



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

***PEMBANGUNAN BAKAT KEPEMIMPINAN GURU BESAR SEKOLAH  
RENDAH KEBANGSAAN MELALUI PROSES PEMENTORAN DALAM  
PROGRAM PEMBANGUNAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN***

**SITI FAIRUZ BINTI MURSHID**

**FPP 2021 16**



**PEMBANGUNAN BAKAT KEPEMIMPINAN GURU BESAR SEKOLAH  
RENDAH KEBANGSAAN MELALUI PROSES PEMENTORAN DALAM  
PROGRAM PEMBANGUNAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN**

Oleh

**SITI FAIRUZ BINTI MURSHID**

**Tesis yang dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra  
Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

**Februari 2021**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia,

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**PEMBANGUNAN BAKAT KEPEMIMPINAN GURU BESAR SEKOLAH  
RENDAH KEBANGSAAN MELALUI PROSES PEMENTORAN DALAM  
PROGRAM PEMBANGUNAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN**

Oleh

**SITI FAIRUZ BT MURSHID**

**Februari 2021**

**Pengerusi : Profesor Ismi Arif bin Ismail, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Kajian ini dilaksanakan bagi mengkaji Pembangunan Bakat Kepemimpinan Guru Besar melalui proses pementoran dalam program pembangunan profesional pemimpin pendidikan di Malaysia. Program pementoran PRIme (Program *Residency* dan *Immersion*) telah diwujudkan bagi membangunkan bakat kepemimpinan pemimpin baharu pendidikan dalam mengorak langkah untuk menjayakan aspirasi pendidikan negara. Namun begitu, masalah ketidakpuasan terhadap pengurusan dan pentadbiran sekolah masih menjadi persoalan (Azlin Norhaini & Roselan, 2017). Amalan pementoran sebagai pemboleh ubah yang dapat membangunkan bakat pemimpin baharu pendidikan tidak banyak dikupas secara terperinci dalam kajian lepas (Arar, 2018). Justeru, kajian ini dijalankan bagi meneroka secara mendalam proses pembangunan bakat Guru Besar Baharu melalui proses pementoran bagi menjawab tiga persoalan utama: 1) Apakah pemahaman Guru Besar Baharu yang berkaitan terhadap pelaksanaan pementoran di bawah Program PRIme? 2) Bagaimanakah proses pementoran di bawah Program PRIme dilaksanakan ke atas Guru Besar Baharu? 3) Sejauh manakah program pementoran yang dijalankan di bawah Program PRIme dapat membangunkan bakat kepemimpinan Guru Besar Baharu?

Bagi menjawab persoalan kajian yang ditetapkan, kajian kes kualitatif telah digunakan. Sejumlah 8 orang informan terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada lima orang mentee dan tiga orang mentor. Tiga teknik pengumpulan data digunakan bagi mengumpul data yang kaya iaitu temu bual separa berstruktur, pemerhatian tidak turut serta dan penganalisan dokumen. Data yang diperolehi diuruskan menggunakan ATLAS.ti 8 dan diberikan kod, kategori seterusnya subtema bagi membangunkan tema utama untuk menjawab setiap persoalan kajian. Kebolehpercayaan dan kesahan dapatan kajian diperolehi dengan menggunakan teknik triangulasi, jejak audit, penilaian rakan sekerja dan hubungan berterusan antara pengkaji dan informan.

Dapatan kajian menunjukkan bakat kepemimpinan melalui pembelajaran pementoran berlaku secara timbal balik dan didasarkan kepada keperluan sosialisasi mentee menerusi perkongsian pengalaman, pemerhatian, penglibatan secara aktif dengan kumpulan pengamal dan pembelajaran interaktif berterusan antara mentor dan mentee. Semasa pementoran, bakat mentee dibangunkan melalui tiga cabang utama iaitu pembangunan emosi, sosial dan intelektual yang menjadi tunjang utama pengukuhan ciri pemimpin berbakat. Pembangunan emosi dilihat melalui pembentukan efikasi sendiri, pembangunan sosial ditunjukkan dalam keupayaan untuk bekerjasama dalam komuniti manakala pembangunan intelektual dilihat dalam kecekapan mentee memainkan peranan sebagai pengurus dan pemimpin sekolah. Dengan menggabungkan Model Pembangunan Bakat Strategik (Rothwell, 2013), Model Pembelajaran Pementoran (Rhodes dan Fletcher, 2013) serta penglibatan mentee secara aktif dalam *Communities of Practice* dalam satu kerangka teoretikal kajian, dapatan empirikal mendapati amalan pementoran berjaya menyumbangkan kepada proses pembangunan bakat pemimpin baharu dengan lebih berkesan.

Keseluruhannya, kajian ini merungkai pengaruh amalan pementoran dalam membangunkan bakat kepemimpinan pemimpin baharu pendidikan dan kajian ini menyumbangkan secara terus kepada pelbagai pihak berkepentingan khususnya Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, sektor awam dan swasta dalam merencana dan merangka dasar berkaitan pelaksanaan operasi dan strategi program pembangunan bakat melalui proses pementoran. Implikasi daripada kajian ini dapat membantu pembangunan bakat pemimpin baharu dalam pendidikan dan meningkatkan kesediaan mereka untuk terus memacu peningkatan mutu dan kualiti sistem pendidikan di Malaysia seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**LEADERSHIP TALENT DEVELOPMENT AMONG PRIMARY SCHOOL  
PRINCIPAL THROUGH MENTORING IN AN EDUCATIONAL  
PROFESSIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM**

By

**SITI FAIRUZ BINTI MURSHID**

**February 2021**

**Chairman : Professor Ismi Arif bin Ismail, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

This study was conducted to investigate the Principals' Leadership Talent Development through a mentoring process within the professional educational leaders' development program in Malaysia. The Principals' Residency and Immersion Mentoring Program (PRIme) was established to develop leadership talent among new educational leaders in effort to achieve the nation's educational aspirations. However, dissatisfaction towards school management and administration remains an issue (Azlin Norhaini & Roselan, 2017). There has been little exploration of mentoring practices as a variable in developing leadership talent within new educational leaders from past research (Arar, 2018). Thus, this study aims to explore the process of the Principals' Leadership Talent Development through a mentoring process to answer these three main questions: 1) What is the new Principals' understanding of the implementation of mentoring under the PRIme program? 2) How is the mentoring process under the PRIme program implemented towards new Principals? 3) To what extent can the mentoring program carried out under the PRIme program develop new Principals' leadership talent?

A qualitative case study was used to answer the research questions. A total of eight informants consisting of five mentees and three mentors were involved in this study. Three data collection techniques were adopted to collect the data, which are semi-structured interviews, non-participant observation and document analysis. The data obtained was managed using ATLAS.ti 8 and assigned with codes, categories and subthemes to develop the main theme in order to answer each research question. The reliability and validity of the data was ensured by using the triangulation technique, audit trails, peer evaluation and continuous relationship between the researchers and informants.

Findings show that leadership talent by mentoring learning occurred reciprocally and was based on the needs of mentee socialization through experience sharing, observation, active involvement with groups of practitioners and continuous interactive learning between the mentor and mentee. During mentoring, the mentees' talents were developed from three main aspects which are emotional, social and intellectual development, becoming the primary principles in strengthening talented leaders' characteristics. Emotional development can be seen by the formation of self-efficacy; social development is shown by the ability to cooperate within a community whereas intellectual development is seen by the mentee's efficiency in their roles as the school's manager and leader. By combining the Strategic Talent Development Model (Rothwell, 2003), the Mentoring Learning Model (Rhodes and Fletcher, 2013) as well as the mentees' active involvement in Communities of Practice within one theoretical framework of study, the empirical data shows that the mentoring practices successfully contribute to the process of development of the new leaders' talents.

Overall, this study investigated the influence of mentoring practices in developing leadership talent within new educational leaders. This study also directly contributes to several stakeholders specifically the Ministry of Education, Aminuddin Baki Institution, public and private sectors in establishing and developing policies in relation to the operational implementation and strategies of talent development programs by mentoring process. The implications from this study could aid in developing talent in new leaders in education and increasing their readiness to spur the improvement of quality and calibre of the education system in Malaysia, such as has been outlined in the Malaysian Education Blueprint 2013-2025.

## **PENGHARGAAN**

### **Dengan nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang**

Setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah s.w.t Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang memberi ilham, kekuatan dan petunjuk kepada saya sehingga tesis ini dapat disempurnakan mengikut perancangan Allah untuk hamba-Nya.

Ucapan terima kasih kepada Universiti Putra Malaysia dan Kementerian Pendidikan Malaysia yang membenarkan saya bercuti untuk menyambung pelajaran di peringkat kedoktoran sehingga tamat dengan jayanya. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan iaitu Prof. Dr. Ismi Arif Ismail, Prof. Madya Dr. Soaib Asimiran dan Prof. Madya Dr. Mohd Mursyid Arshad, yang tidak jemu membantu dan memberikan idea semasa menyiapkan kajian ini. Tidak lupa juga kepada semua tenaga pengajar Fakulti Pengajian Pendidikan atas bimbingan dan ilmu yang diberikan. Ucapan terima kasih turut juga dipanjangkan kepada Institut Aminuddin Baki dan Jabatan Pendidikan Negeri Selangor atas kerjasama yang diberikan dalam melengkapkan kajian ini.

Jutaan kalungan kasih kepada ibunda tercinta, Hajah Wan Pound Bt Mohammad juga buat suami yang dikasihi, Saifulbahari Bin Ab Rahman atas doa kalian yang tidak pernah putus agar dipermudahkan segala urusan perjalanan PhD ini. Buat permata hati mama Safa Dayana dan Mohd Izz Haffiy, terima kasih kerana memahami. Kalian merupakan sumber kekuatan untuk kekal fokus sepanjang menempuhi dugaan dan cabaran dalam meneruskan perjuangan pengajian ini. Semoga kejayaan ini menjadi dorongan untuk kalian terus berjaya. Terima kasih di atas segalanya, Semoga Allah memberkati hidup kita.



Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti yang berikut:

**Ismi Arif bin Ismail, PhD**

Profesor  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Soaib bin Asimiran, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Mohd Mursyid bin Arshad, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

---

**ZALILAH MOHD SHARIFF, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 09 September 2021

## Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan : \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

Nama dan No. Matrik : Siti Fairuz binti Murshid, GS49736

## **Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan**

Dengan ini diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah selian kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: \_\_\_\_\_

Nama Pengerusi

Jawatankuasa

Penyeliaan:

Profesor Dr. Ismi Arif bin Ismail

Tandatangan: \_\_\_\_\_

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyeliaan:

Profesor Madya Dr. Soaib bin Asimiran

Tandatangan: \_\_\_\_\_

Nama Ahli

Jawatankuasa

Penyeliaan:

Profesor Madya Dr. Mohd Mursyid bin Arshad

## JADUAL KANDUNGAN

	Muka surat
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vi
<b>PERAKUAN</b>	viii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiv
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xv
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xvi
 <b>BAB</b>	
 <b>1 PENDAHULUAN</b>	 <b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pembangunan Bakat Pemimpin Pendidikan	3
1.4 Pementoran dalam Pendidikan	5
1.5 Pernyataan Masalah	6
1.6 Persoalan Kajian	8
1.7 Skop dan Limitasi Kajian	9
1.8 Kepentingan Kajian	10
1.9 Definisi Konsep	12
1.10 Rumusan Bab	13
 <b>2 SOROTAN LITERATUR</b>	 <b>14</b>
2.1 Pengenalan	14
2.1.1 Pembangunan Bakat dalam Pembangunan Sumber Manusia	14
2.1.2 Definisi Bakat Dalam Konteks Kajian	16
2.2 Senario Pembangunan Bakat dalam Pendidikan	17
2.2.1 Domain Bakat	17
2.2.2 Kerangka Pembangunan Bakat	22
2.3 Pembangunan Bakat Kepemimpinan	24
2.3.1 Pembangunan Bakat Kepemimpinan Guru Besar di Malaysia	24
2.3.2 Program PRIme (Program <i>Residency</i> dan <i>Immersion</i> )	25
2.4 Pementoran dalam Konteks Kajian	27
2.4.1 Konsep Pementoran	27
2.4.2 Pementoran dalam Pembangunan Bakat Kepemimpinan	30
2.4.3 Pembelajaran Melalui Pementoran	34
2.5 Teori dan Model yang Mendasari Kajian	37
2.5.1 Model Pembangunan Bakat Strategik (PBS)	37

2.5.2	Teori Aktiviti	39
2.5.3	<i>Model Communities of Practice (CoP)</i>	42
2.5.4	Model Pembelajaran Pementoran	45
2.6	Kerangka Teoretikal Kajian	46
2.7	Rumusan Bab	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>48</b>
3.1	Pengenalan	48
3.2	Penyelidikan Kualitatif sebagai Kaedah Kajian	48
3.3	Penggunaan Pendekatan Kajian Kes	50
3.4	Justifikasi bagi Pemilihan Kaedah Penyelidikan Kualitatif	52
3.4.1	Kaedah Temu Bual Mendalam	53
3.4.2	Analisis Dokumen	53
3.4.3	Pemerhatian Tidak Turut Serta	54
3.4.4	Pengkaji sebagai Instrumen Kajian	55
3.5	Aktiviti Awal Sebelum ke Lapangan	56
3.5.1	Prosedur Pensampelan	56
3.5.2	Prosedur Pemilihan Informan	57
3.5.3	Kriteria Pemilihan Informan	58
3.5.4	Informan Kajian	59
3.5.5	Tempoh kajian	60
3.5.6	Lokasi Kajian	60
3.6	Aktiviti dalam Lapangan: Prosedur Pengumpulan Data	61
3.6.1	Kajian Rintis dan Kajian Sebenar	61
3.6.2	Temu Bual Separa Berstruktur	62
3.6.3	Teknik Penyungkilan Semasa Temu Bual	63
3.6.4	Panduan Temu Bual	63
3.6.5	Perakam Suara Digital	64
3.6.6	Medium Komunikasi – Internet	65
3.7	Isu Etika dalam Kajian	65
3.8	Analisis Data dan Interpretasi	65
3.8.1	Pengurusan Data	66
3.8.2	Penyalinan Transkripsi Temu Bual Verbatim	66
3.8.3	Proses Menganalisis Temu Bual	66
3.8.4	Pembentukan Tema	67
3.8.5	Menyusun Kategori dan Data	68
3.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan	71
3.9.1	Kesahan Dalaman (Kredibiliti)	71
3.9.2	Kebolehpercayaan atau Keseragaman (Kebolehharian)	73
3.9.3	Kesahan luaran (Kebolehtukaran dan Ketersebutan)	74
3.9.4	Pengelakan Bias Pengkaji	74
3.10	Rumusan Bab	74

<b>4</b>	<b>HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	<b>75</b>
4.1	Pengenalan	75
4.2	Butiran Informan	75
4.3	Profil Informan	75
4.4	Persoalan Kajian 1	76
4.4.1	Pembinaan Karakter Kepemimpinan	76
4.4.2	Memupuk Pembangunan Bakat Kepemimpinan	79
4.4.3	Pengukuhan Komitmen Kepemimpinan oleh Mentor	82
4.5	Persoalan Kajian 2	86
4.5.1	Pra pementoran	87
4.5.2	Semasa Pementoran	91
4.5.3	Pasca pementoran	116
4.6	Persoalan Kajian 3	120
4.6.1	Pengukuhan Kepemimpinan dalam Pembangunan Organisasi	120
4.6.2	Pengukuhan Jaringan Komunikasi	125
4.6.3	Pengukuhan Kepimpinan Instruksional	128
4.6.4	Penetapan Matlamat dan Perancangan Strategik yang Lebih Jelas	133
4.6.5	Pemantapan Kepimpinan Pembangunan dan Pengurusan Sumber Manusia	137
4.7	Kerangka Konseptual daripada Dapatan Kajian	150
4.8	Rumusan Bab	154
<b>5</b>	<b>RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	<b>155</b>
5.1	Pengenalan	155
5.2	Ringkasan	155
5.3	Kesimpulan	156
5.4	Implikasi Kajian	160
5.4.1	Implikasi kepada pembinaan teori	160
5.4.2	Implikasi kepada kajian dalam pembangunan sumber manusia	161
5.4.3	Implikasi kepada pembangunan bakat kepemimpinan pemimpin baharu pendidikan	161
5.5	Cadangan Praktis	163
5.6	Cadangan Kajian Akan Datang	165
5.7	Penutup	166
	<b>RUJUKAN</b>	<b>167</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	<b>205</b>
	<b>BIODATA PELAJAR</b>	<b>255</b>
	<b>SENARAI PENERBITAN</b>	<b>256</b>

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat
2.1 Pecahan Artikel Mengikut Kaedah Kajian	33
2.2 Fasa Pembangunan Bakat Kepemimpinan Mengikut Ciri Pemodelan Bandura (1977)	40
2.3 Komponen Utama dalam Sistem Aktiviti	41
3.1 Rasional Pemilihan Kaedah Kualitatif	49
3.2 Justifikasi Pemilihan Pendekatan Kajian Kes	52
3.3 Kriteria Pemilihan Informan	59

## SENARAI RAJAH

Rajah	Muka surat
2.1 Tiga Fasa Utama Program <i>Residency</i> dan <i>Immersion</i>	26
2.2 Taburan artikel yang Diterbitkan Mengikut Negara dan Tahun Penerbitan	32
2.3 Pembangunan Bakat Melalui Pementoran, Pembangunan Bakat Melalui <i>Coaching</i> dan Pembangunan Bakat Melalui Gabungan <i>Coaching</i> dan Pementoran Mengikut Tahun	34
2.4 Model Pembangunan Bakat Strategik	39
2.5 Kerangka Teoretikal Kajian	46
4.1 Pemahaman Guru Besar Baharu Terhadap Pelaksanaan Pementoran di Bawah Program PRIme	86
4.2 Pelaksanaan Proses Pementoran di bawah Program Pementoran PRIme bagi Membangunkan Bakat Kepemimpinan Guru Besar Baharu	119
4.3 Impak Program Pementoran PRIme dalam Membangunkan Bakat Kepemimpinan Guru Besar Baharu	149
4.4 Pembangunan Bakat Kepemimpinan Guru Besar Sekolah Rendah Kebangsaan Melalui Proses Pementoran dalam Program Pembangunan Profesional Pemimpin Pendidikan	153



## SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Muka surat
1      Proses Penilaian dalam Program PRIme	205
2      Tujuh Standard Bimbingan dan Pemantauan Program PRIme	207
3      Tanggungjawab dan Peranan Mentor dalam Program PRIme	208
4      Matriks Komposit Penilaian PRIme	209
5      Kerangka Program PRIme (Program <i>Residency</i> dan <i>Immersion</i> )	210
6      Strategi Utama Pembangunan Profesionalisme yang Dilaksanakan oleh KPM (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016)	211
7      Tiga Elemen Asas dalam Pembentukan <i>CoP</i> (Wenger, 2010)	212
8      Senarai Semak Pemerhatian Tidak Turut Serta	213
9      Jadual Temu Bual Informan	214
10     Panduan Temu Bual Informan	215
11     Surat Akuan Terima	219
12     Kelulusan Menjalankan Kajian	220
13     Kaedah Menangani Isu Etika dalam Kajian	221
14     Jejak Audit ( <i>Audit Trail</i> )	222
15     Data Persoalan Kajian 1	227
16     Data Persoalan Kajian 2	231
17     Data Persoalan Kajian 3	244
18     Butiran Peribadi Informan	254

## SENARAI SINGKATAN

AJK	Ahli Jawatankuasa
BPG	Bahagian Pendidikan Guru
CoP	<i>Communities of Practice</i>
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
GB	Guru Besar
GBB	Guru Besar Baharu
GPK	Guru Penolong Kanan
IAB	Institut Aminuddin Baki
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNS	Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
NPQEL	<i>National Professional Qualification for Educational Leaders</i>
PC	<i>Principal Coach</i>
PdPc	Pengajaran dan Pemudahcaraan
PGB	Pengetua dan Guru Besar
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PIPPK	Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan
PK	Penolong Kanan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPP	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PRIme	Program <i>Residency</i> dan <i>Immersion</i>

SDT	<i>Strategic Development of Talent</i>
SIP+	<i>School Improvement Partner Plus</i>
SKKSM	Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia
TS25	Transformasi Sekolah 2025
UPM	Universiti Putra Malaysia





## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan

Bab ini merangkumi latar belakang kajian, latar belakang masalah, pernyataan masalah, persoalan kajian, kepentingan kajian, skop serta limitasi kajian bagi meneroka proses pembangunan bakat kepemimpinan melalui amalan pementoran Guru Besar Sekolah Rendah Kebangsaan yang baru dilantik. Pembangunan bakat penting untuk menentukan prestasi organisasi tetapi keupayaan membangunkan bakat adalah faktor utama yang membezakan antara organisasi yang menghasilkan prestasi biasa atau prestasi unggul. Dalam konteks pembangunan bakat kepemimpinan Guru Besar Baharu (GBB), pementoran dilihat sebagai salah satu kaedah yang berupaya menyokong perkembangan bakat kepemimpinan mereka yang baru dilantik untuk menjadi pemimpin instruksional yang berjaya (Rhodes, 2012; Lochmiller, 2014).

Elemen penting yang ditekankan dalam proses pembangunan bakat kepemimpinan GBB melalui pementoran adalah sejajar dengan Anjakan Kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Bab 5-2: Guru dan Pemimpin Sekolah). Melalui PPPM ini, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) berhasrat untuk memastikan setiap sekolah tanpa mengambil kira tahap prestasi serta lokasi, mempunyai guru besar atau pengetua sebagai pasukan peneraju pendidikan yang berkualiti tinggi dan menyediakan pemimpin sokongan yang mampu meningkatkan prestasi sekolah secara holistik. Lanjutan itu, kajian ini bakal mendalami sejauh mana amalan pementoran dapat memberikan impak kepada pembangunan bakat kepemimpinan GBB Sekolah Rendah Kebangsaan di Malaysia dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berprestasi cemerlang yang mampu memfokuskan kepada kualiti, akses, ekuiti, perpaduan, kecekapan dan keberhasilan Sistem Pendidikan Malaysia melalui Program *Residency* dan *Immersion* (PRIme).

#### 1.2 Latar Belakang Kajian

Pada tahun 2011, KPM berjaya membangunkan PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Pelan yang merupakan strategi jangka panjang ini merupakan transformasi kerajaan secara menyeluruh dalam menghasilkan modal insan terbaik bagi memacu hasrat pembangunan negara. Antara hasil penting yang diharapkan adalah pencapaian hasil aspirasi murid yang menekankan perkembangan pelajar secara menyeluruh dan seimbang dalam memiliki enam kemahiran penting iaitu kemahiran berfikir, pengetahuan, kemahiran memimpin, kemahiran dwibahasa, identiti nasional yang utuh, etika dan kerohanian sebagai rakyat Malaysia. Secara konstruktifnya, Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) bagi membentuk insan yang harmoni dan seimbang dari aspek jasmani, rohani, intelek dan emosi adalah selaras dengan aspirasi yang telah digariskan.

Walaupun aspek hasil aspirasi murid pada dasarnya telah dinyatakan dalam setiap perancangan dan dasar pendidikan sejak tahun 1956, pencapaian mereka setakat ini masih dibahaskan. Dimensi aspek aspirasi pelajar juga telah lama digambarkan dalam sekurang-kurangnya lima dokumen yang berkaitan seperti Falsafah Pendidikan Kebangsaan 1988, Dasar Nasional Pendidikan 1999, Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010), Pelan Interim Strategik Kementerian Pendidikan Malaysia (2011-2020) dan PPPM 2013-2025. Namun begitu, sejauh manakah dan apakah strategi yang telah dilaksanakan oleh KPM bagi mencapai sasaran yang dihasratkan sejak lapan tahun bermulanya PPPM 2013-2025 masih dipersoalkan (Hairuddin & Inas, 2019). PPPM 2013-2025 dilancarkan dengan hasrat merintis peluang yang lebih terbuka dan luas ke arah keberhasilan pendidikan tinggi yang berkemampuan untuk melahirkan rakyat yang berdaya saing melalui keberkesanan kepimpinan pendidikan barisan hadapan dalam sistem pendidikan negara. Sebagai pemimpin pendidikan peringkat tertinggi di sekolah rendah, GBB berperanan dalam membantu menterjemahkan wawasan pendidikan ke dalam pelaksanaan kurikulum formal dan tidak formal dengan mengoptimalkan semua sumber yang disediakan menggunakan strategi pendidikan yang berkualiti tinggi. Dengan itu, pelaksanaan pendidikan yang efektif berdasarkan FPK dapat direalisasikan.

Kecemerlangan organisasi bergantung sepenuhnya kepada kepemimpinan yang efektif (Leanard, 2018; Oh, Cho & Lim 2018). Pemimpin berkompentensi tinggi lebih berpotensi memacu peningkatan mutu pengajaran secara menyeluruh. Matlamat Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) bagi meningkatkan kemenjadian murid dan kualiti sekolah juga memerlukan sokongan pemimpin yang berbakat dan berwawasan. Selaras dengan keperluan pendidikan negara, pembangunan kepakaran dan pementapan kualiti pemimpin pendidikan seperti pengetua dan guru besar (PGB) memerlukan latihan yang komprehensif dan berstruktur dalam membantu mereka berperanan sebagai penggerak kurikulum yang mampu mengadaptasikan diri dengan perkembangan pesat dunia pendidikan yang sedang berlaku seluruh dunia (Bity Salwana, Ahmad Basri, & Ramlee, 2010).

Pembangunan sumber manusia sebagai satu usaha melatih dan membimbing sumber tenaga kerja dalam organisasi bagi meningkatkan tahap kecekapan dan kepakaran perlu diberi keutamaan. Dalam hal ini, pembangunan sumber manusia yang strategik bukanlah sekadar kuantiti, sebaliknya kompetensi, bidang kepakaran kritikal dan kualiti peribadi yang diperlukan pada masa hadapan turut diambil kira. Hal ini dapat menjamin organisasi memiliki kakitangan yang berkebolehan selaras dengan keperluan tugas dan sejajar dengan permintaan semasa. Justeru itu, latihan berterusan kepada kepimpinan berprestasi tinggi seperti yang terkandung dalam Anjakan Ke-5 PPPM 2013-2025 adalah penting bertujuan meningkatkan keberhasilan murid sama ada dalam aspek akademik dan bukan akademik. Salah satu tindakan strategik dalam Anjakan Ke-5 bagi memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah adalah dengan meningkatkan standard pemilihan dan sistem sokongan pemimpin sekolah dengan mewujudkan program khusus kepada pengetua dan guru besar. Justeru, KPM telah melaksanakan program PRIme yang merupakan program pementoran khusus bagi pemimpin sekolah yang baru dilantik menjalani tempoh transisi ke jawatan baharu. Inisiatif ini merupakan langkah penting bagi menyediakan dan memantapkan pelbagai

kompetensi kepimpinan dan pengurusan yang diperlukan sejajar dengan peranan mereka sebagai pemimpin sekolah.

### 1.3 Pembangunan Bakat Pemimpin Pendidikan

Permintaan terhadap bakat kepemimpinan meningkat seiring dengan bilangan pemimpin yang mula bersara (Deters, 2018). Terdapat tujuh langkah bagi mengurangkan isu berkaitan bakat kepemimpinan yang berjaya dikenal pasti iaitu mengenal pasti dan menarik pemimpin berbakat, merekrut, melantik, mengekalkan pemimpin berbakat, membangunkan bakat kepemimpinan, menyegerakan kemajuan kerjaya serta bertindak bagi mengurus dan memberikan sokongan kepada kerjaya pemimpin yang berpotensi (Rhodes, 2012). Selain di luar negara, isu kekurangan pemimpin berbakat di sekolah turut memberi kesan di Malaysia (KPM, 2013). Odden (2013) menegaskan bahawa akar umbi kepada permasalahan sekolah yang konsisten berada pada prestasi rendah datang daripada peneraju dan pendidik yang tidak mempunyai bakat dalam dunia pendidikan. Justeru itu, KPM mengambil inisiatif bagi melaksanakan program latihan iaitu Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau dikenali sebagai Program Latihan NPQEL (*National Professional Qualification for Educational Leaders*) bagi melatih calon pemimpin sekolah yang berpotensi tinggi serta beraspirasi untuk menjadi guru besar mahupun pengetua sekolah (KPM, 2013). Antara faktor Program Latihan NPQEL diperkenalkan pada 1999 adalah kerana transformasi pendidikan yang memerlukan bakal pengurus dan pemimpin sekolah yang berkompentensi tinggi serta mampu bergerak seiring dengan kemajuan dunia pendidikan. NPQEL terus berkembang dan diiktiraf sebagai prasyarat kepada pelantikan Pengetua dan Guru Besar mulai Julai 2014.

KPM juga telah mewujudkan Program PRIME bertujuan mengukuhkan pendedahan yang sedia ada bagi memberi sokongan kepada pengetua dan guru besar yang baru dilantik terutama ketika berada dalam tempoh peralihan untuk memastikan mereka berkhidmat dengan berkesan dari awal tempoh perkhidmatan. Jawatankuasa Teknikal Latihan Dan Pembangunan Institut Aminuddin Baki Bil.2/2016 turut menegaskan bahawa mulai 1 Julai 2014, pelaksanaan urusan pemilihan dan penempatan pengetua dan guru besar haruslah menggunakan syarat baharu iaitu setiap PGB yang baru dilantik dikehendaki menjalani Program PRIME. Melalui program ini juga, PGB berpeluang memperoleh pengalaman daripada guru besar lama yang bakal bersara atau yang akan berpindah sekolah dan dapat membiasakan diri serta memahami persekitaran dan suasana sekolah melalui program *Residency*. Setelah mengambil alih tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah, PGB tersebut akan terus diberikan bimbingan profesional dalam program *Immersion* daripada *Principal Coach* (PC) iaitu *School Improvement Partners Plus* (SIP+) atau Rakan Peningkatan Sekolah yang terlatih yang ditempatkan di PPD. SIP+ dapat membantu PGB dengan berkongsi idea, pengalaman dan kepakaran dalam pengurusan sekolah, di samping menjadi sumber penandaarasan melalui amalan pementoran.



Penglibatan dalam komuniti dan proses sosialisasi merupakan pendekatan yang boleh diambil oleh penjawat baharu untuk memperoleh maklumat dan mencorakkan pengalaman yang diperlukan (Sholler et al., 2019) dan sebaiknya proses sosialisasi penjawat baharu dibantu oleh organisasi secara terancang (Newhall, 2015). Pengalaman sosialisasi GBB merupakan satu proses penyesuaian diri dalam budaya sekolah serta pembinaan pengaruh dan kuasa (Zepeda, Parylo & Bengtson, 2014). Dalam hal ini, program *Residency* dilihat sebagai suatu program suai-jawatan yang membenarkan bakal PGB bersosialisasi bersama-sama guru besar atau pengetua yang bakal bersara atau berpindah selama satu bulan. Sepanjang tempoh ini, mereka dapat mengambil masa untuk menyesuaikan diri di sekolah di samping menerima pementoran secara langsung daripada guru besar atau pengetua yang berpengalaman. Bengtson (2014) mengesahkan bahawa pemimpin baharu sekolah yang bertugas kurang daripada tiga tahun masih lemah dalam merancang dan melaksanakan matlamat strategik yang ditetapkan, mengungkap wawasan pendidikan yang relevan dan berhemah serta penetapan pendirian dan falsafah pendidikan yang masih kurang sempurna. Dapatan ini disokong oleh pengkaji lain yang menunjukkan bahawa kualiti kepemimpinan pengetua baharu adalah rendah dan masih tidak layak dikategorikan sebagai pemimpin yang berpengalaman dan berwibawa dalam memegang peranan sebagai peneraju sekolah (Galdames, Campos, Ahumada, & Leivaet, 2017). Pemimpin baharu cenderung mengalami kejutan realiti, kurang pemahaman, tidak cukup kompeten, berasa kekurangan latihan dalam pengurusan serta kecelaruan antara orientasi teknikal dan orientasi instruksional (Oplatka, 2012; Daresh & Alexander, 2015; Galdames et al., 2017).

Analisis kajian lepas juga menunjukkan kebanyakan pemimpin baharu menghadapi cabaran sosialisasi (Tahir, Thakib, Hamzah, Said & Musah, 2017; Bauer & Silver, 2018), terasing, kesunyian dan kurang dipercayai warga sekolah (Bengtson, 2014; Spillane & Anderson, 2014; Peng, Chen, Xia, & Ran, 2017), kurang komitmen (Shirrell, 2016; Swen, 2019), sukar menguruskan masa, kewangan dan tuntutan pihak berkepentingan yang berbeza (Kilinc & Gumus, 2020) dan kesukaran dalam mengadaptasi budaya sekolah yang berbeza (Arrieta & Ancho, 2020). Bagi mengatasi masalah ini, mereka memerlukan program persediaan dan pembangunan yang lebih baik yang berupaya meningkatkan kemahiran dan mengurangkan kekaburan dalam memainkan peranan mereka (Kilinc & Gumus, 2020). Amalan pementoran semakin mendapat perhatian dalam proses pembangunan bakat kepemimpinan dan membina kekuatan dalaman sebagai sokongan kepada pemimpin baharu sekolah (Rhodes & Fletcher, 2013) dan berpotensi membantu pemimpin pendidikan membina pengetahuan, jalinan kerjasama dan kebebasan dalam amalan kepimpinan (Fletcher, 2012). Dalam penyelidikan empirikal dan teori kajian, pementoran dilihat sebagai strategi yang berkesan untuk pemimpin sekolah novis untuk mengatasi semua masalah ini (Clayton, Sanzo, & Myran, 2013; Schechter & Firuz, 2015). Oleh itu, bagi menstruktur kebolehan kohort kepemimpinan yang mempunyai standard dan profesionalisme yang unggul, pembelajaran pementoran dilihat dapat meninggalkan impak yang memberangsangkan terutamanya terhadap efikasi sendiri (Van Ginkel, Verloop & Denessen, 2016) dan psikososial (Azman & Khian Jui, 2013; Azman et al., 2015; Allen et al., 2017).



## 1.4 Pementoran dalam Pendidikan

Secara umumnya, pementoran ditakrifkan sebagai pekerja berpengalaman yang dapat menjadi suri teladan, memberi bimbingan dan nasihat kepada mentee. Pementoran dapat meninggalkan impak positif terhadap pembangunan kerjaya dan interpersonal mentee dalam membina kerjaya mereka (Kram, 1985; Langdon & Ward, 2015). Hasil kajian menunjukkan bahawa program pementoran telah digunakan dalam semua bidang untuk membantu pembangunan individu (Nor' Ain, Azman, Mohd Fazir & Najihah, 2015), lantas membina potensi individu atau kumpulan dalam melaksanakan tanggungjawab baharu (Little, Kearney & Britner, 2010) dan sebagai proses pembangunan profesional berterusan (Armour et al., 2015; Holland, 2018). Selain itu, amalan pementoran juga dilihat sebagai satu pendekatan yang dapat membawa perubahan kepada pemimpin pendidikan (Service, Dalgic, & Thornton, 2016) dan proses penyesuaian individu dengan organisasi baharu juga dapat dipercepatkan (Clayton et al., 2013; Schechter & Firuz, 2015). Namun, kebanyakan program pementoran yang dijalankan tidak menetapkan matlamat yang jelas serta tidak memfokuskan kepada pembentukan pemimpin instruksional tetapi lebih menekankan fungsi guru besar sebagai pengurus selain sekadar melengkapkan senarai semak program (Mitgang, 2012).

Hanya sedikit kajian yang dilakukan bagi mengenal pasti bakat kepemimpinan dalam sektor pendidikan serta ciri-ciri yang dilihat penting dalam mengenal pasti bakat yang perlu dibangunkan tidak dinyatakan secara terperinci dalam konteks kajian sebelum ini (Azman & Khian Jui, 2013). Sehingga kini, kajian pementoran berkaitan pembangunan bakat hanya didominasi oleh pengkaji barat yang membawa kepada kurangnya dapatan berkaitan amalan pementoran dalam konteks negara Asia (Kumar & Budhwar, 2020). Pendekatan pembangunan bakat kepemimpinan guru besar novis melalui amalan pementoran dalam konteks pendidikan Malaysia kurang dikaji secara kualitatif walaupun sejak awal lagi jelas menunjukkan terdapat keperluan dalam perancangan pembangunan bakat yang signifikan dalam sistem pendidikan (Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Mohammed Sani Ibrahim & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2012). Justeru, pendekatan kajian yang lepas masih kurang menghasilkan maklumat yang mencukupi bagi menjadi panduan berguna pemegang taruh untuk memahami kesulitan dalam program berkaitan pembangunan bakat melalui pementoran serta merangka pelan-pelan tindakan strategik bagi meningkatkan keberkesanan program pementoran dalam organisasi kepimpinan pendidikan negara.

Bagi mendalami bagaimana proses pementoran pemimpin baharu dalam dunia pendidikan dilaksanakan serta bagaimana proses pembelajaran pementoran dan potensinya dalam membangunkan bakat kepemimpinan GBB di sekolah Rendah Kebangsaan, kajian ini memerlukan penerokaan mendalam terhadap proses pementoran yang dijalankan. Justeru itu, kajian ini menggunakan Program PRIME yang diperkenalkan oleh KPM sebagai konteks kajian bagi meneroka proses pementoran ke arah pembangunan bakat kepemimpinan pemimpin baharu pendidikan.

## 1.5 Pernyataan Masalah

Secara logiknya, dengan adanya Program PRIme semenjak tahun 2014, guru besar hari ini sudah memiliki kompetensi yang diperlukan dan kritikan berhubung kemampuan pengurusan dan kepemimpinan guru besar tidak wajar didengari. Namun begitu, isu ketidakpuasan terhadap pentadbiran dan pengurusan sekolah masih dipersoalkan (Leong, Faiza & Fahrul Radzi, 2018). Azlin Norhaini dan Roselan (2017) mendapati guru besar masih lagi lemah dari segi pengurusan kewangan dan menghadapi dilema dalam melaksanakan tugas dan peranan mereka. Mereka juga masih kurang dominan dengan penetapan hala tuju, kebolehan membuat keputusan, kemahiran merancang dan menyelesaikan masalah walaupun telah menghadiri kursus NPQEL (Sathiyabama, 2017). Kepemimpinan sekolah masih tidak mampu berfungsi sepenuhnya sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran yang berkesan. Azlin Norhaini dan Roselan (2017) juga merumuskan bahawa guru besar masih lagi kurang mahir dalam melaksanakan tugas pentadbiran dan ini berpunca daripada latihan yang tidak mencukupi. Pengetua dan guru besar juga sukar mengenal pasti keperluan pembangunan yang sebenar seterusnya menjadikan keberkesanan latihan terbatas (PPPM 2013-2025). Isu ini menjadi semakin rumit apabila tahap kehadiran pengetua dan guru besar dalam program latihan adalah rendah iaitu hampir 55% daripada mereka yang sedang berkhidmat tidak pernah mengikuti program latihan Kursus Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan mahupun NPQEL (Sufean, 2011).

Kajian lepas mendedahkan bahawa peralihan jawatan pemimpin sekolah adalah proses yang menakutkan dan sukar (Arar, 2018) kerana mereka memikul tanggungjawab yang jauh lebih besar berbanding jawatan sebelum ini (Spillane & Lee, 2014). Mereka berasa terpinggir (Tahir et al., 2017), berhadapan dengan cabaran emosi, sosial dan intelektual sebagai pemimpin sekolah (Crawford & Cowie, 2012). Namun, kajian berkaitan pemimpin novis agak jarang dari segi ukuran dan fokusnya (Arar, 2018; Oplatka & Lapidot, 2018). Persoalan tentang sikap, kepercayaan dan kefahaman guru besar tentang tingkah laku mereka semasa melaksanakan tugas terbentuk menerusi pengalaman, pengetahuan dan kemahiran. Dalam hal ini, pemimpin sekolah memerlukan sokongan dan pengurusan pembangunan bakat secara berterusan dan menyeluruh terutama pada peringkat awal lantikan (Waido, 2013). Pelaksanaan amalan pementoran secara terancang mampu mendorong mentee menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan baharu untuk menambah baik tingkah laku sosial dan psikologikal serta prestasi diri (Kent, Kochan & Green, 2013; Oplatka, 2017). Justeru itu, sejauh manakah program pementoran yang dirancang di bawah PRIme dapat mempengaruhi dan diterima dalam membangunkan bakat kepemimpinan GBB dan adakah mentor yang dilantik dapat mempengaruhi hasil pembelajaran GBB sebagai mentee?

Berdasarkan penelitian kajian lepas, pementoran didapati sangat efektif dalam meningkatkan keyakinan dan keupayaan pemimpin sekolah (Parylo, Zepeda, & Bengtson, 2012; Sciarappa & Mason, 2014; Service, et al., 2016). Dalam konteks amalan pementoran bagi perkembangan bakat kepemimpinan GBB di Malaysia, pembangunan bakat merupakan topik baharu dan sesuatu yang kurang mempunyai dapatan empirikal (McDonnell, Collings, Mellahi, & Schuler, 2017). Hobson, Brown, Sharp dan Benefield

(2003) juga mencadangkan agar kajian yang mendalam wajar dilakukan bagi melihat secara holistik program sokongan seperti pementoran yang diberikan kepada guru besar baharu memandangkan isu terhadap sistem sokongan kepada mereka masih kurang diketengahkan. Namun, terdapat kajian dalam negara berkaitan amalan pementoran pendidikan yang lebih menjurus kepada amalan pementoran dalam kalangan pelajar (Azman, Micheal, Fariza, Faqih, & Nor 'Ain, 2015), guru novis (Nor' Ain et al., 2015) dan guru pelatih (Salm & Mulholland, 2015; Izadinia, 2016). Proses pembelajaran dalam pementoran dipengaruhi oleh pendekatan bimbingan yang diambil oleh mentor serta nilai dan personaliti mentor itu sendiri (Hudson, 2013). Selain itu, interaksi sosial antara mentor dan mentee juga penting dalam menjayakan matlamat pementoran dalam menyokong pembangunan bakat kepemimpinan (Opengart & Bierema, 2015). Bertitik tolak dalam hal ini, adakah GBB juga berpandangan mentor yang dilantik benar-benar dapat memberi impak kepada pembangunan bakat kepemimpinan mereka? Adakah proses pembelajaran melalui pementoran yang dilalui oleh GBB dapat meningkatkan motivasi, kemahiran, sikap dan pengetahuan kepemimpinan yang menjurus kepada peningkatan prestasi sekolah? Selain itu, adakah GBB itu sendiri faham akan fungsi dan peranan pementoran terhadap pembangunan bakat kepemimpinan dan keupayaan mereka sebagai pemimpin sekolah?

Pembangunan bakat yang memfokuskan kepada sumber manusia menjadi faktor kritikal untuk membangunkan organisasi yang berjaya (Sathiyabama, 2017). Menurut Dalal dan Akdere (2018), terdapat keperluan pembangunan bakat yang signifikan dalam sistem pendidikan. Kebimbangan pemimpin terhadap perubahan demografi setelah generasi '*baby boom*' meninggalkan profesion mereka menjadikan kumpulan berbakat dalam kepimpinan yang berkebolehan, mantap dan berkelayakan tidak mencukupi bagi menggantikan pemimpin yang akan bersara (Newhall, 2015). Namun begitu, masih kurang kajian yang dilakukan dalam mengenal pasti bakat kepemimpinan baharu dalam sektor pendidikan (Odden, 2013), begitu juga ciri-ciri yang dilihat penting dalam mengenal pasti bakat yang perlu dibangunkan tidak dinyatakan secara terperinci dalam konteks kajian sebelum ini. Berbeza dengan sektor korporat, tidak banyak maklumat berkaitan penggantian kepimpinan dan pembangunan bakat diperolehi dalam bidang pendidikan (Rhodes & Brundrett, 2006; Rhodes, Brundrett & Nevill, 2008; Behrstock, 2010; Ford, 2017). Menyedari kekurangan kajian yang menyentuh topik pembangunan bakat dalam bidang pendidikan berbanding sektor korporat, maka amatlah wajar kajian ini dilakukan. Apabila keperluan pembangunan bakat dalam kalangan pemimpin baharu pendidikan menjadi satu persoalan, pelaksanaan pembangunan bakat melalui amalan pementoran menjadi persoalan yang lain. Apakah sebenarnya yang diketahui tentang bagaimana mentor yang dilantik dapat membangunkan kumpulan berbakat dalam merealisasikan matlamat transformasi sekolah? Maka, kajian ini dijalankan dengan mengambil kira pernyataan kurangnya dapatan empirikal yang menjelaskan tentang pembangunan bakat dan amalan utama melibatkan bakat kepimpinan dalam bidang pendidikan (Norzaini et al., 2012) .

Walaupun kejayaan dalam perhubungan mentor-mentee telah banyak dikaji, namun amalan pementoran sebagai pemboleh ubah yang dapat membangunkan bakat individu tidak diselidik secara terperinci dalam model pementoran (Azman et al., 2015; Nor Ain et al., 2015). Para sarjana berpandangan bahawa situasi ini mungkin disebabkan oleh

kajian lepas lebih menumpukan kepada huraian ciri-ciri dalaman program pementoran seperti menjelaskan definisi, jenis, tujuan, fungsi dan kepentingan program pementoran secara konseptual (Ghosh, 2014; Kim, Im & Hwang, 2015). Selain itu, kajian lepas juga banyak menggunakan metode kolerasi mudah, mengukur darjah kekuatan dan arah perhubungan di antara program pementoran dengan kejayaan mentee dan menerangkan perbezaan pandangan responden terhadap jenis-jenis program pementoran (Azman, 2016). Dapatan kajian lepas tidak banyak memberi fokus kepada kesan amalan pementoran sebagai dorongan kepada pembangunan bakat mentee. Oleh hal yang demikian, pendekatan kajian lepas tidak berupaya menyediakan butiran terperinci serta mencukupi sebagai panduan kumpulan pengamal untuk memahami kerumitan pelaksanaan program pementoran, juga bagi merangka pelan strategik untuk meningkatkan keberkesanan program pementoran dalam organisasi kepimpinan yang dinamik (Nor Ain et al., 2015; Azman et al., 2015; Squires, 2019). Proses pementoran juga boleh berlaku secara lebih fleksibel dan tidak statik (Ragins & Kram, 2007) kerana pengalaman, interaksi dan fungsi mentor-mentee juga adalah fleksibel. Jadi, sejauh manakah program pementoran yang dirancang menunjukkan keberkesanan dan kesesuaian dalam pembangunan profesional sendiri GBB secara berterusan sekiranya amalan pementoran berlaku secara fleksibel? Adakah mentor benar-benar membantu GBB membangunkan bakat yang menjadi keutamaan mereka atau sekadar membimbing mengikut instrumen yang terkandung di dalam buku log pementoran?

Ringkasnya, keupayaan amalan pementoran memerlukan pendekatan induktif dan melibatkan penerokaan yang mendalam terhadap proses pembelajaran pementoran kepimpinan dalam membangunkan bakat GBB sebagai mentee. Justeru itu, keadaan ini mendorong pengkaji bagi mengisi jurang kajian dalam literatur program pementoran menggunakan pendekatan kualitatif seperti kajian kes untuk menghasilkan indikator yang lebih menyeluruh berkaitan potensi pementoran dalam pembangunan bakat kepimpinan.

## **1.6 Persoalan Kajian**

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mendalami proses pembangunan bakat kepimpinan melalui program pementoran yang dilakukan ke atas pemimpin lantikan baharu pendidikan melalui penerokaan terhadap pemahaman mereka berkaitan proses pementoran yang dijalankan dan bagaimanakah proses pementoran tersebut berlaku serta impak pementoran terhadap bakat kepimpinan pemimpin baharu tersebut. Maka, kajian ini dijalankan bagi menjawab tiga persoalan utama yang berikut:

- 1) Apakah pemahaman GBB yang berkaitan terhadap pelaksanaan pementoran di bawah Program PRIme?
- 2) Bagaimanakah proses pementoran di bawah Program PRIme dilaksanakan ke atas GBB bagi membangunkan bakat kepimpinan mereka?
- 3) Sejauh manakah program pementoran yang dijalankan di bawah Program PRIme dapat membangunkan bakat kepimpinan GBB?

## 1.7 Skop dan Limitasi Kajian

Bagi melaksanakan kajian ini, pengkaji telah menentukan limitasi atau had kajian sebagai panduan untuk menjawab kesemua persoalan kajian yang telah digariskan. Bilangan informan yang dipilih adalah bergantung kepada ketepuan data yang diperoleh. Data yang dikumpul dianggap selesai apabila pengkaji berjaya mengumpul data sehingga mencapai tahap ketepuan. Maka, lapan orang informan telah dipilih untuk membantu menjayakan penyelidikan berdasarkan penglibatan secara sukarela. Kesemua informan dipilih menggunakan teknik pensampelan bertujuan. Lima orang informan yang terlibat merupakan guru besar lantikan baharu dan berkhidmat kurang dari tiga tahun di Sekolah Rendah Kebangsaan di Negeri Selangor. Selain itu, informan terdiri daripada Guru Besar yang mempunyai pengalaman dalam memegang jawatan penting pentadbiran sama ada sebagai Guru Penolong Kanan (GPK) Hal Ehwal Murid, GPK Kokurikulum atau GPK Pentadbiran. Informan juga merupakan graduan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) yang telah menamatkan kursus, mendapat pentauliahan NPQEL serta telah menerima surat lantikan dan surat penempatan sebagai guru besar oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia berdasarkan syarat-syarat kelayakan am dan khas yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Setiap informan mempunyai pandangan dan pengalaman mereka yang tersendiri terhadap proses yang berlaku ketika aktiviti pementoran dijalankan.

Bagi memahami praktis pementoran secara menyeluruh, pengkaji turut melibatkan tiga orang mentor yang merupakan pegawai *SIP+* yang berpengalaman dalam mengendalikan proses pementoran. Pengkaji turut mendapatkan maklumat berkaitan pementoran daripada penyelaras Program PRIme di Institut Aminudin Baki. Disebabkan kajian ini dilaksanakan menggunakan reka bentuk kajian penyelidikan kualitatif, isu bilangan informan menjadi perkara mustahak yang harus difokuskan dalam limitasi kajian. Jumlah informan yang kecil tidak dapat digeneralisasikan bagi mewakili konteks pembangunan bakat kepemimpinan guru besar Sekolah Rendah Kebangsaan di Malaysia sepenuhnya. Namun begitu, maklumat yang diperolehi melalui kajian ini bergantung sepenuhnya kepada kejujuran informan dalam menjawab semua soalan yang diajukan oleh pengkaji. Meskipun dapatan kajian tidak mewakili semua GBB di Malaysia, kajian ini masih berupaya memberi manfaat kepada situasi yang menunjukkan ciri-ciri yang hampir sama.

Seterusnya, kajian ini mengkaji pelaksanaan proses pementoran terhadap guru besar Sekolah Rendah Kebangsaan daripada perspektif guru besar sahaja serta bagaimana amalan pementoran membantu dalam pembangunan bakat kepemimpinan GBB dan tidak memberi tumpuan terhadap pandangan mentor dan penyelaras Program PRIme yang terlibat. Walau bagaimanapun, laporan yang diberikan oleh mentor dan penyelaras program tersebut akan dianalisis dalam triangulasi data. Seterusnya, kajian ini terbatas kepada pelaksanaan proses pementoran untuk pembangunan bakat guru besar sahaja dan berkaitan dengan perkara tersebut, kajian ini dilaksanakan berfokus kepada Rubrik Penilaian PRIme yang terkandung di dalam buku log pemimpin PRIme. Pengkaji menggunakan tiga teknik utama dalam proses pengumpulan data iaitu temu bual separa



berstruktur, pemerhatian tidak turut serta dan penganalisan dokumen bagi meneliti dan memahami fenomena pelaksanaan amalan pementoran terhadap pembangunan bakat kepemimpinan guru besar sekolah.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Berdasarkan permasalahan kajian yang telah dibincangkan, dapatan kajian yang diperoleh adalah penting dalam memberikan sumbangan akademik kepada sistem pendidikan seperti berikut:

### **Sumbangan kepada Amalan dalam Pembangunan Sumber Manusia**

Kajian ini dapat menyumbang secara terus kepada peningkatan profesionalisme pemimpin baharu pendidikan. Dapatan kajian ini dapat memberikan sumbangan penting bagi membantu merealisasikan matlamat KPM dalam PPPM 2013-2025 iaitu memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin berkompentensi tinggi sebagai pemacu utama pendidikan negara. Hasil kajian yang dijalankan ini diharap dapat menambah baik dan mencetus idea baharu dalam operasi dan strategi amalan pementoran pemimpin sekolah. Seterusnya, hasil kajian ini diharap mampu memenuhi kelompong dalam bidang amalan pementoran pemimpin pendidikan bagi membangunkan bakat dan kompetensi GBB terutamanya pada peringkat awal perjawatan mereka. Dalam konteks pembuat dasar, kajian ini dapat membantu dalam merangka latihan yang lebih sesuai dan praktikal terhadap amalan pementoran dalam membangunkan bakat kepemimpinan pemimpin baharu pendidikan.

Kajian ini juga diharapkan dapat memperkukuhkan proses perancangan penggantian guru besar yang akan bersara dalam usaha menyedia dan memantapkan kompetensi kepemimpinan dan pengurusan selari dengan peranan mereka sebagai pemimpin. GBB perlu mendalami ilmu-ilmu kepemimpinan demi meningkatkan tahap profesional mereka. Bagi membangunkan dan mengekalkan sekolah yang produktif, proses latihan guru besar yang komprehensif, terancang dan telus amat penting. Dapatan kajian ini diharapkan dapat mengukuhkan standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan yang berprestasi tinggi melalui proses pembangunan bakat kepemimpinan yang efisien sejak peringkat awal latihan.

### **Sumbangan kepada Teori dalam Pembangunan Sumber Manusia**

Dari sudut teoretikal, kajian ini memberikan nilai tambah kepada literatur yang sedia ada, khususnya dalam bidang pembangunan bakat pemimpin pendidikan di Malaysia dengan mengaitkan pembangunan bakat dan pembelajaran melalui pementoran. Kajian ini menghubungkan Model Pembangunan Bakat Strategik (Rothwell, 2003), Model Pembelajaran Pementoran (Rhodes & Fletcher, 2013) dan disokong oleh Model *Communities of Practice* (Wenger, 2002). Gabungan teori dan model ini kurang dibincangkan secara empirikal dalam proses pembangunan bakat pemimpin pendidikan

di Asia (Kilinc, 2020). Dengan menggabungkan teori dan model yang disebutkan di atas dalam satu kerangka teoretikal kajian, pengkaji dapat menerangkan bagaimana amalan pementoran dapat menyumbangkan kepada proses pembangunan bakat dengan lebih berkesan. Dalam hal ini, pengkaji dapat menjelaskan bagaimana bakat dapat dibangunkan melalui kerangka teoretikal yang dicadangkan. Kajian ini berpotensi menghubungkan bidang pembangunan sumber manusia dalam aspek pementoran dengan pendidikan melalui dapatan empirikal khususnya berkaitan pembangunan bakat pemimpin baharu pendidikan. Diharapkan agar dapatan kajian ini dapat membekalkan maklumat berkaitan teori dan model berkaitan amalan pementoran dan pembangunan bakat kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Pejabat Pendidikan Daerah dan seterusnya kepada semua pengetua dan guru besar baharu sebagai asas perancangan bagi sebarang kursus dan latihan berkaitan kepimpinan.

Selari dengan hasrat KPM untuk merealisasikan PPPM 2013-2025 yang menyatakan bahawa guru dan pemimpin sekolah sebagai pemacu utama dalam pencapaian murid, kajian ini diharap dapat dijadikan panduan bagi menilai dan menstruktur semula amalan pementoran dalam Program PRIme agar lebih kemas dan sistematik. Dengan penstrukturan semula ini, diharapkan terdapat penambahbaikan dalam program pementoran sebagai kesinambungan dan sokongan kepada pembangunan bakat pemimpin baharu pendidikan di Malaysia.

### **Sumbangan kepada Kajian dalam Bidang Pembangunan Sumber Manusia**

Kajian ini diharapkan mampu memberi manfaat serta petunjuk kepada pemimpin baharu pendidikan sebagai medium berkongsi pengalaman tentang kolaborasi dan kerjasama melalui amalan pementoran. Kajian ini juga dapat memberi manfaat kepada bakal pengurus dan pemimpin sekolah untuk memperkasakan pengurusan dan kepimpinan pendidikan dengan menyediakan satu kelompok pelapis pemimpin sekolah yang bersedia memikul tanggungjawab dan memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di semua sekolah. Dapatan kajian dapat dijadikan wahana untuk membina keyakinan serta menunjukkan bagaimana amalan pementoran dapat membantu GBB dalam meningkatkan kualiti dan mengukuhkan atribut kepimpinan mereka.

Selain itu, kajian ini diharapkan dapat memberi panduan kepada mentor tentang tanggungjawab mereka dalam memberikan sokongan dan bimbingan kepada pemimpin baharu sekolah. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini dapat menjadi panduan untuk kajian kuantitatif akan datang berdasarkan tema yang dapat dijadikan item bagi mengkaji pembangunan bakat pemimpin baharu melalui pementoran. Memandangkan kajian ini merupakan kajian kes kualitatif terhadap program pementoran, maka dapatan kajian ini mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kes yang dikaji yang menepati situasi amalan latihan dan pembangunan sumber manusia atau sekiranya menepati keperluan di luar kelompok peserta yang dikaji, termasuklah dalam merangka pelaksanaan operasi dan strategi program pementoran.

## 1.9 Definisi Konsep

**Mentor** – Definisi mentor oleh Kram dan Posner (2007) menggambarkan mentor sebagai penasihat, pembimbing dan suri teladan yang menyokong fungsi kerjaya dan psikososial mentee. Mentor bukan sahaja menitikberatkan perhubungan psikologi mentee, namun turut memberi bimbingan, penghargaan serta mengasah kemahiran lain seperti kemahiran mengatasi tekanan, membuat keputusan ataupun mengatasi masalah (Craig et al., 2013). Secara konseptual, mentor juga didefinisikan sebagai pemikir yang berpengalaman dan membantu orang lain untuk berfikir (Roegman, Reagan, Goodwin & Yu, 2016).

Dalam konteks kajian ini, mentor terdiri daripada guru besar lama yang akan berpindah atau bersara bagi Program *Residency* dan pegawai *SIP+* bagi Program *Immersion*. Mentor berperanan mengendalikan sesi pementoran dengan memfokuskan kepada pembangunan kompetensi kepimpinan dan pengurusan berpandukan standard yang telah ditetapkan di bawah Program PRIme.

**Pementoran** - Menurut Kay & Hinds (2012), pementoran berlaku melalui hubungan dua hala antara dua pihak iaitu mentor dan mentee. Mentor berperanan dalam menasihati, berkongsi ilmu pengetahuan, mengenal pasti kekuatan serta kelemahan mentee dalam usaha untuk meningkatkan perkembangan pengetahuan mentee (Montgomery, 2017; Iqbal & Ul Haq, 2020). Dalam pementoran, mentee belajar melalui pemerhatian, penjelasan dan penerangan daripada mentor sebagai usaha bagi meningkatkan pembangunan sendiri (Roegman, Reagan, Goodwin, & Yu, 2016).

Dalam konteks kajian ini, pementoran tradisional antara mentor dan mentee secara perseorangan (Reagan-Porras, 2012) menjadi medium pembelajaran utama dalam program pembangunan bakat menerusi Program PRIme. Dalam hubungan ini, pementoran berlaku dalam tempoh masa tertentu bagi mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama.

**Kepemimpinan** - Proses seseorang individu mempengaruhi anggota lain di dalam kumpulan ke arah mencapai tujuan dan matlamat kumpulan. Kepemimpinan juga merupakan proses yang berkaitan dengan pengaruh dan bagaimana pemimpin itu berjaya mempengaruhi individu yang dipimpin untuk mengubah sikap dan tingkah laku mereka (Howieson, 2015).

Dalam kajian ini, bakat kepemimpinan guru besar menggambarkan tugas profesional dan bukan profesional berkaitan kurikulum dan kokurikulum yang merangkumi keupayaan guru besar tersebut dalam mengaplikasi pengetahuan dan pengalaman bagi meneraju penghasilan pendidikan berkualiti di sekolah.



**Guru Besar** - Di semua sekolah kebangsaan di Malaysia, guru besar merupakan pemimpin tertinggi organisasi. Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia dalam Panduan Tugas Staf Sekolah Rendah (2003), peranan dan tanggungjawab Guru Besar meliputi tujuh bidang utama iaitu; i) Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar, ii) pengurusan sekolah - pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan, iii) penyediaan kemudahan pengajaran-pembelajaran, iv) perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat, v) kemajuan sekolah, vi) pengajaran dan vii) kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

#### **1.10 Rumusan Bab**

Bab satu membentangkan latar belakang kajian, latar belakang masalah, pernyataan masalah, persoalan kajian, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian serta definisi istilah. Bab ini bertujuan untuk memberi gambaran secara keseluruhan mengenai kajian yang dilakukan. Bab ini juga menyediakan justifikasi berkaitan kajian ini.

## RUJUKAN

- Aas, M. & Brandmo, C. (2016). Revisiting instructional and transformational leadership: the contemporary Norwegian context of school leadership. *Journal of Educational Administration*, 54 (1), 92-110.
- Abu Nasra, M., & Arar, K. (2020). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 186-202.
- Aubusson, P. (2002). Using Metaphor to Make Sense and Build Theory in Qualitative Analysis. *The Qualitative Report*, 7(4), 1-14.
- Adair, J. (2006). *Effective leadership development*. Kogan Page.
- Adair, J. (2011). *Effective Strategic Leadership: The Complete Guide to Strategic Management*. Pan Books.
- Aderibigbe, S., Colucci-Gray, L. & Gray, D. (2014). Mentoring as collaborative learning journey for teachers and student teachers: A critical constructive perspective. *Teacher Education Network Journal*, 6(3), 17-27.
- Ahmad Zamri Khairani, Nordin Ab. Razak & Mohammad Zohir Ahmad@Shaari. (2012). Tugas dan tanggungjawab guru pembimbing dari perspektif guru pelatih, *Malaysian Education Deans' Council Journal*, 13-21.
- Al Ariss, A., Cascio, W.F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Al-Ansi, A.M., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2015). Analysis impact of leadership style and pay fairness on job satisfaction and organizational commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(3), 76-82.
- Aldridge, J. M., & Fraser, B. J. (2015). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, 19(2), 291-307.
- Aljuwaiber, A. (2016). Communities of Practice as An Initiative for Knowledge Sharing In Business organisation: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 731-758.
- Al Kerdawy, M.M.A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94.
- Allas, T., Chambers, L., & Welchman, T. (2018, June). Best practices are well understood. But are companies following them as closely as their leaders claim? *McKinsey Quarterly*.

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Allen, T. D., Shockley, K. M., & Poteat, L. (2010). Protégé anxiety attachment and feedback in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(1), 73–80.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337.
- Al Makhameh, M. & Stockley, D. (2019). Mentorship and well-being: Examining doctoral students' lived experiences in doctoral supervision context. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(1), 1-20.
- Alvarez, A. W., & Nowalski, B. (2014). Enhancing talent development & talent acquisition. *Global Focus: The EFMD Business Magazine*, 8(3), 24–27.
- Ambrosetti, A., Knight, B.A., & Dekkers, J. (2014). Maximizing the potential of mentoring: a framework for pre-service teacher education. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 22(3), 224-239.
- Andrews, A. (2011). Why Competency-based Talent Management? Dimuat turun dari <https://www.lexonis>.
- Arar, K. (2018). How novice principals face the challenges of principalship in the Arab education system in Israel. *Journal of Career Development*, 45(6), 580–596.
- Aravena, F. (2018). Mentoring novice school principals in Chile: what do mentors learn? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(3), 219-230.
- Armour, K., Quennerstedt, M., Chambers, F., & Makopoulou, K. (2015). What is 'effective' CPD for contemporary physical education teachers? A Deweyan framework. *Sport, Education and Society*, 22(7), 799-811.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2015). Relationships Between Emotional Stability, Psychosocial Mentoring Support and Career Resilience. *Europe's Journal of Psychology*, 11(1), 16–33.
- Arrieta, G.S., & Ancho, I.V. (2020). Ready or not: The experiences of novice academic heads in school leadership. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, (5), 78-98.
- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.

- Awan, A.G. & Farhan, H.M. (2016). Talent management practices and their impact on job satisfaction of employees: a case study of banking sector in Pakistan. *Science International Lahore*, 28(2), 1949-1955.
- Aziz, M.I., Afthanorhan, A., Awang, Z., & Nisar, T. (2016). Talent development model for a career in Islamic banking institutions: a SEM approach. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-11.
- Azlin Norhaini, & Roselan Baki. (2017). *Amalan pengurusan pengetua*. Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Azman Ismail, & Khian Jui, M. K. (2013). Relationship between Mentoring Program and Mentee Outcomes in Higher Education. *The Proceeding of the 1st CHREST International Conference on Labour Market Transformation and Human Resource Development*, 8-9 Jan 2013, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Azman Ismail, Michael Kho Khian Jui, Fariza Md Sham, Faqih Faqih & Nor'Ain Abdullah. (2015). *Effect of Mentoring Program on Mentees' Academic Performance from an Islamic Perspective Islamiyyat*, 37(1), 29 - 38
- Azman Ismail, Nor'Ain Abdullah, Norshaffika Izzaty Zaiedy, Asmuni Ab Ghani, & Najihah Omar. (2015). Mentoring Program as an Instrumen of Enhancing Mentees' Self-Efficacy. *Acta Universitatis Danubius Communication*, 9(1), 14-32.
- Bagobiri G., Soaib Asimiran, & Ramli Basri. (2014). Principals' Leadership Attributes: A predictor for Secondary School Effectiveness. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 3 (3), 40-44.
- Baker, D. E., Walsh, M. B., & Marjerison, L. (2015). Chapter 3 at the Process Level, (1995).
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. Freeman/ Times Books.
- Banerjee-Batist, R., Reio, T.G. Jr., & Rocco, T.S. (2019). Mentoring functions and outcomes: An integrative literature review of sociocultural factors and individual differences. *Human Resource Development Review*, 18(1), 114-162.
- Barnatt, J., Gahlsdorf Terrell, D., D'Souza, L. A., Jong, C., Cochran-Smith, M., Viesca, K. M., Gleeson, A. M., McQuillan, P., & Shakman, K. (2016). Interpreting early career trajectories. *Educational Policy*, 31(7), 992-1032.
- Barton, A. (2019). Preparing for leadership turnover in Christian Higher Education: Best practices in succession planning. *Christian Higher Education* 18(1-2), 37-53.

- Bauer, S. C., & Silver, L. (2018). The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence. *Journal of Educational Administration* 56(3), 315–331.
- Bear, S.E., & Hwang, A. (2015). Who mentors? Contextual prosocial motivation and willingness to be a mentor. *Human Resource Development International*, 18(1), 58-75.
- Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. *Learning Point Associates*.
- Bengtson, E. (2014). Principal socialisation: whose responsibility is it?. *Journal of School Leadership*, 24(4), 725-752.
- Bentley, E., Workman, M., & Overby, A. (2017). Being 'adopted' into a teaching community: exploring mentoring relationships in a yearlong field placement. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 228-241.
- Bhattacharyya, D.K. (2012). *Human Resource Planning* (3rd ed.). Excel Books.
- Bhattacharyya, D.K. (2014). Talent development process of CPSEs: a reflection on practices and requirements. *Journal of Institute of Public Enterprise*, 37(3/4), 91-9.
- Bishop, W.H. (2013). Defining the authenticity in authentic leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 80-86.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yusof, & Ramlee Mustapha. (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31–41.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Blackman, A., Kon, D., & Clutterbuck D. (2018). *Coaching and Mentoring in the Asia Pacific*. Routledge.
- Blackwood, J., & Brown-Welty, S. (2011). Mentoring and interim positions: Pathways to leadership for women of color. *Diversity in Higher Education*, 10(1). Emerald Group Publishing Ltd.
- Blanco, M. R., & Golik, M. N. (2016). Born under a lucky star? Latin American CEOs perceptions about their own career development, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1865-1888.

- Blankstein, A.M., Noguera, P., & Kelly, L. (2016). *Excellence Through Equity: Five principles of Courageous Leadership to Guide Achievement for Every Student*. ASCD.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Key Words in Qualitative Methods, A Vocabulary of Research Concepts*. SAGE Publications.
- Bogdan, R., & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (5<sup>th</sup> Ed). Pearson Education Inc.
- Borzillo, S. & Kaminska-Labbe, R. (2011). Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 353-366.
- Boswell, J.N., Wilson, A.D., Stark, M. & Onwuegbuzie, A.J. (2015). The role of mentoring relationships in counselling programs. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(3), 168-183.
- Boyce, J., & Bowers, A. J. (2018). Toward an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 161-182.
- Boyce, L.A., Zaccaro, S.J., & Zazanis, M.W. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: understanding, predicting and supporting leader self-development performance. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 159-178.
- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2013). School leaders' matter: measuring the impact of effective principals. *Education Next*, 13(1), 62–69.
- Brashear-Alejandro, T., Barksdale, H., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & James, C. (2019). Mentoring characteristics and functions: Mentoring's influence on salespeople, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(2), 303-316.
- Brauckmann, S. & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 11-32.
- Brondyk, S., & Searby, L. (2013). Best practices in mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189-203.
- Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2013). Do role models matter? An investigation of role modelling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*. 122(4), 587–598.
- Bruce, C.D., Flynn, T., & Stagg-Peterson, S. (2011). Examining what we mean by collaboration in collaborative action research: a cross-case analysis. *Educational Action Research*, 19(4), 433-452.



- Brundrett, M., & Rhodes, C. (2014). *Researching Educational Leadership and Management: Methods and Approaches* (1<sup>st</sup> ed.). SAGE Publication Ltd.
- Bush, T. (2010). *Spiritual Leadership*. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 402–404.
- Bush, T. (2014). Instructional and transformational leadership: Alternative and complementary models?. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 443–444.
- Bush, T. (2017). The enduring power of transformational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 563–565.
- Callahan, J. (2016). *Encouraging retention of new teachers through mentoring strategies*. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 83(1), 6–11. Diambil dari [http://www.deltakappagamma.org/GAbetaepsilon/Newsletters/2016\\_Jour\\_83-1\\_Early-CareerEducators\\_web.pdf#page=6](http://www.deltakappagamma.org/GAbetaepsilon/Newsletters/2016_Jour_83-1_Early-CareerEducators_web.pdf#page=6)
- Campbell, C. (2017). Developing teachers' professional learning: Canadian evidence and experiences in a world of educational improvement, *Canadian Journal of Education*, 40(2), 1–33.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijgaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*, 27(1), 115–132.
- Caplan, J. (2013). *Strategic talent development: Develop and engage all your people for business success* (2<sup>nd</sup> ed.). Kogan Page.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Cardno, C., & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals: Perceptions of Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 256–271.
- Carmel, R. G., & Paul M. W. (2015). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education* 2015, 13(4), 479–491.
- Carpenter, H.L., & Qualls T.W. (2015). *The Talent Development Platform. Putting people first in social change organizations*. Jossey-bass.
- Carter, J. W., & Youssef- Morgan, C.M. (2019). The positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program. *Human Resource Development Quarterly*.

- Carvin, B. N. (2011). The hows and whys of group mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 43(1), 49-52.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Castanheira, P. S. P. (2016). Mentoring for educators' professional learning and development: A meta-synthesis of IJMCE. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(4), 334-346.
- Castellano, S. (2013). Talent management is critical for government leaders. *Training and Development*, 67(10), 21-22.
- Chakraborty, D. & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659-682.
- Chambers, F. C., Luttrell, S., Armour, K., Bleakley, W. E., Brennan, D. A., & Herald, F. A. (2015). The pedagogy of mentoring: process and practice. Dalam Chambers, F.C. (Ed.), *Mentoring in Physical Education and Sports Coaching*, (pp. 28-38). Routledge.
- Chami-Malaeb, R. & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046 - 4062.
- Chandler, D. E., Eby, L., & McManus, S E. (2010). When mentoring goes bad. *Wall Street Journal (Eastern Edition)*, 255, 120.
- Cherkowski, S., & Walker, K. (2019). Mentorship for flourishing in schools: An explicit shift toward appreciative action. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 345-360.
- Chitpin, S. (2019). Decision making, distributed leadership and the objective knowledge growth framework. *International Journal of Educational Management*, 34(2), 217-231.
- Chong, M. P. M. (2014). Influence behaviours and organizational commitment: A comparative study. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(1), 54-78.
- Christens, B. D. (2012). Toward relational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 50(1-2), 114-128.
- Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y. (2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094.



- Church, A., & Rotolo, C. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199-223.
- Clarke, A., & Mena, J. (2020). An international comparative study of practicum mentors: Learning about ourselves by learning about others. *Teaching and Teacher Education*, 90, 103026.
- Clayton, J., Sanzo, K., & Myran, S. (2013). Understanding mentoring in leadership development: perspectives of district administrators and aspiring leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 8(1), 77-96.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7<sup>th</sup> ed.). Routledge Falmer.
- Coleman, A. (2012). The significance of trust in school-based collaborative leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 15(1), 79-106.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2009). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.
- Cooke, F.L., Saini, D.S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-35.
- Cowin, K.M., Gates, G.S., & Luckett, K. (2016). The relevance and promise of relational mentoring for school leadership: a conversation. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 187-202.
- Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2013). The Impact of Career Mentoring and Psychosocial Mentoring on Affective Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover Intention. *Administration & Society*, 45(8), 949-973.
- Crawford, M. & Cowie, M. (2012). Bridging theory and practice in headship preparation: Interpreting experience and challenging assumptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2):175-187.
- Creighton, K. (2019). *5 Resources Your Organization's Mentors Need*. Diambil Dari <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/05/17/5-resources-your-organizations-mentors-need/>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approach* (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications Inc.
- Creswell, J.W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications Inc.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50, 525–545.
- Crow, G., & Scribner, S. (2014). *Professional identities of urban school principals. Handbook of Urban Education*. Routledge.
- Crow, G., & Moller, J. (2017). Professional identities of school leaders across international contexts: an introduction and rationale. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 1-10.
- Cullimore, S., & Simmons, J. (2010). The Emerging Dilemmas and Challenges for Mentors and Mentees in the New Context for Training In-service Teachers for the Learning and Skills Sector. *Research in Post-Compulsory Education*, 15(2), 223–239.
- D'Souza, L.A. (2014). Bridging the gap for beginning teachers: researcher as mentor. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(2), 171-187.
- Dai, D. Y. & Speerschneider, K. (2012). Cope and grow: a model of affective curriculum for talent development. *Talent Development & Excellence*, 4(2), 181-99.
- Dalal, R., & Akdere, M. (2018). Talent development: status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 342-355.
- Daly, C., & Milton, E. (2017). External mentoring for new teachers: mentor learning for a change agenda. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 178-195.
- Daraei, M.R., Karimi, O., & Vahidi, T. (2014). An analysis on the relation between strategic knowledge management and talent management strategy in profitability of the Southern Khorasan Electric Distribution Company (SKEDC). *Global Journal of Management and Business*, 1(2), 21-35.
- Daresh, J. C. (2001). *Leaders helping leaders: A practical guide to administrative mentoring* (2<sup>nd</sup> ed.). Corwin Press.
- Daresh, J. C. & Alexander, L. (2015). *Beginning the Principalship: A Practical Guide for New School Leaders*. Corwin Press.
- Davies, B., & Brundrett, M. (2010). *Developing Successful Leadership*. Springer.

- Davies, B. (2011). *Leading the Strategically Focused School: Success and Sustainability*. SAGE Publication Ltd.
- Davies, B., & Davies, B., J. (2011). *Talent management in education*. SAGE Publications Ltd.
- Day, C., Gu, Q. & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.
- De Carvalho-Filho, M. A., Tio, R. A., & Steinert, Y. (2019). Twelve tips for implementing a community of practice for faculty development. *Medical Teacher*, 42(2), 1-7.
- De Lange, T. & Wittek, A. L. (2020). Analysing the constitution of trust in peer-based teacher mentoring groups – a sociocultural perspective. *Teaching in Higher Education*,
- Demerath, P., & Louis, K. S. (2017). US contexts of/for educational leadership. Dalam D. Waite & I. Bogotch (Eds.), *The Wiley international handbook of educational leadership* (pp. 453-470). WILEY Blackwell.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications Ltd.
- Desimone, L.M., Hochberg, E.D., Porter, A.C., Polikoff, M.S., Schwartz, R., & Johnson, L.J. (2014). Formal and informal mentoring: complementary, compensatory or consistent? *Journal of Teacher Education*, 65(2), 88.
- Deters, J. (2018). Global Leadership Talent Selection As An Integrated Acquisition Process. *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Vol. 11)*. Emerald Publishing Limited.
- Dickerson, C., & Trodd, L. (2020). Gaining professional recognition: exploring professionalism and professional identity of early years practitioners in higher education. *Teaching in Higher Education*, 1–18.
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management*, 38(1), 210-242.
- Dominguez, N. & Hager, M. (2013). Mentoring frameworks: synthesis and critique. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 171-188.
- Dongen, M. A. D. (2014). Toward a Standardized Model for Leadership Development in International Organizations. *Global Business and Organizational Excellence*. 33(4), 6–17.

- Donlon, B., & Wyatt, A. (2013). *The effect of community involvement through PENCIL* [Disertasi Doktor Falsafah, Lipscomb University's College].
- Downs, Y., & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16, 267-281.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- DuBrin, A. J. (2013). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (7<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
- Duncan-Howell, J. (2010). Teachers making connections: Online communities as a source of professional learning. *British Journal of Educational Technology*, 41(2), 324-340.
- Dziczkowski, J. (2013). Mentoring and leadership development. *The Educational Forum*, Vol. 77(3), 351-360.
- Earls, A., & Hall, H. M. (2018). Lesson for succession planning in rural Canada: A review of farm sucession plans and available resources in Haldimand Country, Ontario. *Journal of Rural and Community Development*, 13(4), 25-42.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476.
- Efron, E., Winter, J., & Bressman, S. (2012). Toward a more effective mentoring model: An innovative program of collaboration. *Journal of Psychology*, 78(4), 331-361.
- El Zhogbi, M. (2015). Conferences as Learning Spaces on Climate Change and Sustainability: Insights from University Students' Experiences'. *Promoting Climate Change Awareness Through Environmental Education*. Hershey, PA.
- Eller S. L., Lev L. E. & Feurer A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 34(5), 815-820.
- Ellinger, A., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 118-135.
- Engestrom, Y. (1987). *Learning by Expanding*. Helsinki. Orienta Konsultit.
- Engestrom, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. Dalam Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Eds.), *Learning in doing: Social, cognitive, and computational perspectives. Perspectives on activity theory* (p. 19-38). Cambridge University Press.

- Engestrom, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 47(7), 960-974.
- Engestrom, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Engestrom, Y. (2004). New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 11-21.
- Engestrom, Y. (2005). *Developmental Work Research: Expanding Activity Theory in Practice*. Lehmanns Media.
- Engestrom, Y. & Kerosuo, H. (2007). From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 19(6), 336-42
- Erdem, F., & Aytemur, J. O. (2008). Mentoring- A Relationship Based on Trust: Qualitative Research. *Public Personnel Management*, 37 (1), 55-65.
- Ezzani, M. (2019). Principal and teacher instructional leadership: a cultural shift. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 576-585.
- Falkiner, O., Steena, A., Hicks, J. & Keogh, D. (2017). Current practises in Australian farm succession planning: Surveying the issues. *Financial Planning Research Journal*, 3(1), 59-74.
- Farrell, T. S. C. (2016). Surviving the transition shock in the first year of teaching through reflective practice. *System*, 61, 12-19.
- Flashman, J. (2014). Friend effects and racial disparities in academic achievement. *Sociological Science*, 1, 260 –276.
- Fletcher, J.K. & Ragins, B.R. (2007). Stone center relational cultural theory: a window on relational mentoring. Dalam Ragins, B.R. dan Kram, K.E. (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice* (pp. 373-400). SAGE Publications Inc.
- Fletcher, S. (2012). Research mentoring teachers in intercultural education contexts; self-study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 66-79
- Fletcher, S. (2012). Editorial of the inaugural issue of the International Journal of Mentoring and Coaching in Education. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(1), 4–11.
- Ford, D. G. (2017). Talent management and its relationship to successful veteran transition into the civilian workplace: practical integration strategies for the HRD professional. *Advances in Developing Human Resources*, 19(1), 36-53.



- Forgasz, R. R. (2016). Rethinking the Observation Placement: A Community/Cohort Approach to Early Professional Experiences. In R. Brandenburg, S. McDonough, J. Burke dan S. White, (Eds.), *Teacher Education: Innovation, Intervention and Impact*, (pp. 99-116). Springer.
- Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations—a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 15-19.
- Freeman Jr, S. & Kochan, F. (2019). Exploring mentoring across gender, race, and generation in higher education: An ethnographic study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(1), 2-18.
- Gabriel, M. A., & Kaufield, K. J. (2008). Reciprocal mentorship: an effective support for online instructors. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16(3), 311–327.
- Galdames, S., Montecions, C., Campos, F., Ahumada, L. & Leiva, M.V. (2017). Novice principals in Chile mobilizing change for the first time. *Revista Procedia*, 237(1), 3-9.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gan, G.C. & Chong, C.W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study. *Journal of Management Development*, 34(4), 476-493.
- Garavan, T.N. (2012). Global Talent Management in Science-Based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry During the Global Downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12)
- Garavan, T.N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping Talent Development – Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development*, 36 (1).
- Garza, R., Duchaine, E. L. & Reynosa, R. (2014). A year in the mentor’s classroom. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(3), 219-236.

- Gateau, T. & Simon, L. (2016). Clown scouting and casting at the Cirque du Soleil: designing boundary practices for talent development and knowledge creation. *International Journal of Innovation Management*, 20(4), 1-31.
- Gavetti, G. (2011, July-August). The new psychology of strategic leadership. *Harvard Business Review*, 118-125.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N. & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: signalling perceived organisational support. *European Journal of International Management*, 9(1), 9-27.
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 367-384.
- Gisbert-Trejo, N., Landeta, J., Albizu, E. & Fernández-Ferrín, P. (2018). Alternative mentoring: an HRD key for a rapid changing work environment. *Human Resource Management International Digest*, 26(1), 4-6.
- Gisbert-Trejo, N., Landeta, J., Albizu, E. & Fernández-Ferrín, P. (2019). Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academics' and practitioners' perspectives. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 85-103.
- Glastra, F. J., & Meerman, M. (2012). Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: A case study. *European Journal of Training and Development*, 36, 105-124.
- Glock, Kleen, H, Morgenroth (2019). Stress Among Teachers: Exploring the Role of Cultural Diversity in Schools, *Journal of Experimental Education*, 87(4), pp. 696-713.
- Goldman, E. F., Wesner, M., Karnchanomai, O., & Haywood, Y. (2012). Implementing the leadership development plans of faculty education fellows: A structured approach. *Academic Medicine*, 87(9), 1177-1184.  
<https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31826156e5>.
- Goh, S.K. & Sandhu, M.S. (2013). Knowledge sharing among Malaysian academics: Influence of Affective Commitment and Trust. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 38-48.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.



- Goldman, E. F., Scott, A. R. & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
- Gong R., Chen S.-Y. & Yang M.-L., (2014). Career outcome of employees: The mediating effect of mentoring. *Social Behaviour and Personality: An International Journal*, 42, 487-502.
- Goodson, I., & Rudd, T. (2012). Developing a Concept of “Refraction”: Exploring Educational Change and Oppositional Practice. *Educational Practice and Theory*, 34(1), 5–24.
- Gorman, S.T., Durmowicz, M.C., Roskes, E.M., & Slattery, S.P. (2010). Women in the academy: Female leadership in STEM education and the evolution of a mentoring web. *Forum on Public Policy: A Journal of the Oxford Round Table*, 1-21.
- Green, R.L. (2017). *The Four Dimensions of Principal Leadership: A Framework for Leading 21st Century Schools*. Pearson Education.
- Groen, J., & Roy, S. (2020). Meaningful engagement of new scholars at international seminars: communities of practice as a pathway. *Reflective Practice*, 21(1), 110–121.
- Gross, J. M. S., Haines, S.J., Hill, C., Francis, G. L., Blue-Manning, M., & Turnbull, A.P. (2015). Strong school-community partnerships in inclusive schools. *School Community Journal*, 25(2), 9-34.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150.
- Hairuddin bin Mohd Ali & Inas Binti Zulkipli. (2019). Validating a Model of Strategic Leadership Practices for Malaysian Vocational College Educational Leaders: A Structural Equation Modeling Approach. *European Journal of Training and Development*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hale, J., Ward, J.A., Buccheri, F. Oliver, D., & Hamilton A.F. de C. (2020). Are You on My Wavelength? *Interpersonal Coordination in Dyadic Conversations*. 44, 63–83.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hallinger, P. & Wang, W. C. (2015). *Assessing Leadership for Learning with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer International Publisher.
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette Jones, M. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 104–126.

- Hamlin, R. G., & Sage, L. (2011). Criteria of perceived mentoring effectiveness: An empirical study of effective and ineffective mentor and mentee behaviour within formal mentoring relationships. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 752-778.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M.T. (2017). Cultures of professional collaboration: Their origins and opponents. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 74-85.
- Hart, W. E., Pounds, J., LaShell, C., & Graham, J. (2009). *The leadership challenge in the energy sector: What's missing when it comes to leadership talent*. Center for Creative Leadership. Diambil dari <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/CCLEnergySector.pdf>
- Hayes, S. D., & Irby, B. J. (2019). Challenges in preparing aspiring principals for instructional leadership: voices from the field. *International Journal of Leadership in Education*, 1-21.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *The Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hirst, W., & Coman, A. (2018). Building a collective memory: the case for collective forgetting. *Current Opinion in Psychology*, 23, 88-92
- Hiscoe, L. (2018). Building a well-being plan for teachers. Dalam Cherkowski, S. dan Walker, K. (Eds.), *Perspectives on Flourishing in Schools*, (pp. 251-265), Lexington Books, Lanham, MD,
- Hitt, M.A., Haynes, K.T. & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437-444.
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement a unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531-569.
- Hobson, A.J. (2016). Judgementoring and how to avert it: introducing ONSIDE mentoring for beginning teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(2), 87-110.
- Hobson, A.J., Brown, E., Sharp, C., & Benefield, P. (2003). Summary report issue for early hardship: Problem and support strategies. UK: *National College fo School Leadership*
- Hobson, A.J. & Malderez, A. (2013). Judgementoring and other threats to realizing the potential of school-based mentoring in teacher education. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(2), 89-108.

- Hobson, A. J., & Maxwell B. (2020). Mentoring substructures and superstructures: an extension and reconceptualization of the architecture for teacher mentoring. *Journal of Education for Teaching*, 46(2), 184-206.
- Holland, E. (2018). Mentoring Communities of Practice: What's in It for the Mentor? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(2), 110–126.
- Hong, E. & Milgram R. M. (2011). *Preventing Talent Loss*. (1st Ed.). Routledge.
- Hooley, T. (2016, July). *Effective Employer Mentoring: Lessons from the Evidence*. Careers and Enterprise Company. [https://www.cwlep.com/sites/default/files/mentoring\\_research\\_paper.pdf](https://www.cwlep.com/sites/default/files/mentoring_research_paper.pdf)
- Horsford, S.D., Scott, J.T. & Anderson, G.L. (2018). *The Politics of Education Policy in an Era of Inequality: Possibilities for Democratic Schooling*. Routledge.
- Howieson, W.B. (2019). *What Is Leadership? – An Academic Perspective Leadership*. Emerald Publishing Limited.
- Hudson, P. (2013). Mentoring as professional development: ‘growth for both’ mentor and mentee. *Professional Development in Education*, 39(5), 771-783.
- Hudson, P. (2013). Strategies for mentoring pedagogical knowledge. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 19(4), 363-381.
- Huizing, R. L. (2012). Mentoring together: a literature review of group mentoring. *Mentoring & Tutoring*, 20(1), 27-55.
- Hunt, J. H., Powell, S., Little, M. E., & Mike, A. (2013). The Effects of E-Mentoring on Beginning Teacher Competencies and Perceptions. *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 36(4), 286–297.
- Huong, W. S., & Nur Ain Elzira Abdullah, (2018). Bimbingan dan Pementoran Pembimbing Pakar Peningkatan Sekolah (SISC+) Menurut Perspektif Guru Dibimbing (GDB). *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(13), 57-72.
- Ibeh, K. & Debrah, Y.A. (2011). Female talent development and African business schools. *Journal of World Business*, 46(1), 42-9.
- Ilumoka, A., Milanovic, I., & Grant, N. (2017). An effective industry-based mentoring approach for the recruitment of women and minorities in engineering. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, 18(3), 13-19.
- Institut Aminuddin Baki. (2014). *Buku log pemimpin PRIME*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya.

- Institut Aminuddin Baki. (2017). *PRIme. Pelan Pembangunan Organisasi Dasar Dan Hala Tuju Sekolah 14 Laluan*. Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2018). *Laporan tahunan 2018*. Jabatan penerbitan dan Dokumentasi Institut Aminuddin Baki.
- Irby, J. (2013). Editor's Overview: Defining developmental relationships in mentoring for mentor/mentee dyads, for mentors and for mentoring programmes. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 21(4), 333–337.
- Irnawati. (2015). Peranan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Sistem Pemasaran, *Faktor Exacta*, 8(1), 14-22.
- Intarakamhang, U., & Peungposop, N. (2013). Effective Improvement of Talents Management for Continuing of Managing Government. *Asian Social Science*, 10(1).
- Iqbal, M.Z., & Ul Haq, M.I. (2020). Cultivating Talent of Interns through Workplace Mentoring: A Critical Appraisal of a Pakistani Initiative. In Kumar, P. & Budhwar, P. (Ed.) *Mentorship-driven Talent Management*, pp. 211-227, Emerald Publishing Limited.
- Izadinia, M. (2016). Preservice teachers' professional identity development and the role of mentor teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 127-143.
- Jafree, D. Whitehurst, K. & Rajmohan, S. (2016). How to approach supervisors for research opportunities. *Annals of Medicine and Surgery*, 5, (1), S50.
- James, J. M., Rayner, A., & Bruno, J. (2015). Are you my mentor? New perspectives and research on informal mentorship. *Journal of Academic Librarianship*, 41(5), 532-539.
- James-Ward, C. (2012). The coaching experience of four novice principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 21-33.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, 323-335.
- Jamilah Al-Muhammady Mohammad, Ahmad Fuad Abdul Rahim, Mohd Zarawi Mat Nor, Rozaziana Ahmad & Muhamad Saiful Bahri Yusoff. (2019). Supportive mentoring behaviours in a public medical school. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(2), 102-119.
- Jensen, B., Hunter A., Lambert T. & Clark A. (2015). *Aspiring principal preparation, prepared for the Australian Institute for Teaching and School Leadership*. The Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL).

- Jeon, S., Kim, Y.G. & Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 251-269.
- Johnson, W. B. (2016). *On being a mentor: A guide for higher education faculty* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
- Jones, R., & Corner, J. (2012). Seeing the forest and the trees: A complex adaptive systems lens for mentoring. *Human Relations*, 65(3), 391-411.
- Jones, M. (2015). Mentoring and coaching in education practitioners' professional learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(4), 293-302.
- Jones, M., Adams, D., Tan, M., Vasu, M., Perera, C.J. & Harris, A. (2015). Contemporary challenges and changes: principals' leadership practices in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Education*, Vol. 35(3), 353-365.
- Jones, L., Tones, S. & Foulkes, G. (2018). Mentoring associate teachers in initial teacher education: the value of dialogic feedback. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(2), 127-138.
- Jorgensen, R., Edwards, K., Scarso, E. & Ipsen, C. (2020). Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46 (1), 2059-5891.
- Juhdi, N., Jamaliah, W., Jusoh, W., Supar, N., & Juhdi, N. H. (2015). Management Development Programs and the Aspired Management Style: A Study in Malaysia, Quality Innovation Prosperity. *Trencin*, 19(2), 87-102.
- Kabeyi, M. J. B. (2018). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies, *International Journal of Applied Research*. 4(7), 373-379.
- Kahle-Piasecki, L. (2011). Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 1-56.
- Kai Mun, A. L. (2016). Do communities of practice enhance faculty development? *Health Professions Education*, 2(2), 61-74.
- Kay, D., & Hinds, R., (2012). *A Practical Guide to Mentoring: Using Coaching and Mentoring Skills to Help Others Achieve their Goals* (5<sup>th</sup> Ed). How to books Ltd.
- Kellerman, B. (2019). The future of followership. *Strategy & Leadership*, 47(5), 42-46.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya, Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Laporan Tahunan 2017 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.



- Kemmis, S., Heikkinen, H.L.T., Fransson, G., Aspfors, J. & Edwards-Groves, C. (2014). Mentoring of new teachers as a contested practice: supervision, support and collaborative self-development. *Teaching and Teacher Education*, 43, 154-164.
- Ken, T.T. & Cheah, Y. Y. (2013). Culture dimensions comparison: a study of Malaysia and South Korea. *Review of Integrative Business & Economics*, 2(1), 535-543.
- Kent, A.M., Kochan, F. & Green, A. M. (2013). Cultural influences on mentoring programs and relationships: a critical review of research. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 2 (3), 204-217.
- Khan, A.K., Quratulain, S. & Crawshaw, J.R. (2017). Double jeopardy: subordinates' worldviews and poor performance as predictors of abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 165-178.
- Kilinc, A. Ç., & Gumuş, S. (2020). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 174114321989848.
- Kim S.S, Im, J., & Hwang J. (2015). The Effects of Mentoring on Role Stress, Job Attitude, and Turnover intention in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48(2015), 68-82.
- Kim, S. & McLean, G. N. (2012). Global talent management: necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566-585.
- Klinge, C. M., (2015). A Conceptual Framework for Mentoring in a Learning Organization: Mentoring Practices Benefiting Pediatric Nurses. *Adult Learning*, 26(4), 160- 166
- Kochan, F., Searby, L., George, M. P. and Edge, J. M. (2015). Cultural influences in mentoring endeavors: applying the cultural framework analysis process. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(2), 86-106.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning as a source of development*. Prentice Hall.
- Koontz, A., Walters, L. & Edkin, S. (2019). Positively supporting women faculty in the academy through a novel mentoring community model. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(1), 102-117.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39, 16-23.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. Dalam B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* (pp. 659-692). SAGE Publications.
- Kumar, P. & Budhwar, P. (2020). Contextualizing Mentoring in the Asian Context. Dalam Kumar, P. dan Budhwar, P. (Ed.), *Mentorship-driven Talent Management*, (pp. 1-21). Emerald Publishing Limited.
- Kunasegaran, M., Ismail, M., Rasdi, R.M., Ismail, I.A. and Ramayah, T. (2016), Talent development environment and workplace adaptation. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 370-89.
- Kutsyruba, B. (2012). Teacher induction and mentorship policies: the pan-Canadian overview. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 235-256.
- Kutsyruba, B., Walker, K. & Godden, L. (2017). Creating supportive school cultures for beginning teachers: mitigating the cultural contextual factors. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 24(2), 1-18.
- Kutsyruba, B., Godden, L. & Bosica, J. (2019). The impact of mentoring on the Canadian early career teachers' well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 285-309.
- Kwan, P. (2015). The Effect of Trust on the Relationship Between Instructional Leadership and Student Outcomes in Hong Kong Secondary Schools. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(1), 111-121.
- Ladegard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: the impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29-43.
- Lancer, N., Clutterbuck D. & Megginson D. (2016). *Techniques for Coaching and Mentoring* (2<sup>nd</sup> Ed). Routledge.
- Langdon, F. & Ward, L. (2015). Educative mentoring: a way forward. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(4), 240-254.
- Lave, J., & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Lavigne, A. L. (2014). Beginning teachers who stay: beliefs about students. *Teacher and Teaching Education*. 39,31-43.
- Leanard, K. (2018). *Advantages & disadvantages of people-oriented leadership styles*. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-peopleorientedleadershipstyles-10299.html>



- Leck, D. & Wood, P. (2012). Forming trust in e-mentoring: a research agenda. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2013(3), 101-109.
- Lee, M., & Louis, K.S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84-96.
- Lejonberg, E., Elstad, E., & Christophersen, K. A. (2015). Mentor education: challenging mentors' beliefs about mentoring. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(2), 142-158.
- Leong, H.Y., Faiza Hussein & Fahrul Radzi Bustami (2018). Satu Inisiatif SIPartners+ PPD Gombak: *Leadership sharing partners (leshape)* Sekolah-sekolah Daerah Gombak Tahun 2017. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-25*
- Leshem, S. (2012). The many faces of mentor-mentee relationships in a pre-service teacher education programme. *Creative Education*, 3(4), 413-42.
- Lester, A.M. Goodloe, C.L., Johnson, H.E., & Deutsch, N.L. (2019). Understanding mutuality: Unpacking relational processes in youth mentoring relationships. *Journal of Community Psychology*, 47(1), 147-162.
- Li, S., Malin, J. R., & Hackman, D. G (2018). Mentoring supports and mentoring across difference: insights from mentees. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 26(5), 563-584.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic enquiry*. SAGE Publications Inc.
- Lincklaen Arriëns, W. T., & De Montalvo, U. W. (2013). Exploring water leadership. *Water Policy*, 15 (SUPPL.2), 15-41.
- Little C. A., Kearney K. L. & Britner P, A. (2010). Students' self-concept and perceptions of mentoring relationships in a summer mentorship program for talented adolescent. *Roeper Review*, 32, 189-199.
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J. & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218-233.
- Ljungberg, I., Kroll, T., Libin, A. & Gordon, S. (2011). Using peer mentoring for people with spinal cord injury to enhance self-efficacy beliefs and prevent medical complications. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 351-358.
- Lochmiller C. R. (2014) Leadership Coaching in an Induction Program for Novice Principals: A 3-Year Study. *Journal of Research on Leadership Education* 2014, 9(1) 59-84.

- Lofthouse, R.M. (2018). Re-imagining mentoring as a dynamic hub in the transformation of initial teacher education: the role of mentors and teacher educators. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(3), 248-260.
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. The Wallace Foundation.
- Lumpkin, A. (2011). A model for mentoring university faculty. *The Educational Forum*, 75(4), 357-368.
- Lunsford, L. G. (2014). Mentors, tormentors, and no mentors: mentoring scientists, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(1), 4-17.
- Lyria, R. K. (2014). *Effect of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi securities exchange in Kenya*. [Disertasi Doktor Falsafah, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology]. <https://pdfs.semanticscholar.org/0d51/1c9320cdb72f4ed68f77cd70b5c3b2809fda.pdf>
- Maimunah Muda. (2005). *Kepemimpinan Situasi di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Malaysia*. [Disertasi Doktor Falsafah tidak diterbitkan]. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mains, I., & MacLean, S. (2017). Developing across boundaries – mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organisational mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 189-198.
- Maizatul Haizan Mahbob & Wan Idros Wan Sulaiman. (2015). Kepentingan Kecerdasan Emosi Dalam Komunikasi Kerorganisasian Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Komunikasi Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 533-546.
- Malik, A., Singh, P. & Chan, C. (2017). High potential programs and employee outcomes: the roles of organisational trust and employee attributions. *Career Development International*, 22(7).
- Malik A. R. & Singh P. (2019). The role of employee attributions in burnout of “talented” employees
- Mansfield, C. F., Beltman, S., Broadley, T., & Weatherby-Fell, N. (2016). Building resilience in teacher education: An evidenced informed framework. *Teaching and Teacher Education*, 54, 77-87.
- Mansor, R., & Hamzah, M. I. M. (2015). Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45, 143-154.

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed.). SAGE Publication Inc.
- Marshall, Jenna, H., Davis, Martha. C, Lawrence, Edith .C, Peugh, James L. Toland, Michael. D, (2016). Mentors' Perceived Program Support Scale: Development and Initial Validation; *Journal of Community Psychology*. 44 (3), 342- 357. 16p. 3 Charts, 1 Graph.
- Mathew, A. (2015). Talent management practices in select organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137-150.
- McConnell, K., Geesa, R. & Lowery, K. (2019). Self-reflective mentoring: perspectives of peer mentors in an education doctoral program. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(2), 86-101.
- McCulla, N., & Degenhardt, L. (2015). Journeys to school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 558–577.
- McDonald, L. (2014). Transfer of the learning: teacher professional development. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, 1570-1584.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- McGuire, D. (2014). *Human Resource Development, Theory and Practice* (2<sup>nd</sup> Ed.). SAGE Publications ltd.
- McKinsey, E. (2016). Faculty mentoring undergraduates: the nature, development, and benefits of mentoring relationships. *Teaching & Learning Inquiry*, 4(1), 1-15.
- Mehdiabadi, H.A. & Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-94.
- Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management*, 41(1), 98–129.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & sons.
- Merriam, S. B. (2014). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (3<sup>rd</sup> ed.). John Wiley & sons.

- Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4<sup>th</sup> ed.). John Wiley & sons.
- Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). John Wiley & sons.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent - innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Meyers, M.C. & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M.C., van Woerkom, M., Paauwe, J. & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3<sup>rd</sup> ed). Sage Publications Ltd.
- Miller, P. (2013) Feedback equal feedforward: Issues in teacher progression and development among primary teachers in Jamaica. *International Studies in Educational Administration*, 41(3), 1–10.
- Mitgang, L. (2012). *The Making of the Principal: Five Lessons in Leadership Training*. The Wallace Foundation.
- Mohammed, A.A., Hafeez-Baig, A. & Gururajan, R. (2018). A qualitative research to explore processes that are utilised for managing talent: A case study in a Queensland Regional University. *Australian Academy of Business and Economics Review*, 4(3), 188-200.
- Mohan, M.D., Muthaly, S., & Annakis, J. (2015). Talent culture's role in talent development among academics: insights from Malaysian government linked universities. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 21(1), 46-71.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticre, M., Shekelle, P. Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1).
- Mohd Mursyid Arshad. (2016). *Pembangunan Belia Positif Melalui Proses Pementoran Dalam Program Kepemimpinan Belia di Malaysia*. [Disertasi Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia].

- Moller, J., Crow, G., Murakami, E., Skott, P., Tornsen, M. & Johnson, L. (2014, September 1–5). *Researching principals' professional identities across national contexts* [Pembentangan Kertas]. European Conference on Educational Research, Budapest, Hungary.
- Montgomery, B. L. (2017). Mapping a Mentoring Roadmap and Developing a Supportive Network for Strategic Career Advancement. *SAGE Open*, 7(2), 215824401771028.
- Moon, D., Yerndon, V., & Lau, M. (2017). *The Mentoring Game at HFES 2017*. HFES Bulletin.
- Moore, K., & Maria Hameed Khan. (2020). Signalling organizational commitment to employability through job advertisements: the communication of HRD practices to young inexperienced job seekers, *Human Resource Development International*, 23(1), 25-45.
- Mullen, C. A. (2015). Uncovering the cultural dynamics in mentoring programs and relationships: Enhancing practice and research. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 23(2), 178–182.
- Mullen, C. A. (2016). Alternative Mentoring Types. *Kappa Delta Pi Record*, 52(3), 132-136.
- Mullins, K. H., & Cuevas, H. M. (2018). Mentors, Mentees and Building a Board of Directors: The Big Questions in Personal and Career Development through Mentorship. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 62(1), 1575–1578.
- Murphy, W. M., Gibson, K. R. & Kram, K. E. (2017). Advancing women through developmental relationships. Dalam S. R. Madsen. & O. R. Woodbury. (Ed.). *Handbook of Research on Gender and Leadership*, (pp. 361-377), Edward Elgar.
- Nabi, N., Islam M., Dip, T.M. & Hossain, A.A. (2017). Impact of motivation on employee performances: A case study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business Management Review*, 7(1), 1-8.
- Nash, S. & Bangert A., (2014). Exploring the relationships between principals' life experiences and transformational leadership behaviours. *Leadership in Education*, 17(4), 462–480.
- Newhall, S. (2015). Aligning the talent development and succession planning processes: don't allow critical leadership talent to fall by the wayside. *Development and Learning in Organizations*, 29(5), 3-6.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-91.



- Nilsson, S., & Ellstrom, P.-E. (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45.
- Noorman S.A. & Schreuder, M. H. C. (2019). Strategic Talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. *Development and Learning in Organizations*, 33 (1), 1-4.
- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. (2008). *Pemilihan Pengetua Sekolah Ke Arah Kelestarian Kepimpinan: Satu Pemikiran Semula*. [Pembentangan Kertas]. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-15.
- Nor Wahiza Abdul Wahat, Steven Eric Krauss & Jamilah Othman. (2013). Leadership Development through Workplace Learning in Malaysian Organizations. *Asian Social Science*, 9(5).
- Nor Ain Abdullah, Azman Ismail, Mohd Fazir Abd Latif, Najihah Omar. (2015). Peranan program pementoran dalam meningkatkan kejayaan menti: Kajian empirikal amalan komunikasi di sebuah universiti awam Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 89 – 100.
- Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan dalam Pendidikan* (2<sup>nd</sup> edition). McGraw-Hill Education.
- Normarina Ramlee. (2015). *Tahap Stres Dalam Kalangan Pensyarah Kolej Vokasional di Johor*. [Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional, Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia]. ePrints UTHM.
- Norzaini Azman, Faizah Abd. Majid & Noor Hazlina Ahmad. (2012). *A conceptualization of succession planning provisions*. Dlm. *Succession Planning Practices in Malaysian Public Universities: Identifying and Developing Young Academic Leaders/Researchers*, 9-19. Negeri Sembilan: AKEPT.
- Odden, A., (2013). *Getting the Best People into the Toughest Jobs: Changes in Talent Management in Education*. AmericanProgress. <https://www.americanprogress.org/issues/education-k-12/reports/2013/04/04/58474/getting-the-best-people-into-the-toughest-jobs/>
- Oh, I.-S., Charlier, S. D., Mount, M. K. & Berry, C. M. (2013). The two faces of high self-monitors: Chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 92–111.
- Oh, J., Cho, D. & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 276-290.

- Olesen, B. R. & Nordentoft, H. M. (2013). Walking the talk? A micro-sociological approach to the co-production of knowledge and power in action research. *International Journal of Action Research*, 9(1), 67-94.
- Opengart, R., & Bierema, L. (2015). Emotionally Intelligent Mentoring: Reconceptualizing Effective Mentoring Relationships. *Human Resource Development Review*, 14(3), 234-258.
- Opfer, V.D. & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376-407.
- Oplatka, I. (2012). Towards a conceptualization of the early career stage of principalship: current research, idiosyncrasies and future directions. *International Journal of Leadership in Education*, 15(2), 129-151.
- Oplatka, I. (2017). Empathy regulation among Israeli school principals: expression and suppression of major emotions in educational leadership. *Journal of School Leadership*, 27 (1), 94-118.
- Oplatka, I., & Lapidot, A. (2018). Novice principals' perceptions of their mentoring process in early career stage: The key role of mentor-protégée relations. *Journal of Educational Administration and History*, 50(3), 204-222.
- Oplatka, I. & Ben Or, H. (2019). The arrival of a new principal and the school staff: The former principal and the first weeks in post. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 492-504.
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2012). Unsatisfactory saturation: A critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research Journal*, 13(2) 190-197.
- Orr, M. T., & Orphanos, S. (2011). How graduate-level preparation influences the effectiveness of school leaders: A comparison of the outcomes of exemplary and conventional leadership preparation programs for principals. *Educational Administration Quarterly*, 47, 18-70.
- Othman Lebar. (2018). *Penyelidikan Kualitatif- Pengenalan Kepada Teori dan Metode*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Paletta A., Basyte Ferrari E., & Alimehmeti G. (2020). How Principals Use a New Accountability System to Promote Change in Teacher Practices: Evidence from Italy. *Educational Administration Quarterly*, 56 (1), 123-173.
- Panda, S. & Sahoo, C.K. (2015). Strategic talent development interventions: an analysis. *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 15-22.
- Pandya, S. (2017). Improving the learning and developmental potential of SWOT analysis: introducing the LISA framework. *Strategic Direction*, 33(3), 12-14.



- Parylo, O., Zepeda, S.J. & Bengtson, E. (2012). The different faces of a principal mentorship. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(2), 120-135.
- Parylo, O. & Zepeda, S. J. (2014). Describing an ‘effective’ principal: perceptions of the central office leaders. *School Leadership & Management*, 34(5), 518-537.
- Pashiardis, P., Pashiardi, G. & Johansson, O. (2016). Understanding the impact of successful and effective school leadership as practised. Dalam Pashiardis, P. and Johansson, O. (Eds.), *Successful school leadership: International perspectives*, (pp. 195-207). Bloomsbury.
- Patton, K., Parker, M. & Pratt, E. (2013). Meaningful learning in professional development: teaching without telling. *Journal of Teaching in Physical Education*, 32, pp. 441-459.
- Patton, Q.M. (2015). *Qualitative research and evaluation method* (4<sup>th</sup> ed.). Thousands Oaks, Sage Publications Inc.
- Pearce, K. (2016). Creating Leaders Through the Teacher Learning and Leadership Program. *The Educational Forum*, 79(1), 46-52.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: the cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Penikett, J., Daly, C., & Milton, E. (2018). A study of mentors in Wales “coming to closure”. *Professional Development in Education*, 49(3), 1–13.
- Pitsoe, V. & Letseka, M. (2015). Re-engineering teaching practice through reflexive practice and culturally relevant pedagogy framework. *E-Bangi*, 10(1), 154-169.
- Pogodzinski, B. (2015). Administrative context and novice teacher-mentor interactions. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 40-65.
- Prazeres F., (2017). PhD supervisor-student relationship. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*. 5(4). 213-214.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
- Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. (2017). Thinking together: what makes communities of practice work? *Human Relations*, 70(4), 389-409.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The Roots and Meaning of Mentoring. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. SAGE Publications, Inc.

- Ragins, B. R. (2012). Relational mentoring: A positive approach to mentoring at work. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The handbook of positive organizational scholarship* (pp. 519-536). Oxford University Press.
- Ramlee Mustapha (2013). Transforming Education Toward K-economy in Malaysia. *International Journal for Educational Studies*, 6(1), 1-16.
- Rath, T. & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: great leaders, teams and why people follow*. Gallup Press.
- Reagan-Porras, L. L. (2012). Dynamic Duos: A Case Review of Effective Mentoring Program Evaluations. *Journal of Applied Social Science*, 7(2), 208–219.
- Reddick, R. J., & Young, M. D. (2012). Mentoring graduate students of color. Dalam S. J. Fletcher & C. A. Mullen (Eds.), *The SAGE handbook of mentoring and coaching in education* (pp. 412–429). SAGE Publications Inc.
- Reddick, R.J. (2012). Male faculty mentors in black and white. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(2), 36-53.
- Redmond, P., & Gutke, H. (2019). STEMming the Flow: Supporting Females in STEM. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 18(2), 221-237.
- Rekha, N. K. & Ganesh P. M. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 205-217.
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: a systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1–2), 75–90.
- Rhodes, C.P. & Brundrett, M. (2006). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: a case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3), 269–87.
- Rhodes, C., Brundrett, M., & Nevill, A. (2008). Leadership talent identification and development: Perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers in 70 contextually different primary and secondary schools in England. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(3), 311–335.
- Rhodes, C. (2012). Mentoring and Coaching for Leadership Development in Schools. *SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education*. Sage Publications.
- Rhodes, C., & Fletcher, S. (2013). Coaching and mentoring for self-efficacious leadership in schools. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(1), 47–63.

- Roberts, A., Storm, M. & Flynn, S. (2019). Workplace mentoring of degree apprentices: developing principles for practice. *Higher Education, Skills and Work Based Learning*, 9(2), 211-224.
- Roegman, R., Reagan, E. M., Goodwin, A. L., & Yu, J. (2016). Support and assist: approaches to mentoring in a yearlong teacher residency. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(1), 37-53.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166-170.
- Rothwell, W.J. & Kazanas, H. C. (2003). *The Strategic Development of Talent*. Human Resource Development.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4<sup>th</sup> ed.). American Management Association.
- Saiti, A. (2014). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582-609.
- Saldana, J.B. (2014). *Comparison of community, practice, domain, and leadership expressions among professional communities of practice*. [Disertasi Doktor Falsafah University of Phoenix], ProQuest LLC, Ann Arbor, Michigan.
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publication Ltd.
- Salm, T. & Mulholland, V. (2015). Building a sustainable structure to support the Adaptive Mentorship model in teacher education. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(1), 53-68.
- Salter, T. (2015). Equality of mentoring and coaching opportunity: making both available to preservice teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 4(1), 69-82.
- Sammut, K. (2014). Transformative learning theory and coaching: Application in practice. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue* (8), 39- 53.
- Sareen, P. & Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 18(12), 66-73.
- Sathiyabama Suprammaniam. (2017). *Model Hubungan Bakat kepemimpinan Dengan Kepimpinan Dan Hala Tuju Sekolah Graduan Program Kelayakan Profesional Kebangsaan Bagi Pemimpin Pendidikan* (NPQEL) [Disertasi Doktor Falsafah, Institut Kepimpinan Pendidikan Universiti Malaya]. Studentsrepo, UM. [http://studentsrepo.um.edu.my/7682/6/TESIS\\_PHD\\_SATHIE.pdf](http://studentsrepo.um.edu.my/7682/6/TESIS_PHD_SATHIE.pdf)

- Scanlan, M., Kim, M. & Ludlow, L. (2019). Affordances and constraints of communities of practice to promote bilingual schooling. *Journal of Professional Capital and Community*, 4(2), 82-106.
- Schechter, C. & Firuz, F. (2015). How mentor principals interpret the mentoring process using metaphors. *School Leadership and Management*, 35(4), 365-387.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schreuder, R. & Noorman, S. (2019). Strategic talent development – making the best people in crucial positions better. *Strategic HR Review*, 18(6), 263-267.
- Schunk, D. H., & Mullen, C. A. (2013). Toward a conceptual model of mentoring research: Integration with self-regulated learning. *Educational Psychology Review*, 25(3), 361-389.
- Schwanenberger, M., Eadens, D., Hewitt, K. K., Papa, R., Mullen, C. A., Chopin, S. L., & Bizzell, B. E. (2013). Innovative use of technology media to establish a common research agenda in educational leadership. *GSTF Journal on Computing*, 2(4), 36-41.
- Sciarappa, K., & Mason, Y. C. (2014). National principal mentoring: does it achieve its purpose? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(1), 51-71.
- Searby, L.J. (2014). The protégé mentoring mindset: a framework for consideration. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 3(3), 255-276.
- Searby, L. J., & Armstrong, D. (2016). Supporting the development and professional growth of middle space educational leaders through mentoring. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 162-169.
- Searby, L., Browne-Ferrigno, T. & Wang, C. (2016). Assistant principals: their readiness for instructional leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 16(3), 397-430.
- Service, B., Dalgic, G. E., & Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(3), 253-271.
- Shaked, H. (2020). Social justice leadership, instructional leadership, & the goals of schooling. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 81-95.
- Shanks, R. (2017). Mentoring beginning teachers: professional learning for mentees and mentors. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 158-163.

- Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Mohammed Sani Ibrahim & Mohd Izham Mohd Hamzah (2012). Sistem sokongan dalam membangunkan pemimpin sekolah: tinjauan terhadap pengetua dan guru besar novis di Malaysia. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki*.
- Shields, S. & Murray, M. (2017). Beginning teachers' perceptions of mentors and access to communities of practice. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(4), 317-331.
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors towards organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Shirrell, M., (2016). New principals, accountability, and commitment in low-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 558-574.
- Sholler, D., Steinmacher, I., Ford, D., Averick M., Hoyer, M., & Wilson, G. (2019). Ten simple rules for helping newcomers become contributors to open projects. *PLoS Comput Biol*, 15(9), e1007296.
- Shuhaida Shamsuddin. (2016). *Pengurusan Bakat di sekolah berprestasi Tinggi di Malaysia*. [Disertasi kedoktoran tidak diterbitkan]. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A Practical Handbook* (4<sup>th</sup> ed.). Sage Publications Inc.
- Siti Fairuz Murshid, Wan Azizam Wan Salleh, Ismi Arif Ismail, Mohd Mursyid Arshad, and Soaib Asimiran. (2020). Talent Development Through Coaching and Mentoring In Southeast Asian Countries: A Systematic Literature Review. *Journal of Critical Reviews*, 7 (13), 603-615. doi:10.31838/jcr.07.13.107.
- Sobottka, E. A. (2013). Participation and recognition in social research. *International Journal of Action Research*, 9(1), 124-146.
- Son, Y. (2014). *Korean elementary teachers' perceptions of giftedness and support for talent development*. [Disertasi Doktor Falsafah, William & Mary – School of Education]. William & Mary Scholarworks. <https://scholarworks.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6746&context=etd>
- Spillane, J. P., & Anderson, L. (2014). The architecture of anticipation and novices' emerging understandings of the principal position: Occupational sense making at the intersection of individual, organization, and institution. *Teachers College Record*, 116(7), 1-42.
- Spillane, J.P., & Lee, L.C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 407-465.



- Squires, V. (2019). The well-being of the early career teacher: a review of the literature on the pivotal role of mentoring. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 255-267.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271.
- Starr, J. (2014). *The Mentoring Manual: Your Step-by-Step Guide to Being a Better Mentor*. FT Press.
- Stigter, M., & Cooper, C. L. (2015). *Solving the Strategy Delusion: Mobilizing People and Realizing Distinctive Strategies*. Palgrave Macmillan UK.
- Subramaniam, A., Abu Daud Silong, Jegak Uli, & Ismi Arif Ismail, (2015). Effects of coaching supervision, mentoring supervision and abusive supervision on talent development among trainee doctors in public hospitals: moderating role of clinical learning environment. *BMC Medical Education*, 15(1), 129.
- Swales, S., Downs, Y. & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-44.
- Swales, S. & Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112-128.
- Swen, C.P. (2019). Talk of calling: Novice school principals narrating destiny, duty, and fulfilment in work. *Educational Administration Quarterly*, 1–43.
- Tahir, L., Thakib, M.T.M., Hamzah, M.H., Said, M. N. H. M., & Musah, M. B. (2017). Novice head teachers’ isolation and loneliness experiences: A mixed-methods study. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 164–189.
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B. & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tansley, C., Hafermalz, E. & Dery, K. (2016). Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 490-512.
- Taylor, R. T., Pelletier, K., Trimble, T., & Ruiz, E. (2014). Urban school district’s Preparing New Principals Program 2008-2011: Perceptions of program completers, supervising principals, and senior level school district administrators. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 186-198.

- Thite, M., Budhwar, P. & Wilkinson, A. (2014). Global HR roles and factors influencing their development: evidence from emerging Indian IT services multinationals. *Human Resource Management*, 53(6), 921-46.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Thunnissen, M. & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: an empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-99.
- Tonna, A.M., Bjerkholt, E. & Holland, E. (2017). Teacher mentoring and the reflective practitioner approach, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(3), 210-227.
- Tour, E. (2016). Teachers' self-initiated professional learning through Personal Learning Networks. *Technology, Pedagogy and Education*, 26(2), 179-192.
- Tranckle, P. & Cushion, C. J. (2006). Rethinking giftedness and talent in sport. *Quest*, 58(2), 265-282.
- Trent, M. & Gurvitch, R. (2015). Fostering teacher candidates' reflective practice through video editing. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 86(5), 14-20.
- Tucker, P., Young, M. D. & Koschoreck, J. (2012). Introduction: UCEA's role in fostering change in educational leadership preparation. *Journal of Research on Leadership Education*, 7(2), 155-17.
- Umble, K. E., Brooks, J., Lowman, A., Malison, M., Huong, N. T., Iademarco, M., & Laserson, K. (2009). Management training in Vietnam's National Tuberculosis Program: An impact evaluation. *International Journal of Tuberculosis and Lung Disease*, 13(2), 238-246.
- Van Ginkel, G., Verloop, N. & Denessen, E. (2016). Why mentor? Linking mentor teachers' motivations to their mentoring conceptions. *Teachers and Teaching*, 22(1), 101-116.
- Van Velsor, E. & Wright, J. (2012). *Expanding the leadership equation – developing next generation leaders*. Center for Creative Leadership.
- Varekamp, I., T. Knijn, M. van Der Gaag, & P. Bos. (2015). Social Capital and Job Search Behaviour of Long-Term Welfare Recipients. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35 (11/12), 738-755.
- Veld, M., J. Semeijn, & T. van Vuuren. (2015). Enhancing Perceived Employability. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.



- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, Harvard University Press.
- Waido, A. C. (2013). *The Journey Begins: A Narrative Inquiry Into The Mentorship and Support of Novice Principals*. [Disertasi Doktor Falsafah, Colorado State University]. Proquest LLC.
- Walker, S. K. (2017). *Retention strategies for reducing voluntary turnover in a higher education institution* [Disertasi Doktor Falsafah, Walden University]. Scholarworks. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4111/>
- Walters, W., Robinson, D. & Walters, J. (2019). Mentoring as meaningful professional development: The influence of mentoring on in-service teachers' identity and practice. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(1), 21-36.
- Wang, S., Greenberger, D., Noe, R. & Fan, J. (2017). The Development of Mentoring Relationships: An Attachment Theory Perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 35)*, Emerald Publishing Limited.
- Waniganayake, M. (2014). Being and Becoming Early Childhood Leaders: Reflections on Leadership Studies in Early Childhood Education and the Future Leadership Research Agenda, *Journal of Early Childhood Education Research*, 3(1), 65–81.
- Washington, R. & Cox, E. (2016). How an evolution view of workplace mentoring relationships helps avoid negative experiences: the developmental relationship mentoring model in action. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(4), 318-340.
- Weese, M. M., Jakubik, L. D., Eliades, A. B., & Huth, J. J. (2015). Mentoring Practices Benefiting Pediatric Nurses. *Journal of Pediatric Nursing*, 30(2), 385–394.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E. & Snyder, W.M. (2000). Communities of practice: the organisational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (2008). Communities of practice: learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 1-10.
- Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning system: the career concept. Dalam C. Blackmore (Ed.), *Social Learning systems and Communities of Practise*. (pp. 179-198), The Open University, Springer.

- Wenger, E. (2015, April 15). *Communities of practice: a brief introduction*. <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). *Learning in Landscape of Practice: Boundaries, Identity and Knowledgeability in Practice-Based Learning*. Routledge.
- Wesely, P. M. (2013). Investigating the community of practice of world language educators on twitter. *Journal of Teacher Education*, 64(4), 305-318.
- Whiteman, R.S., Scribner, S. P., Gary M. & Crow G.A. (2015). Principal Professional Identity and the Cultivation of Trust in Urban Schools. Dalam Muhammad Khalifa, Arnold, N.W., Osanloo A.F., & Grant C.M (Eds.), *Handbook of Urban Educational Leadership*. Rowman & Littlefield Publication.
- Williamson, S., Lawrence, E., Lyons, M. D., & Deutsch, N. L. (2019). What Mentees Bring: Relationship Characteristics Pre-Mentoring and Mentoring Relationship Satisfaction. *Journal of Early Adolescence*, 1(27).
- Wilson, A., & Huynh, M. (2019). Mentor–mentee relationships as anchors for pre service teachers’ coping on professional placement. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(1), 1-16.
- Wilson, C. (2012). Strategic engagement and alignment of corporate talent. *Development and Learning in Organizations*, 26(5), 4-8.
- Wilson, M., Van Velsor, E., Chandrasekar, A. & Criswell, C. (2011). *Grooming top leaders: cultural perspectives from China, India, Singapore and the United States*. A White Paper. Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Wu, M. C., Nurhadi, D. & Zahro, S. (2016). Integrating the talent management program as a new concept to develop a sustainable human resource at higher educational institutions. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), 146.
- Yin, R. K. (2013). How to Start Your Analysis, Your Analytic Choices, and How They Work. *Case Study Research: Design and Methods*, 127–164.
- Yin, R.K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. (2<sup>nd</sup> ed.). Guilford Publications.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications*. (6th ed.). SAGE Publications Inc.
- Yussof, I., Sulaiman, N., Long Ahmad, M.S. & Ismail, R. (2014). Impact of labour productivity of the National Key Economic Areas (NKEAs). *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 4 (2014), 137-155.

Zachary, L. (2012). *The Mentor's Guide* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Zafir Mohd Makhbul (2013). *Pengurusan Sumber Manusia Berdaya Saing* (1<sup>st</sup> ed.). Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

Zakeri, S., Yang, Y. & Hashemi, M. (2018). Grey strategies interaction model. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 30-60.

Zaki, J. & Ochsner, K. (2016). "Empathy". Dalam Lewis, M., Haviland-Jones, J.M. dan Barrett, L.F. (Eds.), *The Handbook of Emotion* (4th ed.). Guilford Press.

Zasloff, M. & Okurowski, M.E. (2012). Federal agency finds success in group mentoring program. *Public Manager*, 41(2), 53-56.

Zepeda, S.J., Bengtson, E. & Parylo, O. (2011). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration* 50(2), 136-158.

Zepeda, S. J., Parylo, O., & Bengtson, E. (2014). Analyzing principal professional development practices through the lens of adult learning theory. *Professional Development in Education*, 40(2), 295-315.

Zumalia Norzailan, Rozhan Othman, & Hiroyuki Ishizaki. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399.

## BIODATA PELAJAR

Siti Fairuz bt Murshid, dilahirkan pada 24 Jun 1977 di Butterworth, Pulau Pinang. Pelajar mendapat pendidikan awal di Sekolah Rendah Kebangsaan Bagan Jermal, Butterworth dan meneruskan pengajian di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (P) Almashoor, Pulau Pinang sehingga tingkatan 4 sebelum menamatkan tingkatan 5 di Sekolah Menengah Dato' Onn, Butterworth. Hasil perkongsian hidup dengan Saifulbahari Bin Ab Rahman, kehidupan pelajar diserikan dengan kurniaan dua orang cahaya mata; Safa Dayana Binti Saifulbahari dan Mohd Izz Haffiy Bin Saifulbahari.

Pelajar mendapat Sijil Matrikulasi di Universiti Putra Malaysia pada tahun 1996, Ijazah Bachelo Sains Kepujian (Mikrobiologi) pada tahun 1999 juga di Universiti Putra Malaysia dan Diploma Pendidikan Pengajian Sains dan Matematik pada tahun 2000 di Maktab Perguruan Perempuan Melayu, Melaka. Pelajar seterusnya menyambung pengajian di peringkat Ijazah Sarjana (Pentadbiran Pendidikan) pada tahun 2013 di Universiti Putra Malaysia. Pelajar kini berkhidmat sebagai Pensyarah Kanan di Jabatan Pembangunan Staf, Institut Aminuddin Baki Induk.

## SENARAI PENERBITAN

### Jurnal

Murshid, S. F., Ismail, I. A., Baki, R. B. (2019). Searching For an Ideal Post Graduate Supervisor: Exploring Malaysian Students' Experience towards Supervisory Relationship. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11), 384–399.

Siti Fairuz Murshid, Wan Azizam Wan Salleh, Ismi Arif Ismail, Mohd Mursyid Arshad, & Soaib Asimiran (2020). Talent Development Through Coaching and Mentoring in Southeast Asian Countries: A Systematic Literature Review. *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 604-615.

Yusuf, M., Murshid, S. F., Rahim, S. S. A., & Eu, L. K. (2021). Solving Mathematical Problems among College Students: Process or Strategy? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 1144–1152.

### Persidangan

Siti Fairuz Murshid, Ismi Arif Ismail, Soaib Asimiran & Mohd Mursyid Arshad, (2019). Acquisition Talent Development through Coaching and Mentoring in Southeast Asian Countries: A Systematic Literature Review of Empirical Studies - *International Conference on Sustainable Social Sciences, Innovation and Technology* (ICSSIT 2019), Tanjung Malim, Perak, Malaysia.

Siti Fairuz Murshid, Ismi Arif Ismail, Soaib Asimiran & Mohd Mursyid Arshad (2019). Leadership Talent Development Through Mentoring in A Professional Development Programs For Educational Leaders In Malaysia. *Pembentangan Kertas Kerja dalam Program Mobiliti* (Fakulti Pengajian Pendidikan, UPM) di Tillburg University, Netherlands.



## UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

### PENGESAHAN STATUS UNTUK TESIS/LAPORAN PROJEK DAN HAKCIPTA

SESI AKADEMIK : Semester Kedua 2020/2021

#### TAJUK TESIS/LAPORAN PROJEK :

PEMBANGUNAN BAKAT KEPEMIMPINAN GURU BESAR SEKOLAH RENDAH KEBANGSAAN  
MELALUI PROSES PEMENTORAN DALAM PROGRAM PEMBANGUNAN PROFESIONAL  
PEMIMPIN PENDIDIKAN

NAMA PELAJAR : SITI FAIRUZ BINTI MURSHID

Saya mengaku bahawa hakcipta dan harta intelek tesis/laporan projek ini adalah milik Universiti Putra Malaysia dan bersetuju disimpan di Perpustakaan UPM dengan syarat-syarat berikut :

1. Tesis/laporan projek adalah hak milik Universiti Putra Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Putra Malaysia mempunyai hak untuk membuat salinan untuk tujuan akademik sahaja.
3. Perpustakaan Universiti Putra Malaysia dibenarkan untuk membuat salinan tesis/laporan projek ini sebagai bahan pertukaran Institusi Pengajian Tinggi.

Tesis/laporan projek ini diklasifikasi sebagai :

\*sila tandakan (✓)

☐

**SULIT**

(mengandungi maklumat di bawah Akta Rahsia Rasmi 1972)

☐

**TERHAD**

(mengandungi maklumat yang dihadkan edaran kepada umum oleh organisasi/institusi di mana penyelidikan telah dijalankan)

☒

**AKSES TERBUKA**

Saya bersetuju tesis/laporan projek ini dibenarkan diakses oleh umum dalam bentuk bercetak atau atas talian.

Tesis ini akan dibuat permohonan :

☐

**PATEN**

Embargo \_\_\_\_\_ hingga \_\_\_\_\_  
(tarikh) (tarikh)

**Pengesahan oleh:**

\_\_\_\_\_  
(Tandatangan Pelajar)  
No Kad Pengenalan / No Pasport.:

Tarikh :

\_\_\_\_\_  
(Tandatangan Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan)  
Nama:

Tarikh :

[Nota : Sekiranya tesis/laporan projek ini SULIT atau TERHAD, sila sertakan surat dari organisasi/institusi tersebut yang dinyatakan tempoh masa dan sebab bahan adalah sulit atau terhad.]