

KEMAHIRAN PERMENTORAN PEMIMPIN PERTENGAHAN  
SEKOLAH KEBANGSAAN DAERAH MUAR

HAFIZ BIN RAMLI

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada  
syarat penganugerahan ijazah Sarjana Pendidikan( Pengurusan dan  
Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

JANUARI 2014

*Teristimewa Untuk*

*IBUKU*

*Waginah binti Abdul Majid*

*ABAHKU*

*Ramli bin Abdul Samad*

*Doa kalian mengiringi kejayaanku*

*Juga Insan Teristimewa*

*ISTERIKU*

*Rahima Razikin binti Saydi*

*ANAKKU*

*Aafiya Fatini binti Hafiz*

*Muhammad Faheem bin Hafiz*

*Kerana kasih dan sayang kalian semua,  
Yang memberi inspirasi dalam perjuangan ini  
Sesungguhnya, segala pengorbanan kalian  
Tidak ternilai harganya*

*Juga tidak dilupakan*

*Rakan-rakanku setugas di SK Bakri Batu 5, Muar  
Rakan – rakan sepengajian sarjana pendidikan*

*SEMOGA ALLAH MEMBERKATI USAHA KITA SEMUA*

## PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia projek sarjana saya, Prof. Madya Dr. Mohd. Anuar bin Abdul Rahman kerana selalu meluangkan masa beliau untuk memberikan panduan, bimbingan dan tunjuk ajar kepada saya daripada permulaan kajian ini dijalankan sehinggalah selesai kajian ini. Beliau sentiasa memberikan galakan kepada saya untuk menjayakan projek sarjana ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih saya kepada semua pensyarah UTM yang pernah mencurahkan bakti dan berkongsi ilmu mereka sepanjang pengajian saya di kelas pesisir ini.

Saya juga ingin merakamkan ucapan penghargaan dan terima kasih saya kepada pihak pentadbir terutamanya barisan guru besar di daerah Muar yang memberikan laluan pada saya untuk menjalankan kajian di sekolah mereka. Tidak lupa juga kepada Tn Hj Ahmad bin Osman yang meluluskan kajian ini di daerah Muar. Tidak ketinggalan juga kepada setiap guru yang terlibat di dalam kajian ini terutama semua ketua panitia yang memberikan kerjasama yang cukup baik sepanjang kajian ini dilakukan. Saya juga ingin memberikan jutaan terima kasih kepada guru – guru di SK Bakri Batu 5 yang memberikan semangat dalam menjayakan misi sarjana saya ini. Kerjasama daripada kesemua pihak yang terlibat sepanjang kajian ini amat saya hargai kerana mereka sudi meluangkan masa berharga mereka untuk berkongsi dapatan untuk manfaat bersama.

Akhir sekali, saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan saya terutama pada kumpulan pesisir 3 Muar yang telah sama-sama mengharungi suka dan duka sepanjang proses pembelajaran ini.

Sekian, terima kasih.

## ABSTRAK

Kajian berbentuk deskriptif kuantitatif dan kualitatif ini bertujuan untuk mengenal pasti aspek kemahiran permentoran diamalkan oleh pemimpin pertengahan di sekolah kebangsaan daerah Muar. Kemahiran permentoran yang dikaji iaitu aspek gaya personel, aspek bertanya, aspek memberi maklumbalas, aspek menetapkan objektif dan hala tuju, aspek terbuka dan mudah berurusan, aspek menyokong rakan sekerja, aspek pendengaran aktif, aspek fleksibel dan aspek kesedaran terhadap sekeliling yang .Kajian ini juga untuk melihat perbezaan aspek kemahiran permentoran berdasarkan jantina dan bidang ketua panitia. Selain itu, kajian ini turut mengkaji hasil dapatan guru yang dibimbing sepanjang pelaksanaan program permentoran dan cadangan penambahbaikan yang boleh diaplikasikan untuk menutup kekurangan yang ada pada setiap program yang dijalankan. Kajian penyelidikan yang digunakan adalah kaedah kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan soal selidik dan temubual. Responden kajian adalah seramai 158 orang ketua panitia dipilih dan 34 orang guru yang pernah yang dibimbing dalam program permentoran. Alat ukur yang digunapakai bagi kaedah kuantitatif adalah borang senarai semak kemahiran permentoran yang sudah diubahsuai dikeluarkan oleh *Univercity Colleague Dublin, Ireland*. Manakala untuk kajian kualitatif pula, penyelidik menggunakan temubual bertema untuk mendapatkan jawapan dari guru yang dibimbing. Sebanyak 18 hipotesis dibina dan diuji dengan menggunakan ujian *t*, ujian *ANOVA* dua hala dan peratusan min. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa terdapat satu aspek kemahiran permentoran yang belum dikuasai oleh pemimpin pertengahan selain terdapat satu perbezaan aspek kemahiran permentoran berdasarkan jantina tetapi tidak pada bidang ketua panitia. Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat permasalahan yang berlaku berkenaan dengan pelaksanaan permentoran dan juga cadangan penambahbaikan yang boleh diadaptasi di sekolah - sekolah.

## ABSTRACT

*Descriptive research quantitative and qualitative aims to identify middle leaders mentoring skills practiced by the national school Muar. Mentoring skills surveyed personnel style aspect, asks aspect, feedback aspects, setting objectives and direction aspects, open minded and easy to deal with aspects , colleague support aspects, active listening aspect , flexibility aspect and awareness of surrounding aspects .This study also to compare the skills of mentoring based on gender and field head the committee. In addition, this study also examines the problem in implementations of mentoring programme from a teacher who have been guided and recommendations that can be applied to cover the shortfall in each of the programs . Research studies are used quantitative and qualitative methods using questionnaires and interviews . Respondents were a total of 158 elected heads of committee and 34 teachers who have been guided the mentoring programme . Measuring devices for quantitative methods is that modified mentoring skills checklist issued by the Univercity was Colleague Dublin , Ireland . As for the qualitative study , the researchers used thematic interviews to get answers from teachers who are guided . A total of 18 hypotheses developed and tested using the t test , two -way ANOVA and the mean percentage . The results of this study indicate that there is one aspect in mentoring skills that has not been controlled by middle leaders and that there was a difference based on gender mentoring skills aspects but not on the field committee head . The study also found that there are problems that occur when implement mentoring programme and recommendations that can be adapted in school.*

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
	<b>PENGESAHAN STATUS TESIS</b>	
	<b>PENGESAHAN PENYELIA</b>	
	<b>JUDUL</b>	i
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	iii
	<b>PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	x
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xii
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xiii
	<b>SENARAI SIMBOL</b>	xv
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	2
	1.3 Pernyataan Masalah	8
	1.4 Objektif Kajian	9
	1.5 Persoalan Kajian	10
	1.6 Hipotesis Kajian	10
	1.7 Rasional Kajian	12

1.8	Kepentingan Kajian	13
1.9	Skop dan Batasan Kajian	13
1.10	Kerangka Konsep	14
1.11	Definisi Kajian	
1.11.1	Kemahiran Permentoran	16
1.11.2	Pemimpin Pertengahan	16
1.11.3	Mentor	16
1.11.4	Mentee	17
1.11.5	Permentoran Rakan Sebaya	17
1.11.6	Definisi Operasi	17
<b>2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	
2.1	Pengenalan	20
2.2	Kemahiran Permentoran	21
2.3	Pemimpin Pertengahan	32
2.4	Panitia Mata Pelajaran	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pengenalan	37
3.2	Reka Bentuk Kajian	38
3.3	Lokasi Kajian	39
3.4	Populasi Dan Sampel Kajian	40
3.5	Alat Kajian	40
3.5.1	Borang Soal Selidik	41
3.5.2	Borang Temubual	42
3.6	Kajian Rintis	44
3.7	Proses Kajian	46

3.8	Analisis Kajian	
3.8.1	Borang Soal Selidik	47
3.8.2	Borang Temubual	47
3.9	Penutup	48

#### **4 ANALISIS DATA**

4.1	Pengenalan	49
4.2	Profil Responden Soal Selidik	
4.2.1	Responden Soal Selidik	50
4.2.2	Responden Temubual	52
4.3	Analisis Dapatan Berdasarkan Persoalan Kajian	54
4.3.1	Persoalan Kajian 1	55
4.3.2	Persoalan Kajian 2	72
4.3.3	Persoalan Kajian 3	80
4.4	Analisis Responden Berdasarkan Temubual Yang Dijalankan	87
4.4.1	Persoalan Kajian 4	87
4.4.2	Persoalan Kajian 5	93
4.5	Penutup	97

#### **5 DAPATAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	98
5.2	Rumusan	98
5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	100
5.3.1	Kemahiran Permentoran Pemimpin Pertengahan	100
5.3.2	Aspek Kemahiran Permentoran	102
5.3.3	Perbezaan Kemahiran Permentoran Berdasarkan jantina dan bidang	107



5.3.4	Masalah dan cadangan penambahbaikan	
	Program permentoran di sekolah kebangsaan	107
5.4	Implikasi dan Cadangan	109
5.5	Cadangan Kajian Baharu	110
5.6	Penutup	111
	<b>RUJUKAN</b>	<b>112</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	<b>114</b>

## SENARAI JADUAL

<b>JADUAL</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
1.1	Definisi Operasi Kajian Kemahiran PermentoranPemimpin Pertengahan Sekolah Kebangsaan Daerah Muar	17
3.1	Skala 5 Mata Aspek Kemahiran Permentoran	42
3.2	Jadual Penentuan Item Soal Selidik	42
3.3	Jadual Penentuan Item Temubual	43
3.4	Nilai Alpha Cronbach Setiap Aspek	45
3.5	Tahap Min Setiap Bahagian Kajian	47
4.1	Edaran Soalan Soal Selidik Pemimpin Pertengahan	49
4.2	Pecahan Maklumat Responden Soal Selidik	50
4.3	Pecahan Maklumat Responden Temubual	53
4.4	Taburan Jawapan Aspek Gaya Personel Responden	55
4.5	Analisis Tahap Aspek Gaya Personel	56
4.6	Taburan Jawapan Aspek Memberi Maklumbalas	56
4.7	Analisis Tahap Aspek Memberi Maklumbalas	57
4.8	Taburan Jawapan Aspek Bertanya	58
4.9	Analisis Tahap Aspek Bertanya	59
4.10	Taburan Jawapan Aspek Menetapkan Objektif dan Arah Tuju	60

4.11	Analisis Tahap Aspek Menetapkan Objektif dan Arah Tuju	61
4.12	Taburan Jawapan Aspek Terbuka dan Mudah Berurusan	61
4.13	Analisis Tahap Aspek Terbuka dan Mudah Berurusan	62
4.14	Taburan Jawapan Aspek Menyokong Rakan Sekerja	63
4.15	Analisis Tahap Aspek Terbuka dan Mudah Berurusan	64
4.16	Taburan Jawapan Aspek Pendengaran Aktif	65
4.17	Analisis Tahap Aspek Terbuka dan Mudah Berurusan	66
4.18	Taburan Jawapan Aspek Fleksibel	67
4.19	Analisis Tahap Aspek Fleksibel	68
4.20	Taburan Jawapan Aspek Kesedaran Terhadap Sekeliling	69
4.21	Analisis Tahap Aspek Kesedaran Terhadap Sekeliling	70
4.22	Rumusan Setiap Aspek berdasarkan jantina	70
4.23	Rumusan Perbezaan Setiap Aspek Berdasarkan Bidang Ketua Panitia	77

## SENARAI RAJAH

<b>RAJAH</b>	<b>PERKARA</b>	<b>HALAMAN</b>
1.1	Kerangka konsep bagi kemahiran permentoran pemimpin pertengahan	15
2.1	Model Kecekapan Quinn	22
2.2	Bentuk Pelaksanaan Permentoran Di Universiti Sains Malaysia	23
2.3	Kitaran Roda Kemahiran Permentoran	24
2.4	Perlaksanaan Perkhidmatan Permentoran Di Universiti Sains Malaysia	25
2.5	Skop Permentoran Dalam Perkhidmatan Awam	27
2.6	Proses Pelaksanaan program Permentoran Jabatan Perkhidmatan Awam	28
2.7	Model Permentoran Anderson & Shannons	30
2.8	Fasa Model Furlong & Maynard	31
2.9	Konteks Pemimpin Pertengahan Di Dalam Organisasi Pendidikan	32
3.1	Proses Kajian Yang Dijalankan	46

**SENARAI SINGKATAN**

SPSS	-	Statistical Package for Social Sciences
Bil	-	Bilangan
M	-	Min
SD	-	Sisihan Piawai
KPPK	-	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
PIBG	-	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
JPN	-	Jabatan Pelajaran Negeri
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
KSSR	-	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
P d P	-	Pembelajaran dan Pengajaran
HEM	-	Hal Ehwal Murid
SPI	-	Surat Pekeliling Ikhtisas
NUTP	-	National Union Of The Teaching Profession
UPSR	-	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
STM	-	Sangat Tidak Mahir
TM	-	Tidak Mahir
KM	-	Kurang Mahir
M	-	Mahir
SM	-	Sangat Mahir
EPRD	-	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
JPNJ	-	Jabatan Pelajaran Negeri Johor
SPM	-	Sijil Pelajaran Malaysia
MCE	-	Malaysian Certificate of Education
STPM	-	<i>Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia</i>
ANOVA	-	Analysis Of Variance
NRKA	-	National Key Result Areas / Bidang Keberhasilan Utama Negara
FPN	-	Falsafah Pendidikan Negara

**SENARAI SIMBOL**

%	-	Peratus
f	-	Kekerapan
$\alpha$	-	Alpha
df	-	Degrees of Freedom
p	-	Nilai Signifikan

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Bermula abad ke 20, sistem pendidikan di negara kita sudah berkembang dengan kepelbagaian struktur yang kompleks yang mempunyai kepelbagaian fungsian dalam semua aspek diambilkira. Pelbagai dasar turut diketengahkan oleh pihak berwajib dalam memastikan dunia pendidikan di Malaysia bergerak seiring dengan arus perkembangan modenisasi dunia. Impak terhadap gelombang permodenan ini, maka wujudnya organisasi pendidikan yang lebih berstruktur dengan perincian tugas dan hirarki yang baru.

Pembangunan profesionalisme dalam sesuatu organisasi merupakan suatu kelangsungan proses pembelajaran yang disusun untuk mengubah sikap, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja agar prestasi mereka dapat dipertingkatkan. Perubahan perlakuan ini akan dapat memberikan sumbangan ke arah pencapaian sesuatu matlamat organisasi yang selari dengan misi, visi, falsafah dan objektif sesebuah organisasi (Yusof Boon, 2012). Selain itu, perhatian yang diberikan kepada peluang belajar sepanjang hayat untuk warga pendidik hanya dianggap perkara baik sahaja (Graham, 1996).

Pembangunan pekerja sememangnya berfokuskan kepada pembinaan organisasi pada masa akan datang. Ini kerana, jika kita melihat cabaran yang bakal dihadapi, tanggungjawab sebagai pekerja akan lebih besar dan persiapan dari awal perlu dalam

menangani cabaran tersebut. Dengan itu, komponen dalam pembangunan pekerja hendaklah meliputi elemen peningkatan kecekapan pekerja, pengembangan sikap yang sihat, jangkaan skop pada masa hadapan dan penambahan moral dan keyakinan pekerja tersebut.

Sebagai sebuah negara yang sedang membangun untuk menuju ke arah negara maju pada Tahun 2020, sektor pendidikan perlu digerakkan seiring dengan pembangunan yang sedang rancak dibina. Anjakan paradigma perlu dilakukan dengan menilai penilaian yang dilakukan oleh penilai luar seperti PISA supaya pendidikan sebagai penyumbang utama dalam membangunkan modal insan negara.

Pelancaran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 beberapa bulan yang lepas menjadikan satu platform bagi warga pendidikan menilai kembali perjalanan pendidikan dan melakukan perubahan besar dalam mendapatkan pulangan modal insan yang berjaya.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Pembangunan dalam sesuatu organisasi merupakan suatu proses berterusan yang disusun untuk mengubah sikap, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja (Yusof Boon,2012). Pembangunan pekerja berfokuskan pada pekerjaan di masa hadapan organisasi dan penyertaan secara sukarela dalam persediaan membina perubahan terhadap kerjaya. Pembangunan pekerja boleh berlaku dengan secara luar sedar berdasarkan pengalaman bekerja.

Permentoran berasal daripada *Homer Odysseus* dimana mentor melatih dan menasihati *Telemachus*, anak lelaki *Odysseus* supaya bersedia untuk mengambil alih tanggungjawab keluarga semasa ketiadaan ayahnya. Di sini, ianya dapat menerangkan bahawaperhubungan yang terjalin di antara dua individu dalam bentuk nasihat, bimbingan khusus atau kaunseling oleh yang berpengetahuan dalam membangunkan kompetensi individu lain dan lazimnya tahap perhubungan ini berakhir dengan kerakraban.



Pembangunan pekerja juga ditakrifkan melalui proses membangunkan nilai dalam mencapai kemajuan, perkembangan dan usaha. Pembangunan ini bukan boleh berlaku sekelip mata, tetapi memerlukan satu usaha secara tersusun dalam menggarap nilai yang diperlukan untuk keperluan kerjaya. Menurut Mohammad Najib Abdul Ghaffar (2010), program pembangunan pengurus dan pekerja harus dilaksanakan secara serentak dalam organisasi dari semasa ke semasa. Ianya perlu digerakkan secara seiring dalam mendapatkan kesan yang maksimum.

Turut dihuraikan oleh Mohammad Najib Abdul Ghaffar (2010), program pembangunan staf berbentuk reaktif, namun kini ianya lebih berbentuk proaktif iaitu dirancang dan dilaksanakan sebelum masalah timbul. Poon (1994) turut menyatakan bahawa latihan dan pembangunan pekerja adalah aktiviti organisasi yang penting kerana pengaruhnya terhadap produktiviti pekerja, merujuk pada segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tingkah laku kerja yang tertentu.

Menurut Stoner dan Wankel (1996) program pembangunan staf dapat dibezakan dari segi kandungan latihan. Perbezaan dari segi kandungan tersebut inilah yang membezakan tugas yang disandarkan kepada peranan masing – masing dalam memajukan organisasi. Selain itu, pembangunan staf juga dilihat sebagai satu mekanisma dalam menambahbaik sistem yang sedia ada. Dengan melalui bedah siasat terhadap kekurangan ataupun permasalahan yang berlaku, ianya dapat dianalisis untuk mencari sebarang kemungkinan dalam melancarkan tugas setiap ahli organisasi. Ianya seiring dengan Poon (1994) yang menggarap program pembangunan staf bertujuan memperbaiki prestasi semasa dan masa depan dengan peningkatannya keinsafan, pengurangan stress, penggalakan motivasi dan peningkatan kebolehan pekerja serta pengetahuan dan kemahiran melakukan tugas supaya objektif organisasi tercapai.

Turut memberikan pandangan adalah Zaidatul Akmaliah (1990), menyatakan lima prinsip pembangunan tenaga pekerja dengan prinsip pertama adalah menjadi satu alat perubahan. Ia mestilah selaras dengan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan perubahan. Prinsip yang kedua adalah mesti timbul dari keperluan sendiri dengan mengenal pasti keperluan merupakan titik permulaan yang penting. Prinsip yang ketiga dalam mesti dirancang. Setiap janji kosong atau janji di mulut sahaja tidak dianggap

sebagai prinsip perkembangan tenaga pekerja. Prinsip seterusnya prinsip keempat berkenaan dengan boleh disediakan sama ada secara dalaman atau luaran. Tenaga pekerja sistem pendidikan boleh terlibat dengan aktiviti – aktiviti di sekolah atau di luar sekolah. Akhir sekali prinsip yang kelima, mestilah berorientasikan matlamat supaya mudah untuk mengaplikasikan amalan prestasi kepada program.

Ahmad Atory (1996) menyenaraikan lapan matlamat program latihan. Pertama berkenaan dengan meninggikan kecekapan pengurus dan staf. Kedua meninggikan daya pengeluaran sesuatu institusi. Ketiga meninggikan keuntungan atau pulangan. Keempat meninggikan imej pengurus itu, meningkatkan imej sendiri. Kelima, memberikan peluang kenaikan pangkat dan menaikkan gaji pekerja tersebut. Keenam memberi peluang pengurus yang diberi latihan melancong atau pengalaman yang tidak ada di tempat sendiri. Ketujuh mengurangkan kos insuran dan juga kemalangan dengan menghantar seseorang kakitangan menjalani latihan. Terakhir iaitu kelapan adalah mengelakkan kakitangan ponteng dan bekerja dengan lebih minat.

Program pembangunan yang diterapkan untuk penjawat awam adalah Program Permentoran dalam Perkhidmatan Awam. Program ini terkandung dalam Pekeliling Perkhidmatan Bil. 18 Tahun 2005 – Panduan Aplikasi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam. Program tersebut bertujuan untuk menguruskan sumber manusia yang terdiri dari kakitangan awam dalam membangunkan dari aspek kecemerlangan diri seorang penjawat awam. Di samping itu, terdapat beberapa penilaian yang diambil kira dalam aspek penilaian, pembangunan, bimbingan, khidmat nasihat, sokongan dan penambakan kepada penjawat awam itu sendiri. Menurut pekeling itu lagi, permentoran merupakan perhubungan yang memberi makna, di mana mentor dapat mengaitkan pengalaman mereka sendiri, memberitahu dan bertindak berdasarkan idea yang dihasilkan sementara mentee dapat mempelajari pengalaman dan memindahkan ke dalam realiti pekerjaan.

*“The idea of the mentor is an attractive one. It conjures up the dream of someone showing a special interest, of someone being a personal source of information and of knowing what needs to be done”*

(Cedric Cullingford, 2004).

Menurut professor pendidikan di *University of Huddersfield* menerangkan kekuatan permentoran dalam diri untuk membangunkan sesuatu perkara dengan seorang mentor bukan sebagai gantian bagi seorang guru tetapi keperluan bersama dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul. Permentoran mengandungi pelbagai aspek yang digunakan oleh guru dalam menggembirakan kelas, pembantu kelas dan mengambil berat keperluan individu. Beliau juga menggariskan satu kesimpulan bahawa sistem permentoran akan berjaya jika mentee mempunyai atribut berikut seperti keperluan mematuhi prosedur, menghargai mentor, merupakan pendengar yang baik, sentiasa meminta bantuan dan nasihat, mengenalpasti kesilapan sendiri, merefleksi keadaan diri dan mempunyai kemahiran hubungan personal yang baik. Namun begitu, dari sudut pandangan permentoran, mentee yang lengkap sifatnya sangat sukar dijumpai dan jika tiada, mentor perlu menukar mentee dengan memasukkan atribut yang dikenalpasti untuk memudahkan proses pembelajaran berlaku.

Menurut Simon Western (2012), mentor merupakan individu yang berpengalaman yang mana mampu untuk memberikan petunjuk, nasihat dan sokongan dalam pelbagai cara seperti menjadi *role model*, penunjukcara dan keyakinan. Menjaga mentee merupakan bahagian yang tersirat hubungan mentor dan mentee. Mentor menawarkan pengalaman dan sokongan untuk membantu mentee membangunkan mereka. Pendirian mentor terletak di antara mendengar, penyayang, sokongan dan menyampaikan pengalaman, pengetahuan dan kebijaksanaan. Mentor boleh menjadi seorang yang memberi nasihat secara terus kepada mentee jika dibandingkan peranan seorang jurulatih. Tetapi mentor tidak semestinya boleh membantu permasalahan yang timbul melainkan mereka memahami dahulu dan mendapat keyakinan dan kepercayaan dari mentee. Ini bermakna seorang mentor memerlukan *good people* dan kemahiran perhubungan dan menjadi satu isu apabila perhubungan mereka tidak berjaya atas sebab mentor kekurangan kemahiran kemanusiaan untuk dikongsi walaupun mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang luas dalam sesuatu bidang.

Mentor biasanya melibatkan aktiviti secara dalaman kerana mereka membawa kepakaran dalam pengetahuan dan teknikal kepada mentee mereka namun masih terdapat kekurangan terutama kebebasan luar, autonomi dalam menguruskan aktiviti pembangunan pekerja dan secara amnya, mentor bukan merupakan bantuan profesional

yang terlatih dan hanya terpilih atas dasar pengalaman khas yang dimiliki untuk diturunkan kepada mentee.

Program permentoran adalah merupakan program serampang dua mata. Menurut Judith H Shulman (2006), program ini bukan sahaja secara langsung mendapat sokongan dalam pembangunan profesionalisme kerjaya seorang pendidik, malah ianya menaikkan reputasi seseorang ke atas dikalangan rakan sekerja yang lain.

Program permentoran ini berobjektifkan untuk membantu mentee dalam menguruskan isu – isu psikososial dengan lebih berkesan dan akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan sosial dan prestasi kerja untuk mengecapi kualiti hidup yang lebih selesa.

*“Program permentoran Kementerian Pelajaran Malaysia dapat membantu pegawai kementerian termasuk dari kalangan pendidik menjelaskan isu semasa negara kepada rakyat di peringkat akar umbi“.*

Petikan ucapan yang dibuat oleh Dr Mohd Puad Zakarsi ketika menutup Program Pengurusan Pementoran Pengurusan Awam anjuran Kementerian Pelajaran Malaysia (2010). Tambahan dalam ucapan tersebut, Timbalan Menteri Pelajaran ketika itu menyatakan menrusi program ini, pegawai kanan kementerian serta dari sektor awam lain yang berkaitan bertindak sebagai mentor kepada peserta bagi emudahkan mereka memahami pekeliling perkhidmatan mengenai panduan aplikasi psikologi dalam pengurusan sumber manusia sektor awam. Secara langsung ianya akan dapat membantu memperkasa profesion perguruan dalam menangani perubahan dunia masa kini yang dinamik.

Di dalam satu kajian yang dijalankan oleh penyelidik UPM, berkenaan dengan memahami elemen – elemen pembangunan diri pengikut dalam pembentukan pemimpin organisasi pertubuhan belia Negeri Sembilan, Zainudin Sharif (1998), beliau melihat apakah elemen yang penting yang mempengaruhi seseorang individu untuk dibangunkan menjadi pemimpin. Hasil kajian berbentuk kualitatif ini menyatakan bahawa pemimpin belia mempunyai kefahaman konsep pengikut dan pengikutan dan pengikut

menyarankan supaya pemimpin dalam organisasi berfungsi untuk membantu pembangunan pengikut.

Menurut Kotter (1988) menyatakan terdapat elemen yang membantu individu dalam membangunkan diri sebagai pemimpin yang baik. Elemen yang dimaksudkan itu adalah pengalaman sebagai pengikut, kesusahan, model peranan '*role model*' dan permentoran. Kepimpinan yang dilatih berdasarkan elemen – elemen ini membantu sesebuah organisasi meneruskan legasi sedia ada tanpa terjejas hala tuju.

Permentoran merupakan satu isu yang penting dalam memperlihatkan kejayaan sesebuah daerah amnya dan sesebuah sekolah khususnya diteruskan oleh generasi pendidik yang lain. Memperlihatkan kejayaan sekolah bukan satu usaha yang berlaku sekelip mata, namun melestarikan kejayaan sedia ada merupakan satu isu besar di sekolah yang inginkan kejayaan terus berkekalan di sesebuah sekolah. Menurut Fidler (1994), beliau dapat mengenali dua perkara dalam menyediakan guru permulaan iaitu *preparation to teacher and preparation to work in schools*. Melihat kepada kedua – dua elemen yang dinyatakan ini, pembelajaran secara amali merupakan pembelajaran yang mampu membina keyakinan guru dalam menjalankan tugas mereka.

Bahagian Pendidikan Guru (BPG) juga telah menjalankan tinjauan rambang pada tahun 1995, 1996 dan 1998 dan dapat merumuskan bahawa para guru pelatih lebih berasa yakin dengan bimbingan dan tunjukkan ajar yang diberikan oleh guru pembimbing sama praktikum sebelum menempuh alam pendidikan. Dapatan kajian ini memperlihatkan kita bahawa sesi permentoran amat penting dalam membina wajah pendidik baru dalam meneruskan kesinambungan hasrat murni kerajaan dalam membina modal insan yang cemerlang pada masa akan datang berdasarkan Falsafah Pendidikan Negara.

Menurut Peter Tomlison (1995) pernah menyatakan “permentoran itu lebih penting daripada sesi kaunseling “. Jika dilihat dari ungkapan ini, kita dapat lihat isu permentoran bukan sekadar perkongsian dari segi ilmu pengetahuan sedia ada dan baharu, tetapi kita dapat melihat gambaran jelas keseluruhan gambaran berkenaan wajah akan datang dalam menguruskan sistem pendidikan. Pengalaman yang ditimba oleh

mentee yang di bawah pembimbing akan menjadi bekalan jika untuk meneruskan kesinambungan usaha memartabatkan pendidikan negara kita.

### **1.3    Penyataan Masalah**

Pemimpin pertengahan merupakan tulang belakang bagi kejayaan sesuatu sekolah. Beberapa kajian berkenaan dengan pemimpin pertengahan menyatakan penggunaan masa sekitar 30% digunakan untuk melaksanakan tugas – tugas selain dari hakiki. Penggunaan masa ini dilihat sebagai masa berinteraksi dengan dengan pekerja bawahan dengan memahami orang yang melakukan kerja serta masalah pekerja bawahan hadapi. Mereka juga dilihat mempunyai lebih pengaruh dengan orang bawahan berbanding pemimpin atasan di dalam sesuatu organisasi. (John C Maxwell, 2009)

Kemahiran permentoran merupakan kemahiran yang perlu digalas setiap pemimpin pertengahan dalam membangunkan pekerja bawahan dalam memahami persekitaran semasa kerjaya. Menurut Rutter (1979), beliau mencadangkan supaya pemimpin pertengahan dapat mempunyai kemahiran motivasi yang mantap dalam mengaktifkan penglibatan guru dan etos sebuah sekolah yang positif. Dengan itu, kefahaman dalam kerjaya dengan keadaan sebenar, bentuk kerja dalam pasukan dan amalan kerja yang baik daripada pengalaman dan pembelajaran tentang operasi dapat digunakan dalam membentuk pasukan yang memahami setiap aspirasi sekolah.

Memperlihatkan pelbagai program Kementerian Pendidikan dalam membangunkan modal insan yang berjiwa dengan terdapatnya program guru pembimbing untuk guru LPBS ( Latihan Perguruan Berasaskan Sekolah), j-QAF ( Jawi, Quran, Bahasa Arab dan Fardu Ain), program praktikum dan sebagainya, kita melihat program sebegini dikhususkan untuk guru permulaan namun pabila berada di sekolah yang kepelbagaian di Malaysia, belum tentu guru permulaan ini dapat mencari asas karier kerja mereka dengan kukuh jika tidak diletakkan pada guru mentor yang sedai membimbing menyesuaikan keadaan persekitaran sekolah baharu.

Ini disokong oleh Salhah Abdullah dan Ainon Mohd (2005) dengan menyatakan bahawa guru sekolah yang kaya dengan pengalaman mempunyai pengaruh kuat ke atas guru permulaan. Pengalaman yang berasaskan sekolah adalah unik dalam persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang bermakna

Jelas, kemahiran permentoran di kalangan pemimpin pertengahan perlu dikuasai untuk pembangunan bukan sahaja guru baharu, malah guru yang berada di bawah bimbingannya turut boleh menerima impak positif dalam membina kejayaan sekolah bersama. Selain itu, Hal Portner (2005) juga turut menyatakan pembangunan seseorang guru mentor hendaklah dilakukan secara berterusan agar menjadi pendokong yang efektif bagi guru yang dibimbing.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif kajian di dalam kajian ini berteraskan kepada kemahiran pemimpin pertengahan dalam bidang permentoran. Dengan itu, dalam mengetahui kemahiran permentoran yang ada pada pemimpin pertengahan adalah seperti di bawah :-

- 1.4.1 Menenalpasti tahap permentoran dalam kalangan pemimpin pertengahan.
- 1.4.2 Menenalpasti perbezaan tahap kemahiran permentoran berdasarkan jantina pemimpin pertengahan.
- 1.4.3 Menenalpasti perbezaan tahap kemahiran permentoran berdasarkan bidang akademik pemimpin pertengahan.
- 1.4.4 Menenalpasti masalah yang dihadapi oleh guru yang dibimbing dalam pelaksanaan program permentoran.
- 1.4.5 Menenalpasti cadangan untuk penambahbaikan dari guru yang dibimbing berkenaan program permentoran di sekolah.

## **1.5 Persoalan Kajian**

Berdasarkan objektif - objektif kajian yang dikemukakan di atas, antara persoalan kajian ini ialah :

- 1.5.1 Apakah aspek kemahiran pementoran yang dikuasai oleh pemimpin pertengahan.
- 1.5.2 Adakah terdapat perbezaan aspek kemahiran permentoran berdasarkan jantina pemimpin pertengahan.
- 1.5.3 Adakah terdapat perbezaan aspek kemahiran permentoran berdasarkan bidang akademik pemimpin pertengahan.
- 1.5.4 Apakah permasalahan yang dihadapi oleh guru yang dibimbing dalam pelaksanaan program permentoran.
- 1.5.5 Apakah penambahbaikan dari guru yang dibimbing berkenaan pelaksanaan program permentoran.

## **1.6 Hipotesis Kajian**

Berikut adalah hipotesis kajian berkenaan dengan kemahiran permentoran dengan pemimpin pertengahan ( ketua panitia).

- Ho1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan aspek gaya personal berdasarkan jantina ketua panitia.
- Ho2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tentang aspek memberi maklumbalas berdasarkan jantina ketua panitia.



- Ho3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan aspek bertanya berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan aspek menetapkan objektif berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho5 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan aspek terbuka dan mudah berurusan berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho6 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kemahiran menyokong rakan sekerja berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho7 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan mendengar secara aktif berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho8 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan fleksibel berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho9 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kesedaran terhadap sekeliling berdasarkan jantina ketua panitia
- Ho10 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya personal berdasarkan bidang ketua panitia
- Ho11 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tentang memberi maklumbalas berdasarkan bidang ketua panitia
- Ho12 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bertanya berdasarkan bidang ketua panitia akademik
- Ho13 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan menetapkan objektif berdasarkan bidang ketua panitia

- Ho14 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dengan terbuka dan mudah berurusan berdasarkan bidang ketua panitia
- Ho15 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kemahiran menyokong rakan sekerja berdasarkan bidang ketua panitia
- Ho16 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan mendengar secara aktif berdasarkan bidang ketua panitia
- Ho17 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan fleksibel berdasarkan bidang ketua panitia
- Ho18 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kesedaran terhadap sekeliling berdasarkan bidang ketua panitia

## **1.7 Rasional Kajian**

Rasional kajian ini perlu dijalankan kerana :

- 1.7.1 Tidak terdapat kajian tentang kemahiran permentoran dalam kalangan pemimpin pertengahan. Kecenderungan pengkaji lain dalam melihat skop berkenaan tentang pemimpin atasan dalam mentadbirkan menguruskan sesuatu organisasi.
- 1.7.2 Kemahiran permentoran penting dalam pembangunan profesionalisme seorang guru. Kemahiran ini merupakan agen berkuasa dalam membawa perubahan negara dan sangat signifikan kepada peranan guru kini.
- 1.7.3 Kemahiran permentoran dapat memberi kesan yang positif dalam organisasi. Ini kerana dalam pembangunan kerjaya sesuatu organisasi dapat seseorang itu memahami dan mengeksperisikan pengetahuan yang ada dalam memandu organisasi ke satu langkah ke hadapan.

## **1.8 Kepentingan Kajian**

Kajian ini diharapkan dapat membantu bagi pemimpin pertengahan untuk menjalankan fungsi sebenar sebagai pemimpin instruksional yang cemerlang. Pemimpin pertengahan merupakan pelapis kepada pemimpin sedia ada dan bakal memacu organisasi pada masa akan datang.

Hasil kajian ini juga dapat meningkatkan profesionalisme pemimpin pertengahan dalam menghadapi dunia pendidikan yang sedia mencabar. Pembangunan ini penting kerana dalam meramal perkara yang bakal berlaku, pemimpin pertengahan hendaklah melihat perkembangan semasa cabaran yang dihadapi dalam menjangka perkara berlaku pada masa akan datang.

Hasil kajian ini penting dalam mengiktiraf kepentingan peranan pemimpin pertengahan dalam kemajuan organisasi. Pemimpin pertengahan biasanya tidak diraikan dalam kejayaan sesuatu organisasi kerana norma masyarakat lebih melihat kepada pemimpin atasan. Dengan mengiktiraf sebagai tulang belakang dalam membina kejayaan, seharusnya pemimpin pertengahan disanjung dan diiktiraf sepertimana pemimpin atasan.

Hasil kajian ini diharapkan dapat membantu Kementerian Pelajaran Malaysia dalam membuat perancangan yang lebih teliti untuk menyediakan guru yang berimpak tinggi untuk pembangunan pendidikan selaras dengan peredaran semasa kini.

## **1.9 Skop Dan Batasan**

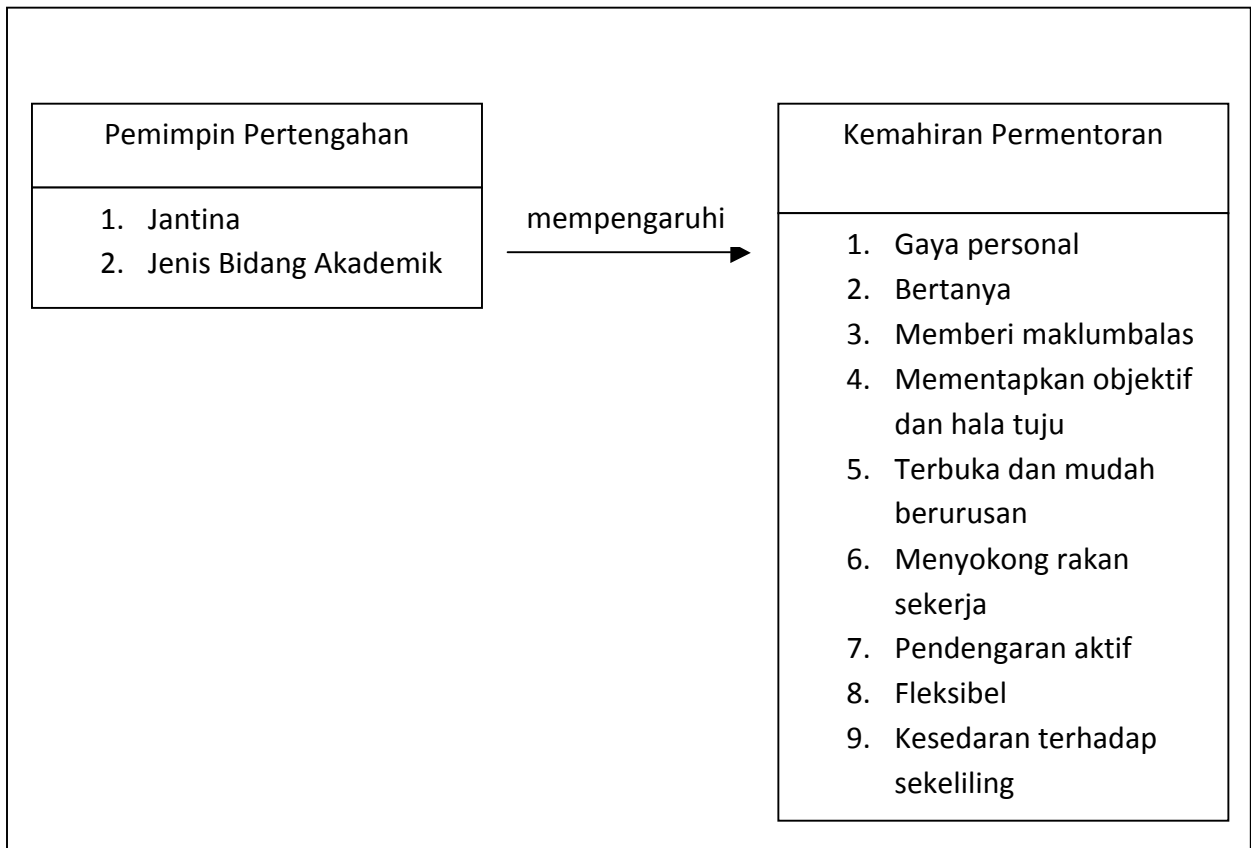
- 1.9.1 Dalam kajian ini, penyelidik tidak dapat mengkaji kemahiran permentoran oleh pemimpin pertengahan pada bahagian kokurikulum dan hal ehwal murid organisasi di sekolah kebangsaan.
- 1.9.2 Dalam kajian ini, penyelidik tidak dapat mengkaji amalan permentoran yang dilaksanakan oleh ketua panitia di sekolah kebangsaan.

- 1.9.3 Dalam kajian ini, penyelidik tidak mengkaji kesan daripada program permentoran yang dijalankan oleh ketua panitia ke atas guru yang dibimbing.
- 1.9.4 Dalam kajian ini, penyelidik tidak menggunakan tinjauan dapat mengutip maklumat sepanjang program permentoran dijalankan.
- 1.9.5 Dalam kajian ini, penyelidik tidak melihat isu perbezaan jantina mentee dalam pelaksanaan program permentoran.
- 1.9.6 Dalam kajian ini, penyelidik tidak melihat butiran program permentoran yang dijalankan di sekolah.

#### **1.10 Kerangka Konsep**

Kerangka konsep ini dibuat berasaskan kemahiran permentoran yang menyatakan bahawa kemahiran permentoran mempunyai gaya personal, bertanya, memberi maklumbalas, menetapkan objektif dan hala tuju, terbuka dan mudah berurusan, menyokong rakan sekerja, pendengaran aktif, fleksibel dan kesedaran terhadap sekeliling.

Dalam bahagian pemimpin pertengahan pula, penyelidik melihat dua jenis bahagian iaitu jantina pemimpin pertengahan dan juga jenis bidang pemimpin pertengahan yang dipertanggungjawabkan.



**Rajah 1.1** : Kerangka konsep bagi kemahiran permentoran pemimpin pertengahan

Dalam Rajah 1 di atas, pemboleh ubah tidak bersandar adalah daripada pemimpin pertengahan manakala pemboleh ubah bersandar adalah kemahiran permentoran. Menurut Jaeger (1990) pemboleh ubah bersandar adalah pemboleh ubah yang menerima kesan satu atau lebih pemboleh ubah tidak bersandar sama ada pemboleh ubah yang dimanipulasi atau diperhati oleh penyelidik. Pemboleh ubah bersandar adalah aspek kemahiran permentoran yang dikaji.

Pemboleh ubah tidak bersandar yang juga dikenali sebagai pemboleh ubah penerang adalah aspek pada pemimpin pertengahan itu sendiri. Ini dijelaskan oleh Fraenkel & Wallen (1990) dan Jaeger (1990) yang menyatakan pemboleh ubah yang penyelidik ingin tentukan sama ada memberi kesan ke atas satu atau lebih pemboleh ubah yang lain.

## **1.11 Definisi Kajian**

Dalam kajian ini, penyelidik telah menggunakan beberapa istilah berkenaan dengan pemimpin pertengahan, kemahiran permentoran, mentor dan mentee. Berikut adalah definisi konsep dan definisi operasi terhadap kajian ini.

### **1.11.1 Kemahiran Permentoran**

Menurut *Hilton Central School District*, kemahiran permentoran adalah satu proses yang memudahkan peningkatan pengajaran di mana di pendidik experineece bekerja dengan orang baru atau guru yang kurang berpengalaman dan regu nonjudgmentally untuk mengkaji dan mempertimbangkan arahan cara-cara di bilik darjah boleh diperbaiki

Satu pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor( pegawai yang terlatih, berkemahiran dan beretika) bagi pembangunan diri menti ( pegawai yang memerlukan bimbingan). Pendekatan ini melibatkan aktiviti perhubungan, pemindahan kemahiran peribadi dan profesional seorang pegawai dalam jangka masa yang ditetapkan.

### **1.11.2 Pemimpin Pertengahan**

Menurut Sonia Blanford (2004), pemimpin pertengahan berfungsi untuk memantau dan mengawal gerak kerja kumpulan kakitangan yang mengurus sesuatu rutin kerja. Pemimpin pertengahan bertanggungjawab memantau dan memastikan guru – guru menggunakan pengetahuan, kefahaman, kemahiarn dan kebolehan mereka sepanjang melaksanakan tugas di sekolah.

### **1.11.3 Mentor**

Seseorang yang berpengalaman dalam menyediakan panduan dan sokongan dalam kepelbagaian bidang samada menjadi role model, penunjuk dan keyakinan. Bertanggungjawab terhadap mentee adalah tersirat dalam perhubungan permentoran .( Coaching & Mentoring , Simon Western)

Seorang mentor perlu dilihat sebagai guru veteran berbanding rakan sebaya dengan mengambil kira faktor pengalaman bekerja sekurang – kurangnya 3 hingga 5 tahun, mengajar dalam bidang yang sama, signifikannya adalah lebih berusia, mempunyai kelas berhampiran dengan kelas guru baharu dan memahami berkenaan perbezaan jantina.

#### 1.11.4 Mentee

Pegawai yang dibantu oleh mentor dalam proses perhubungan pementoran dan biasanya merupakan seorang yang memerlukan bantuan dalam pembangunan diri, perkembangan dan pemantapan kerjaya serta penyesuaian dalam kehidupan.

#### 1.11.5 Permentoran rakan sebaya

Mensasarkan kepada kekurangan atau perbezaan di dalam sesuatu kumpulan yang biasa tidak berjaya dalam mencapai prestasi seiring dengan kumpulan majoriti.

#### 1.11.6 Definisi Operasi

**Jadual 1.1** Definisi Operasi Kajian Kemahiran Peremntoran Pemimpin  
Pertengahan Sekolah Kebangsaan di Daerah Muar

Bilangan	Item	Skor Operasi
1	Jantina	Lelaki dan perempuan
2	Bidang Akademik	1 Bahasa Malaysia 2 Bahasa Inggeris 3 Matematik 4 Sains 5 Pendidikan Islam& Jqaf 6 Pendidikan Seni Visual 7 Kemahiran Hidup 8 Pendidikan Jasmani

		<ul style="list-style-type: none"> <li>9 Kajian Tempatan</li> <li>10 Pendidikan Muzik</li> <li>11 Pendidikan Sivik &amp; Kewarganegaraan</li> </ul>
3	Kemahiran Permentoran	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya personal</li> <li>2. Bertanya</li> <li>3. Memberi maklumbalas</li> <li>4. Mementapkan objektif dan hala tuju</li> <li>5. Terbuka dan mudah berurusan</li> <li>6. Menyokong rakan sekerja</li> <li>7. Pendengaran aktif</li> <li>8. Fleksibel</li> <li>9. Kesedaran terhadap sekeliling</li> </ul>
4	Skala Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Mahir</li> <li>2. Tidak Mahir</li> <li>3. Kurang Mahir</li> <li>4. Mahir</li> <li>5. Sangat Mahir</li> </ul>
5	Permasalahan	Maklumbalas daripada responden
6	Cadangan Penambahbaikan	Maklumbalas daripada responden



## RUJUKAN

Salhah Abdullah, Ainon Mohd (2005), *Guru sebagai Mentor*, PTS Profesional

Mohd Najib Abdul Ghafar (1999), *Penyelidikan Pendidikan*, Johor Bahru, Universiti Teknologi Malaysia

Mohd Najib Abdul Ghafar (2003), *Reka Bentuk Tinjuaun*, Johor Bahru, Universiti Teknologi Malaysia

Noraini Idris (2010), *Penyelidikan dalam Pendidikan*, Mc Graw Hill Education

Yusof Boon (2012), *Asas Pengurusan Sumber Manusia*, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia

Cedric Cullingford (2004), *Mentoring in Education – An International Perspective*, University of Huddersfield

Yal Brooks and Pat Sikes (1997), *The Good Mentor Guide – Initial Teacher Education in Secondary School*, Open University Press, Buckingham

Jean Boreen, Mary K. Johnson, Donna Niday and Joe Potts (2000), *Mentoring Beginning Teachers- Guiding, Reflecting, Coaching*, Stenhouse Publishers

Hal Potner (2005), *Teacher Mentoring and Induction – The State of the Art and Beyond*, Corwin Press

See Ching Mey (2010), *Adaptasi Permentoran dalam Organisasi*, Penerbit Universiti Sains Malaysia

David Silverman (2001), *Interpreting Qualitative Data*, SAGE Publications

Bruce L Berg (2009), *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*, Pearson International Edition

David Silverman (2000), *Doing Qualitative Research*, SAGE Publications

Sonia Blanford (2010), *Mengurus Pembangunan Profesional Di Sekolah*, Institut Terjemahan Negara Malaysia

Simon Western (2012), *Coachong and Mentoring*, SAGE Publisher

John Furlong and Trisha Maynard (1992), *Mentoring Student Teachers*, Routledgea

Frankie McKeon , *Partnerships within a Paired Teaching Placemnet and Support for the Trainee Teachers Professional Development*, School of Education, University of Leicester

Sue Clegg and John McAuley (2005), *Conceptualising Middle Management in Higher Education : A multifaceted discourse*, Journal of Higher Policy and Management, Carfax Publishing

Catherine A Hansman, (2009), *Ethical Issues in Mentoring Adults in Higher Education*, Wilson Web