

pertengahan di sekolah adalah wajar diberi perhatian. Justeru, kajian pembangunan modul *coaching* untuk kegunaan pemimpin pertengahan sekolah seharusnya dapat memenuhi keperluan penting dalam melaksanakan aktiviti *coaching* yang meliputi pengetahuan dan kemahiran *coaching*. Pengetahuan dan kemahiran *coaching* yang dikuasai oleh pemimpin pertengahan akan membantu mereka mengimplimentasi kemahiran PAK21 dalam kalangan guru.

1.2.2 Coaching

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* dalam konteks pendidikan 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 (King et al., 2014; Zalina Mohd Tahir & Nabihah Mohd Salleh, 2018).

Coaching adalah suatu inovasi dalam pembelajaran profesional guru (Kraft et al., 2018; Shamsuddin Harun, 2016) 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 adalah lebih efektif apabila berlakunya pengagihan kepimpinan dalam organisasi sekolah dengan memberi tumpuan kepada aktiviti penambahbaikan PdP (King et al., 2014). Walau bagaimanapun, 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 Mahamod (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). *SISC+* memberi sumbangan terhadap sistem penyampaian dasar semasa pendidikan dengan bertindak sebagai medium antara guru dan KPM (Siaw et al., 2019). Walau bagaimanapun, hanya 60 peratus masa mereka diperuntukkan untuk melaksanakan *coaching* di sekolah (Siaw et al., 2019) menyebabkan impak program *coaching* oleh *SISC+* tidak konsisten (Rozita Radziah Said 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 pembelajaran profesional yang berpotensi mengurangkan lagi lapisan dalam penyampaian dasar pendidikan. Penyampaian maklumat secara berlapis telah dikenal pasti sebagai punca transformasi pendidikan gagal dilaksanakan (Amin Senin, 2019). Namun, terdapat lompang dari segi pengetahuan dan kemahiran *coaching* oleh pemimpin pertengahan yang perlu diatasi segera. *Coaching* yang berkesan memerlukan seseorang untuk menguasai kemahiran *coaching* (Aguilar, 2013) dan perkara ini tidak diberi tumpuan dalam kalangan pemimpin pertengahan (Sharmini et al., 2017).

1.2.3 *Coaching* Eksekutif

Terdapat pelbagai variasi pendekatan *coaching* yang diamalkan dalam bidang pendidikan antaranya ialah *coaching* tingkah laku (*behavioural coaching*), *coaching* berasaskan penyelesaian (*solution-focused coaching*), *coaching* kognitif tingkah laku (*cognitive-behavioural coaching*), *coaching* pengajaran (*instructional coaching*), *coaching* eksekutif (*executive coaching*) dan *coaching* rakan sebaya (*peer coaching*) (Devine et al., 2013). Amalan *coaching* telah berkembang dengan pesatnya sejak beberapa dekad yang lalu dan diaplikasikan dalam pelbagai bidang melalui pelbagai strategi (Lofthouse, 2019).

Dalam konteks pendidikan luar negara, pendekatan *coaching* pengajaran, *coaching* tingkah laku dan *coaching* rakan sebaya ternyata memberi impak yang positif terhadap penambahbaikan amalan dan kualiti guru (Honig & Rainey; 2019; Lochmiller & Mancinelli, 2019; Thessin, 2019). Kajian juga menunjukkan budaya kolaboratif menjadi suatu keperluan dalam menjayakan sesi *coaching* kerana aktiviti ini melibatkan dua atau lebih pihak berkepentingan.

Berbeza dengan pendekatan *coaching* yang lain, *coaching* eksekutif menyasarkan barisan kepimpinan di sekolah yang berpotensi untuk menjadi legasi kepada kepimpinan sedia ada (Devine et al., 2013). *Coaching* eksekutif kebiasaannya berlaku di firma melalui mesyuarat dan perjumpaan berkala antara *coach* dan eksekutif sehingga proses tersebut menjadi pencetus kepada perubahan tingkah laku dan budaya kerja eksekutif kepada suatu peringkat yang lebih baik (Rekalde et al., 2017). Perubahan tingkah laku ini berlaku secara terancang mengikut misi dan ketetapan pengurus organisasi yang telah dipersetujui bersama *coach*.

Kelebihan *coaching* eksekutif adalah pelaksanaannya boleh dikendalikan secara berkumpulan. Walaupun pembelajaran setiap individu adalah berlainan, namun

coaching eksekutif menyasarkan matlamat organisasi sebagai pelan pembangunan individu. Justeru, matlamat setiap sesi *coaching* eksekutif adalah berdasarkan sasaran yang ditetapkan organisasi (Rekalde et al., 2017). Dalam kajian ini, strategi *coaching* eksekutif adalah dipilih berdasarkan konteks kajian pemimpin pertengahan sekolah dan pendekatan gerak kerja semasa KPM yang mengutamakan penyelesaian isu berdasarkan penyelesaian insitu mengikut lokaliti (KPM, 2018).

1.2.4 Pemimpin Pertengahan

Pemimpin pertengahan di sekolah merupakan kumpulan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKM) dan Ketua Panitia (KP) yang berpotensi sebagai barisan kedua kepimpinan (BPG, 2011). 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 (Khairul Anuar Saad et al., 2017). 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 atau 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). Pemimpin pertengahan berpotensi menggantikan kepimpinan sedia ada pada masa hadapan yang menjadi penghubung antara kepimpinan sekolah dan kumpulan guru (Bano, 2016; Fusarelli et al., 2018; Peter-Hawkins et al., 2018; Rohana Ahmad et al., 2017). Justeru, kehadiran pemimpin pertengahan dalam barisan kepimpinan sekolah harus diberi perhatian serius terutamanya berkaitan aktiviti pembelajaran profesional guru.

Bermula gelombang kedua PPPM pada tahun 2016, peranan pemimpin pertengahan yang terdiri daripada KP dan GKM telah berubah dan takrifan pemimpin sekolah diperluaskan bertujuan memberikan perspektif baharu terhadap kepimpinan sekolah. Kumpulan pemimpin pertengahan bukan sahaja terlibat dengan penambahbaikan sekolah malah bertanggungjawab secara langsung dalam melaksanakan *coaching* bagi meningkatkan 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).

1.2.5 Kemahiran PAK21

Laporan Jemaah Nazir Jaminan Kualiti (JNJK) terhadap aspek kualiti guru dalam mengamalkan PdP berasaskan PAK21 berada pada tahap sederhana sahaja (JNJK, 2017). Situasi sebenar yang berlaku di sekolah yang diperiksa menunjukkan guru masih mengamalkan PdP konvensional, kurang memberi ruang kepada aspek kreativiti dan kritis murid serta tidak memberi fokus kepada komunikasi dan kolaboratif murid. Perkara ini memberi impak kepada kurangnya penglibatan aktif murid (JNJK, 2017). Justeru, pihak JNJK (2017) mencadangkan agar peranan pemimpin pertengahan yang menerajui panitia dioptimumkan melalui pembelajaran profesional dengan memberi fokus terhadap amalan PAK21 dan Pentaksiran Bilik Darjah (PBD).

Kedua-dua elemen PAK21 dan PBD adalah dasar semasa KPM. Surat Siaran Kementerian Pendidikan Malaysia bilangan 14 Tahun 2018 bertarikh 19 Disember 2018 yang menyatakan pemansuhan amalan peperiksaan di semua sekolah secara

berperingkat dan digantikan sepenuhnya dengan PBD (KPM, 2018). Justeru, keperluan kepada modul *coaching* yang merangkumi aspek PAK21 dan PBD sangat bertepatan bagi membantu pemimpin pertengahan di sekolah menjalankan *coaching* yang lebih berfokus.

Berdasarkan laporan awal PPPM 2013-2025, transformasi pendidikan memerlukan perhatian dan strategi yang baharu agar murid mampu menguasai kemahiran yang dituntut dalam abad ke-21 (KPM, 2014). Perubahan pedagogi daripada berpusatkan guru kepada berpusatkan murid bukan semata-mata dinilai dengan aktiviti PAK21, bahkan guru juga perlu menguasai kemahiran PBD. Selain itu, pembudayaan amalan PAK21 seharusnya berfokuskan kepada kemahiran komunikasi, kolaboratif, kritis dan kreatif (4K). Murid-murid generasi abad ke-21 perlu berdaya saing pada peringkat global dan kemahiran 4K adalah suatu keperluan (Roekel, 2017). Amin Senin (2019) menegaskan bahawa perubahan pedagogi yang dimaksudkan dalam sub naratif pertama Naratif Baharu Amalan Pendidikan haruslah direalisasikan melalui pembelajaran bermakna, PAK21 dan PBD.

Oleh yang demikian, kesemua aspek perubahan pedagogi guru yang dimaksudkan perlu diintegrasikan dalam modul yang komprehensif menggabungkan kesemua aspek kemahiran PAK21. Justeru, kandungan modul *coaching* yang akan dibangunkan perlu menitik beratkan aspek-aspek seperti pembelajaran berpusatkan murid, kemahiran pentaksiran bilik darjah (PBD) dan kemahiran 4K.

1.2.6 Pendekatan Hibrid

Medium pembelajaran guru semakin berkembang selari dengan kemajuan teknologi dan situasi semasa. Bermula dengan pembelajaran secara tradisional melalui kursus dan latihan bersemuka sehinggalah kepada pembelajaran dalam talian (e-

pembelajaran). Kedua-dua medium pembelajaran guru ini mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing (Hwang, 2018; Ramanau, 2016). Namun, terdapat pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel dan semakin berkembang dikenali sebagai pembelajaran hibrid. Pendekatan hibrid menggabungkan kedua-dua elemen pembelajaran bersemuka dan e-pembelajaran (Goodyear, 2020; Raes et al., 2019; Yani, 2017).

Pembelajaran hibrid semakin mendapat perhatian penyedia latihan di luar negara kerana ciri-cirinya yang mudah, menjimatkan masa dan boleh dilaksanakan mengikut pelbagai situasi (Raes et al., 2019; Ramanau, 2016; Xiao et al., 2020). Di Malaysia, pembelajaran hibrid masih kurang diberi tumpuan sebagai kaedah penyampaian pembelajaran profesional guru (Elmy Johana Mohamad, 2020; Muhamad Azhar Stapa et al., 2017). Latihan pembangunan profesionalisme guru masih menggunakan pendekatan konvensional yang melibatkan latihan secara bersemuka. Walau bagaimanapun, dengan perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi yang semakin pesat, pembelajaran profesional guru telah mula dilaksanakan secara e-pembelajaran.

Namun, pendekatan e-pembelajaran mempunyai beberapa kelemahan yang menyebabkan matlamat sesuatu latihan tidak dapat dipenuhi. Antara kelemahan e-pembelajaran dalam konteks pembelajaran guru ialah terdapat aktiviti yang melibatkan pengetahuan asas dan kemahiran teknikal sukar disampaikan secara dalam talian (Todd et al., 2017), kekangan komunikasi dan penyampaian kandungan yang memerlukan perbincangan dua hala. Justeru, pendekatan hibrid adalah alternatif terbaik dalam menyediakan medium pembelajaran guru (Watts et al., 2016; Xiao et al., 2020) kerana ciri-cirinya yang menggabungkan kedua-dua pendekatan bersemuka dan e-pembelajaran.

1.3 Pernyataan Masalah

Pelaksanaan *coaching* di sekolah seharusnya berupaya meningkatkan prestasi guru dan memberikan impak yang positif terhadap organisasi. Kesenambungan aktiviti *coaching* yang dipelopori oleh personel *SISC+* perlu diteruskan oleh pemimpin pertengahan sekolah mulai gelombang kedua PPPM 2013-2025 (Amin Senin, 2019; KPM, 2013; Dina Amira Hashim & Mohamad Yusoff Mohd Nor, 2019). Walau bagaimanapun, tiada latihan yang berkaitan diberikan kepada pemimpin pertengahan menyebabkan mereka melaksanakan *coaching* tanpa pengetahuan dan kemahiran yang sepatutnya (Sharmini et al., 2017). Situasi ini mengakibatkan aktiviti *coaching* yang dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan tidak berkesan dan lebih berbentuk penilaian (Ahmad Syahiran Mohamad et al., 2017). Justeru, suatu mekanisme untuk menangani isu pengetahuan dan kemahiran pemimpin pertengahan dalam melaksanakan *coaching* perlu dibangunkan.

Momentum dan kelestarian *coaching* harus dikekalkan sebagai aktiviti pembelajaran profesional yang berterusan dalam kalangan guru. Manfaat *coaching* tidak hanya diterima oleh sebahagian guru sahaja, malah perlu diperluaskan kepada komuniti guru yang lain (Rozita Radziah Said et al., 2016). Inisiatif *coaching* yang diperkenalkan KPM melalui Program Transformasi Daerah memberi tumpuan kepada sebilangan kecil guru di beberapa sekolah berprestasi rendah sahaja. Pendekatan ini mengakibatkan transformasi amalan profesional guru dalam pedagogi, kurikulum dan pentaksiran berlaku dalam fasa yang perlahan (Rozita Radziah Said et al., 2016; Wong & Nur Ain Elzira Abdullah, 2018). Justeru, bagi memenuhi hasrat KPM menjadikan aktiviti *coaching* sebagai sistem sokongan di sekolah (Zubaidah Bibi Mobarak Ali et al., 2019), maka pengetahuan dan kemahiran melaksanakan *coaching* perlu diperluaskan kepada kepimpinan sekolah terutamanya barisan pemimpin pertengahan.

Konteks kepimpinan pendidikan yang melibatkan pemimpin pertengahan telah mula diberi perhatian dalam PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Bersesuaian dengan hierarki organisasi sekolah yang meletakkan pemimpin pertengahan sebagai penghubung antara barisan kepimpinan dan guru (Dina Amira Hashim & Mohamad Yusoff Mohd Nor, 2019) maka pemimpin pertengahan adalah individu yang paling ideal melaksanakan aktiviti *coaching* di sekolah. Namun, Wan Norhasma Wan Hassan dan Nurahimah Mohd Yusoff (2019) mendapati pemimpin pertengahan memerlukan latihan dan masih belum dapat menyesuaikan diri dengan pendekatan *coaching*. Walaupun pembelajaran profesional guru telah digerakkan secara aktif oleh pemimpin pertengahan, namun tiada kajian yang membuktikan keberkesanan aktiviti *coaching* yang dilaksanakan (Sharmini et al., 2017) secara khusus oleh pemimpin pertengahan.

Selain itu, strategi *coaching* berpotensi sebagai medium penyampaian maklumat yang lebih efektif terutamanya dalam usaha meningkatkan kemahiran dan kualiti PdP guru. Strategi *coaching* telah berjaya mengurangkan lapisan dalam sistem penyampaian KPM (KPM, 2013; Salwati Shafee et al., 2019). Melalui aktiviti *coaching*, dasar semasa KPM seperti kemahiran PAK21 dalam kalangan guru dapat dilaksanakan dengan lebih efektif. Bersesuaian dengan pendekatan mutakhir KPM yang mengutamakan sumber dan kepakaran sedia ada di sekolah, pemimpin pertengahan merupakan penyelesaian khusus kepada isu pelaksanaan *coaching* ke arah peningkatan kemahiran PAK21 guru.

Walau bagaimanapun, realiti yang berlaku di sekolah adalah sesi *coaching* sering dilaksanakan dengan penetapan pencapaian matlamat individu yang tidak berfokus. Sedangkan pihak KPM sangat menekankan peningkatan kualiti guru secara spesifiknya kemahiran PAK21 melalui pelbagai inisiatif dan sokongan. Perkara ini disokong oleh Dina Amira Hashim dan Mohamad Yusoff Mohd Nor (2019) yang

mendapati pemimpin sekolah masih gagal mengenal pasti keperluan guru dalam melaksanakan PAK21. Natiyahnya, hanya 28 peratus guru sahaja berjaya melaksanakan PAK21 pada tahap cemerlang (PADU, 2019).

Kemahiran PAK21 guru hanya boleh ditingkatkan melalui sokongan dan latihan yang berterusan (Fleming, 2014; Liljenberg, 2016). Walau bagaimanapun, latihan dan pembangunan profesional yang dilaksanakan oleh KPM berbentuk penyelesaian umum yang memerlukan masa dan melibatkan kos yang tinggi (Mistrine Radin & M. Al-Muzammil Yasin, 2018). Penyelesaian yang lebih berkesan dan spesifik perlu diteroka bagi meningkatkan kemahiran PAK21 guru. Justeru, suatu modul yang menggabungkan elemen pengetahuan *coaching*, kemahiran *coaching* dan kemahiran PAK21 perlu dibina dan diuji keberkesanannya. Intervensi ini dijangka dapat menyelesaikan isu pelaksanaan *coaching* oleh pemimpin pertengahan di sekolah dalam melaksanakan aktiviti pembelajaran profesional guru.

1.4 Rasional Kajian

Kajian ini memberi fokus kepada pembangunan dan penilaian keberkesanan modul yang menjadi bahan sokongan kepada pemimpin pertengahan sekolah dalam melaksanakan *coaching*. Modul yang dibina dalam kajian ini dikenali sebagai Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE). Modul MHCE ini menekankan pengetahuan dan kemahiran *coaching* yang diperlukan oleh pemimpin pertengahan. Kandungan modul juga menggabungkan elemen-elemen kemahiran PAK21 bersesuaian dengan dasar semasa KPM yang menyasarkan penguasaan kemahiran PAK21 dalam kalangan guru. Rasional kajian ini berdasarkan masalah yang dihadapi oleh pemimpin pertengahan sekolah, iaitu mereka tidak menerima sebarang latihan khusus untuk melaksanakan *coaching* di sekolah.

Pertama, ketiadaan sumber rujukan dan panduan pelaksanaan *coaching* mengakibatkan pembelajaran profesional guru melalui aktiviti *coaching* oleh pemimpin pertengahan adalah tidak berkesan. Kajian terdahulu menunjukkan pelaksanaan *coaching* akan lebih berkesan sekiranya pengamal *coaching* diberikan latihan yang sewajarnya (Bozer et al., 2018). Aktiviti pembelajaran profesional guru akan lebih berkesan menggunakan modul MHCE ini kerana kandungan yang berstruktur dan berfokus kepada peningkatan profesionalisme guru. Selain itu, modul MHCE dibina menggunakan pendekatan pembelajaran secara hibrid yang lebih fleksibel dan boleh dilaksanakan mengikut kesesuaian masa, tempat dan situasi. Justeru, aktiviti *coaching* oleh pemimpin pertengahan di sekolah boleh dijalankan sebagai sesi pembelajaran profesional guru secara bersemuka ataupun e-pembelajaran. Kandungan modul ini boleh diaplikasikan di bilik darjah bagi menzahirkan kemahiran PAK21 seterusnya meningkatkan kualiti guru.

Kedua, pemilihan teoritikal dan instrumen dari model barat (seperti dalam Workplace Coaching: Principles & Application, 2018) berdasarkan pendekatan *coaching* eksekutif yang diterapkan dalam kajian ini. Pendekatan *coaching* eksekutif telah terbukti berjaya meningkatkan produktiviti dalam pengurusan sektor swasta (Anthony & Nieuwerburgh, 2018) namun, masih belum diuji keberkesanannya dalam konteks pengurusan pendidikan di Malaysia. Walau bagaimanapun, kajian-kajian di luar negara telah menunjukkan impak yang positif pendekatan *coaching* eksekutif diamalkan di sekolah (Rekalde et al., 2017). Begitu juga dengan aplikasi teori Vygotsky yang merupakan teori klasik barat tetapi menjadi rujukan banyak pengamal *coaching* tempatan dan luar negara. Aplikasi bimbingan secara *scaffolding* dan zon perkembangan proksimal (ZPD) dalam teori Vygotsky telah mula dipraktikkan oleh pengamal *coaching* tempatan (Chong et al., 2018; Nellie Ismail et al., 2019; Rosid et

al. 2018). Justeru, rasional pembangunan modul ini berdasarkan pemilihan teoritikal dalam kalangan model barat adalah berdasarkan bukti kejayaan kajian-kajian luar negara yang mengaplikasikan pendekatan *coaching* eksekutif dalam sistem pengurusan pendidikan mereka.

Ketiga, pembangunan modul MHCE ini mengadaptasi model reka bentuk ADDIE. Namun pelaksanaan kajian ini ditetapkan melalui dua fasa utama; fasa I melibatkan pembangunan modul MHCE (analisis, reka bentuk, pembangunan dan pelaksanaan – langkah A,D,D,I) manakala fasa II kajian menggunakan reka bentuk kajian kuasi eksperimen bagi menilai (langkah E) secara kuantitatif keberkesanan modul MHCE. Tujuan kajian ini dibahagikan kepada dua fasa utama adalah disebabkan faktor masa, kos dan isu pengurusan kajian di lapangan. Allen dan Sites (2012) menyatakan model ADDIE boleh dilaksanakan secara serentak ataupun berasingan bergantung kepada matlamat akhir sesuatu kajian. Justeru, pelaksanaan kajian ini dalam dua fasa utama adalah diyakini dapat menjimatkan kos dan masa selain proses penambahbaikan pada setiap peringkat tanpa menanti peringkat akhir pembentukan modul MHCE.

Keempat, rasional pemilihan subjek kajian dalam kalangan pemimpin pertengahan Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) sahaja kerana keperluan bilangan sampel kumpulan kawalan dan kumpulan eksperimen ($n_E = 30$, $n_{K1} = 30$, $n_{K2} = 30$). Hanya sekolah kategori SMK sahaja yang memiliki saiz sampel pemimpin pertengahan yang optimum berbanding Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Kolej Tingkatan Enam (KT6), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) dan Kolej Vokasional (KV). Selain itu, terdapat dua kumpulan kawalan diwujudkan bagi menjelaskan lagi kesan intervensi modul MHCE. Terdapat kumpulan kawalan yang diwujudkan dalam sesuatu kajian kuasi eksperimen dikenali sebagai kumpulan kawalan negatif. Kumpulan kawalan

negatif dapat mengesan pengaruh luar yang berkemungkinan wujud dan dapat menjelaskan lagi perbandingan kesan sesuatu intervensi (Geoffrey, 2019). Justeru, dalam kajian ini kumpulan kawalan kedua diwujudkan. Kumpulan ini terdiri daripada 30 orang pemimpin pertengahan yang tidak diberikan intervensi modul MHCE tetapi pernah mendapat pendedahan coaching dalam pelbagai latihan pembangunan profesional oleh KPM. Kumpulan ini dilabelkan sebagai kumpulan kawalan 2 (KK2).

1.5 Signifikan Kajian

Kajian ini sangat penting untuk memastikan kelangsungan PPPM 2013 - 2025, dengan memperkasakan pembelajaran profesional guru melalui pendekatan *coaching*. Bersesuaian dengan gerak kerja KPM pada masa kini yang mengambil pendekatan pentadbiran bawah ke atas (*bottom up*), maka *coaching* turut dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan di sekolah. Aspek pengetahuan dan kemahiran *coaching* yang terkandung dalam modul MHCE diyakini dapat menyelesaikan isu pelaksanaan *coaching* oleh pemimpin pertengahan di sekolah. Dengan adanya modul MHCE ini, pelaksanaan *coaching* pemimpin pertengahan akan lebih terancang dan berfokus kepada kemahiran PAK21 yang merupakan agenda utama transformasi pendidikan negara.

Selain itu, pihak berkepentingan di KPM yang bertanggungjawab menyediakan latihan khususnya, boleh menggunakan modul ini sebagai suatu kaedah latihan kepada pemimpin sekolah dalam pelbagai situasi. Modul MHCE yang dihasilkan secara hibrid sangat praktikal digunakan selain menjimatkan kos dan masa. Di samping itu, personel yang bertanggungjawab menjalankan *coaching* seperti pensyarah-pensyarah di Institut Aminuddin Baki (IAB), Institut Pendidikan Guru (IPG), Pusat Matrikulasi dan universiti-universiti awam negara juga mendapat manfaat daripada modul MHCE ini.

Dari segi teori, selain meningkatkan pengetahuan dan kemahiran *coaching*, modul MHCE juga bertindak sebagai pemangkin yang mempercepatkan proses untuk mencapai zon perkembangan (ZPD) melalui teknik klasik *scaffolding* Vygotsky. Faktor tempoh masa bimbingan dapat dipendekkan dalam aktiviti *coaching* eksekutif menggunakan modul MHCE. Justeru, penghasilan modul MHCE dalam kajian ini memberi nilai tambah kepada pelaksanaan teori perkembangan sosial Vygotsky dari segi penjimatan masa dan juga bahan sumber yang bertepatan bagi tujuan mencapai ZPD.

Akhir sekali, pemimpin sekolah khususnya dan guru amnya juga boleh menggunakan modul MHCE ini bagi tujuan pembelajaran sendiri dan pembangunan profesionalisme. Kemahiran-kemahiran yang diterapkan di dalam modul MHCE boleh diaplikasikan di bilik darjah bagi menzahirkan kemahiran PAK 21 umumnya dan dapat meningkatkan lagi kemahiran pedagogi seterusnya mencapai kualiti PdP yang lebih cemerlang.

1.6 Tujuan Kajian

Kajian ini dijalankan bertujuan membangun dan menilai keberkesanan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE). Kandungan modul ini terdiri daripada beberapa komponen iaitu pengetahuan *coaching*, kemahiran melaksanakan *coaching* dan kemahiran PAK21. Modul MHCE ini akan digunakan oleh pemimpin pertengahan dalam aktiviti pembelajaran profesional guru. Modul MHCE ini mengadaptasi langkah pembangunan modul menggunakan reka bentuk ADDIE. Maka sewajarnya modul MHCE diuji keberkesanan penggunaannya oleh pemimpin pertengahan.

Secara keseluruhannya, kajian ini merangkumi dua fasa; fasa I melibatkan reka bentuk kajian pembangunan modul MHCE mengadaptasi model ADDIE manakala fasa

II kajian menggunakan reka bentuk kajian kuasi eksperimen bagi menilai secara kuantitatif modul MHCE yang dibangunkan untuk mendapatkan maklumat berkaitan keberkesannya terhadap pengetahuan *coaching*, kemahiran *coaching* dan kemahiran PAK21 pemimpin pertengahan. Dalam fasa pembangunan modul MHCE, beberapa langkah penting iaitu analisis keperluan, reka bentuk, pembangunan dan pelaksanaan telah diadaptasi dalam kajian ini. Setiap langkah-langkah pembangunan modul pada fasa I kajian diuji secara formatif melalui ujian rintis dan pengesahan pakar. Keberkesanan modul MHCE diuji menggunakan reka bentuk kuasi-eksperimen pra dan pascajian dengan kumpulan tidak setara (*pre test – post test non equivalent group design*). Kaedah kualitatif pula digunakan untuk meneroka maklumat dan maklum balas pengguna berkaitan pelaksanaan modul MHCE melalui pendekatan hibrid dalam pembelajaran profesional guru.

1.7 Objektif Kajian

Bagi mencapai tujuan kajian ini, objektif kajian secara spesifik dikemukakan seperti berikut:

Fasa I: Pembangunan Modul MHCE

- 1.7.1 Menganalisis keperluan bahan sokongan pelaksanaan *coaching* oleh pemimpin pertengahan di sekolah menengah.
- 1.7.2 Mereka bentuk kandungan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) untuk kegunaan pemimpin pertengahan di sekolah menengah.
- 1.7.3 Membangunkan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) untuk kegunaan pemimpin pertengahan di sekolah menengah mengikut keperluan berdasarkan kesepakatan pakar bidang.

Fasa II: Penilaian Keberkesanan Modul MHCE

- 1.7.4 Menguji keberkesanan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) terhadap pengetahuan *coaching* pemimpin pertengahan di sekolah menengah.
- 1.7.5 Menguji keberkesanan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) terhadap kemahiran *coaching* pemimpin pertengahan di sekolah menengah.
- 1.7.6 Menguji keberkesanan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) dalam mengimplimentasi kemahiran PAK21 pemimpin pertengahan di sekolah menengah.
- 1.7.7 Menilai pelaksanaan modul MHCE menggunakan pendekatan hibrid sebagai bahan sokongan dalam pembelajaran profesional guru.

1.8 Persoalan Kajian

Diharapkan kajian ini dapat menjawab dan menyediakan indikator yang betul dan terarah terhadap persoalan-persoalan berikut:

- 1.8.1 Apakah keperluan bahan sokongan pelaksanaan *coaching* oleh pemimpin pertengahan di sekolah menengah?
- 1.8.2 Apakah proses-proses reka bentuk yang terlibat dalam penentuan kandungan dan aktiviti Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE)?
- 1.8.3 Apakah terdapat kesepakatan pakar terhadap pembangunan Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) untuk kegunaan pemimpin pertengahan sekolah menengah?

- 1.8.4 Adakah Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) berkesan meningkatkan pengetahuan *coaching* pemimpin pertengahan di sekolah menengah?
- 1.8.5 Adakah Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) berkesan meningkatkan kemahiran *coaching* pemimpin pertengahan di sekolah menengah?
- 1.8.6 Adakah Modul Hibrid *Coaching* Eksekutif (MHCE) berkesan dalam mengimplimentasi kemahiran PAK21 pemimpin pertengahan di sekolah menengah?
- a. Adakah terdapat perbezaan pengetahuan dan kemahiran *coaching* untuk mengimplimentasi PAK21 yang signifikan antara pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE?
 - b. Adakah terdapat perbezaan kemahiran PAK21 iaitu elemen pentaksiran bilik darjah (PBD) yang signifikan antara pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE?
 - c. Adakah terdapat perbezaan kemahiran PAK21 iaitu elemen pembelajaran berpusatkan murid yang signifikan antara pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE?
 - d. Adakah terdapat perbezaan kemahiran PAK21 iaitu elemen kemahiran 4K yang signifikan antara pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE?

1.8.7 Apakah pandangan pemimpin pertengahan tentang pelaksanaan modul MHCE menggunakan pendekatan hibrid dalam pembelajaran profesional guru?

1.9 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian, berikut merupakan hipotesis nol kajian yang perlu diuji:

H_01 : Tidak terdapat perbezaan pengetahuan *coaching* yang signifikan antara kumpulan pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan kumpulan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE.

H_02 : Tidak terdapat perbezaan kemahiran *coaching* yang signifikan antara kumpulan pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan kumpulan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE.

H_03a : Tidak terdapat perbezaan pengetahuan dan kemahiran *coaching* untuk mengimplimentasi PAK21 yang signifikan antara kumpulan pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan kumpulan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE

H_03b : Tidak terdapat perbezaan kemahiran PAK21 iaitu elemen pentaksiran bilik darjah (PBD) yang signifikan antara kumpulan pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan kumpulan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE.

H_03c : Tidak terdapat perbezaan kemahiran PAK21 iaitu elemen pembelajaran berpusatkan murid yang signifikan antara kumpulan pemimpin pertengahan yang menggunakan modul MHCE dengan kumpulan pemimpin pertengahan yang tidak menggunakan modul MHCE.