

Model Pengembangan Kapasitas Ustadz-ustadzah melalui Coaching dan Mentoring**Di LK. Al Falah Surabaya**

Mumayyizah Pascasarjana,

Universitas Gresik Email: mumayyizah@unigres.ac.id**Abstrak**

Pengembangan kapasitas profesional ustadz-ustadzah merupakan kunci peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. LK. Al Falah Surabaya sebagai lembaga pendidikan Islam memerlukan model pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah yang profesional, sistematis dan berkelanjutan untuk menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis model pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah melalui pendekatan coaching dan mentoring di LK. Al Falah Surabaya, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah, koordinator pengembangan ustadz-ustadzah, senior sebagai mentor, dan ustadz-ustadzah yang menjadi mentee. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan pendekatan induktif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa LK. Al Falah Surabaya menerapkan model coaching dan mentoring terintegrasi yang menggabungkan pendekatan GROW Model, Adult Learning Theory, dan nilai-nilai keislaman. Model ini mencakup empat tahapan utama: (1) identifikasi kebutuhan pengembangan, (2) perencanaan program coaching-mentoring, (3) implementasi melalui sesi reguler dan observasi kelas, dan (4) evaluasi dan refleksi berkelanjutan. Faktor-faktor yang mendukung efektivitas meliputi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kolaboratif, kompetensi mentor, dan dukungan struktural lembaga. Model coaching dan mentoring di LK. Al Falah Surabaya terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial ustadz-ustadzah. Model ini dapat menjadi rujukan bagi lembaga pendidikan Islam lainnya dengan mempertimbangkan konteks dan karakteristik lokal masing-masing institusi.

Kata Kunci: *coaching, mentoring, pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah, lembaga pendidikan Islam, GROW Model, Adult Learning Theory*

Abstract

Professional capacity development of teachers is key to improving the quality of education in Islamic educational institutions. LK. Al Falah Surabaya as an Islamic educational institution requires a systematic and sustainable teacher capacity development model to face 21st-century educational challenges. This study aims to explore and analyze the teacher capacity development model through coaching and mentoring approaches at LK. Al Falah Surabaya, and

to identify factors influencing the effectiveness of its implementation. This study employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. Research informants consist of school principals, teacher development coordinators, senior teachers as mentors, and teachers as mentees. Data were analyzed using thematic analysis techniques with an inductive approach. Research findings indicate that LK. Al Falah Surabaya implements an integrated coaching and mentoring model that combines the GROW Model approach, Adult Learning Theory, and Islamic values. This model includes four main stages: (1) identification of development needs, (2) coaching-mentoring program planning, (3) implementation through regular sessions and classroom observations, and (4) continuous evaluation and reflection. Factors supporting effectiveness include transformational leadership of school principals, collaborative culture, mentor competencies, and institutional structural support. The coaching and mentoring model at LK. Al Falah Surabaya has proven effective in enhancing teachers' pedagogical, professional, personality, and social competencies. This model can serve as a reference for other Islamic educational institutions by considering the local context and characteristics of each institution.

Keywords: *coaching, mentoring, teacher capacity development, Islamic educational institutions, GROW Model, Adult Learning Theory*

Pendahuluan

Pengembangan kapasitas profesional ustadz-ustadzah merupakan salah satu pilar fundamental dalam peningkatan mutu pendidikan. Dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia, tantangan pengembangan profesionalisme ustadz-ustadzah semakin kompleks seiring dengan tuntutan kompetensi abad ke-21 yang mengharuskan ustadz-ustadzah tidak hanya menguasai konten pengetahuan, tetapi juga keterampilan pedagogik, teknologi, dan nilai-nilai keislaman yang terintegrasi. Lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah dan sekolah Islam terpadu, menghadapi tantangan ganda: mempertahankan identitas keislaman sambil beradaptasi dengan perkembangan pedagogik kontemporer.

LK. Al Falah Surabaya sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di Surabaya menyadari pentingnya pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah secara sistematis dan berkelanjutan. Observasi awal menunjukkan bahwa meskipun ustadz-ustadzah di lembaga ini memiliki komitmen tinggi terhadap pendidikan Islam, masih terdapat kesenjangan dalam penguasaan metode pembelajaran inovatif, integrasi teknologi dalam pembelajaran, dan kemampuan refleksi pedagogik. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa ustadz-ustadzah di lembaga pendidikan Islam Indonesia memerlukan dukungan pengembangan profesional yang lebih terstruktur dan kontekstual [17], [32].

Coaching dan mentoring telah diakui secara luas sebagai strategi efektif untuk pengembangan profesional ustadz-ustadzah. Berbeda dengan pelatihan konvensional yang bersifat satu arah dan jangka pendek, coaching dan mentoring menawarkan pendekatan yang lebih personal, berkelanjutan, dan berbasis pada kebutuhan spesifik ustadz-ustadzah [1], [8]. Penelitian menunjukkan bahwa coaching dan mentoring tidak hanya meningkatkan kualitas instruksional dan retensi ustadz-ustadzah, tetapi juga memperkuat identitas profesional ustadz-ustadzah pemula dan membangun budaya kolaboratif di sekolah [1], [9].

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, implementasi coaching dan mentoring memiliki karakteristik unik yang perlu dieksplorasi. Penelitian Masnawati et al. [17] menunjukkan bahwa pengembangan profesional ustadz-ustadzah di pesantren dapat diintegrasikan dengan budaya dan nilai-nilai keislaman melalui pola interaksi seperti pengajian rutin, silaturahmi, dan pendekatan senioritas yang khas. Demikian pula, penelitian tentang supervisi akademik berbasis coaching di LK. Al falah menunjukkan pentingnya integrasi nilai-nilai tauhid dalam proses pembinaan ustadz-ustadzah [20], [22].

Metode Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk

mengeksplorasi dan memahami secara mendalam fenomena model pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah melalui coaching dan mentoring dalam konteks natural LK. Al Falah Surabaya. Desain deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan secara rinci dan komprehensif model, proses, dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi coaching dan mentoring.

Hasil dan Pembahasan

4.1. Model Pengembangan Kapasitas Ustadz-ustadzah melalui Coaching dan Mentoring di LK. Al Falah Surabaya

4.1.1. Gambaran Umum Model

Hasil penelitian menunjukkan bahwa LK. Al Falah Surabaya menerapkan model pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah yang mengintegrasikan coaching dan mentoring dalam satu sistem yang koheren. Model ini tidak memisahkan secara kaku antara coaching dan mentoring, melainkan menggabungkan elemen-elemen keduanya sesuai dengan kebutuhan spesifik ustadz-ustadzah dan konteks pengembangan. Pendekatan integratif ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa pendekatan terintegrasi yang menggabungkan berbagai model mentoring dianggap krusial untuk mencakup berbagai kebutuhan belajar mentee dan mengatasi situasi mengajar yang menantang [24].

Model yang diterapkan di LK. Al Falah Surabaya memiliki empat komponen utama: (1) identifikasi kebutuhan

pengembangan, (2) perencanaan program coaching-mentoring, (3) implementasi melalui sesi reguler dan observasi kelas, dan (4) evaluasi dan refleksi berkelanjutan. Keempat komponen ini membentuk siklus yang berulang, mencerminkan prinsip pengembangan profesional berkelanjutan.

Salah satu keunikan model ini adalah integrasinya dengan nilai-nilai keislaman dan budaya lembaga. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian Masnawati et al. [17], pengembangan profesional ustadz-ustadzah di lembaga pendidikan Islam dapat diintegrasikan dengan budaya dan nilai-nilai keislaman melalui pola interaksi yang khas. Di LK. Al Falah Surabaya, integrasi ini terwujud dalam penggunaan terminologi Islam dalam proses coaching-mentoring, penyelenggaraan sesi coaching-mentoring yang diselaraskan dengan kegiatan keagamaan, dan penekanan pada nilai-nilai seperti ikhlas, amanah, dan ukhuwah dalam hubungan mentor-mentee.

4.1.2. Tahap Identifikasi Kebutuhan Pengembangan

Tahap pertama dalam model ini adalah identifikasi kebutuhan pengembangan ustadz-ustadzah. Proses identifikasi dilakukan melalui beberapa mekanisme: (a) self-assessment oleh ustadz-ustadzah menggunakan instrumen kompetensi ustadz-ustadzah yang dikembangkan lembaga, (b) observasi kelas oleh kepala sekolah atau koordinator pengembangan ustadz-ustadzah, (c) analisis hasil evaluasi kinerja ustadz-ustadzah, dan

(d) diskusi individual antara ustadz-ustadzah dengan koordinator pengembangan ustadz-ustadzah.

Instrumen self-assessment yang digunakan mencakup empat kompetensi ustadz-ustadzah sesuai dengan standar nasional: kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Namun, instrumen ini juga diperkaya dengan indikator-indikator yang spesifik untuk konteks lembaga pendidikan Islam, seperti kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam pembelajaran, kemampuan menjadi teladan moral bagi santri, dan kemampuan berkolaborasi dalam komunitas pendidik Islam. Proses identifikasi kebutuhan ini mencerminkan prinsip-prinsip Adult Learning Theory yang menekankan pentingnya melibatkan ustadz-ustadzah dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar mereka sendiri [15]. Dengan melakukan self-assessment, ustadz-ustadzah mengembangkan kesadaran diri tentang kekuatan dan area yang perlu dikembangkan, yang merupakan langkah pertama dalam pembelajaran orang dewasa yang efektif.

Hasil identifikasi kebutuhan kemudian didiskusikan dalam pertemuan antara ustadz-ustadzah, mentor potensial, dan koordinator pengembangan ustadz-ustadzah. Diskusi ini bertujuan untuk: (a) memvalidasi hasil self-assessment dengan perspektif eksternal, (b) memprioritaskan area pengembangan berdasarkan urgensi dan dampak potensial, (c) mencocokkan ustadz-ustadzah dengan mentor yang sesuai

berdasarkan keahlian dan kompatibilitas personal, dan (d) menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART).

4.1.3. Tahap Perencanaan Program Coaching-Mentoring

Setelah kebutuhan pengembangan diidentifikasi, tahap berikutnya adalah perencanaan program coaching-mentoring. Perencanaan dilakukan secara kolaboratif antara ustadz-ustadzah (mentee), mentor, dan koordinator pengembangan ustadz-ustadzah. Proses perencanaan menggunakan kerangka GROW Model yang telah diadaptasi dengan konteks lembaga.

- 1) Goal (Penetapan Tujuan): Mentor dan mentee bersama-sama merumuskan tujuan pengembangan yang spesifik. Tujuan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis pengajaran, tetapi juga mencakup pengembangan karakter profesional dan spiritual ustadz-ustadzah. Contoh tujuan yang ditetapkan antara lain: "Meningkatkan kemampuan merancang pembelajaran berbasis masalah yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam mata pelajaran IPA," atau "Mengembangkan keterampilan manajemen kelas yang efektif dengan pendekatan yang penuh kasih sayang (rahmah)."
- 2) Reality (Analisis Situasi Saat Ini): Mentor memfasilitasi mentee untuk

menganalisis situasi saat ini secara objektif. Analisis ini mencakup identifikasi kekuatan yang dapat dimanfaatkan, tantangan yang dihadapi, sumber daya yang tersedia, dan faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi. Dalam tahap ini, mentor menggunakan teknik bertanya yang mendalam untuk membantu mentee mengembangkan kesadaran diri yang lebih tajam.

- 3) Options (Eksplorasi Pilihan): Mentor dan mentee mengeksplorasi berbagai strategi dan pendekatan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Eksplorasi ini mencakup diskusi tentang praktik terbaik dari literatur, pengalaman mentor, praktik ustadz-ustadzah lain di lembaga, dan ide-ide kreatif dari mentee sendiri. Dalam tahap ini, mentor berperan sebagai fasilitator yang mendorong mentee untuk berpikir divergen dan mempertimbangkan berbagai kemungkinan.
- 4) Will (Komitmen untuk Bertindak): Tahap akhir dari perencanaan adalah merumuskan rencana tindakan konkret dan membangun komitmen mentee untuk melaksanakannya. Rencana tindakan mencakup langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan, timeline, indikator keberhasilan, dan mekanisme monitoring. Mentor juga membantu mentee mengantisipasi hambatan potensial dan merencanakan strategi untuk mengatasinya.

Penggunaan GROW Model dalam perencanaan program coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya sejalan dengan temuan penelitian Putri dan Nugraha [18] yang menunjukkan penerapan model coaching GROW di Madrasah Ibtidaiyah. Keunggulan model ini adalah strukturnya yang jelas namun fleksibel, memungkinkan adaptasi sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap ustadz-ustadzah. Selain menggunakan GROW Model, perencanaan program juga mempertimbangkan prinsip-prinsip mentoring berbasis kompetensi. Setiap tujuan pengembangan dipetakan ke kompetensi spesifik yang ingin dikembangkan, dan strategi coaching-mentoring dirancang untuk menargetkan kompetensi tersebut secara sistematis. Pendekatan berbasis kompetensi ini memastikan bahwa program coaching-mentoring memiliki fokus yang jelas dan dampak yang terukur.

4.1.4. Tahap Implementasi

Implementasi program coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya dilakukan melalui berbagai aktivitas yang saling melengkapi:

- 1) Sesi Coaching Individual: Sesi coaching individual dilakukan secara reguler, minimal dua kali sebulan, dengan durasi 60-90 menit per sesi. Dalam sesi coaching, mentor menggunakan berbagai teknik seperti active listening, powerful questioning, dan reflective feedback untuk memfasilitasi pembelajaran mentee. Penelitian

menunjukkan bahwa sesi coaching reguler membantu ustadz-ustadzah merefleksikan dan menyempurnakan strategi instruksional mereka [9].

- 2) **Observasi Kelas:** Observasi kelas merupakan komponen penting dalam program coaching-mentoring. Mentor melakukan observasi terhadap praktik mengajar mentee minimal sekali sebulan. Observasi dilakukan menggunakan instrumen yang telah disepakati bersama, yang mencakup aspek-aspek seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, interaksi dengan santri, dan penilaian. Pendekatan observasi yang digunakan menggabungkan elemen clinical supervision dan reflective model [24].
- 3) **Sebelum observasi,** mentor dan mentee melakukan pertemuan pra-observasi untuk mendiskusikan rencana pembelajaran, fokus observasi, dan ekspektasi. Selama observasi, mentor mengambil catatan rinci tentang praktik mengajar mentee, dengan fokus pada aspek-aspek yang telah disepakati. Setelah observasi, mentor dan mentee melakukan diskusi pasca-observasi untuk merefleksikan praktik, mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan, dan merencanakan langkah-langkah tindak lanjut.
- 4) **Modeling dan Co-Teaching:** Selain observasi terhadap mentee, program ini

juga mencakup modeling oleh mentor dan co-teaching. Dalam modeling, mentor mendemonstrasikan praktik mengajar tertentu yang ingin dikembangkan oleh mentee. Mentee mengobservasi dan kemudian mendiskusikan dengan mentor tentang rasional, strategi, dan refleksi dari praktik tersebut. Dalam co-teaching, mentor dan mentee merencanakan dan melaksanakan pembelajaran bersama-sama, memungkinkan mentee untuk belajar melalui praktik langsung dengan dukungan mentor.

- 5) **Komunitas Praktik:** LK. Al Falah Surabaya juga memfasilitasi komunitas praktik (Communities of Practice) di mana ustadz-ustadzah berkumpul secara reguler untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan praktik terbaik. Komunitas praktik ini diorganisir berdasarkan materi program pada jenjang program materi, dan difasilitasi oleh ustadz-ustadzah senior atau koordinator materi program. Dalam pertemuan komunitas praktik, ustadz-ustadzah melakukan peer learning, diskusi kasus, dan kolaborasi dalam merancang pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa komunitas praktik dapat membahas dan memperkuat aspek-aspek kecil dari standar setiap pekan, dan periode pembelajaran, mendukung pemahaman ustadz-ustadzah tentang standar dan perannya

dalam perencanaan pokok materi harian [16].

- 6) Refleksi dan Jurnal: Mentee didorong untuk melakukan refleksi reguler tentang praktik mereka dan mendokumentasikannya dalam jurnal reflektif. Jurnal ini kemudian menjadi bahan diskusi dalam sesi coaching. Praktik refleksi ini sejalan dengan konsep reflective practice yang menekankan pentingnya reflection-in-action dan reflection-on-action dalam pengembangan profesional [2].
- 7) Integrasi dengan Kegiatan Keagamaan (Khotmil Qur'an OWOJ, silaturahmi ke rumah Asatidz): Salah satu keunikan implementasi di LK. Al Falah Surabaya adalah integrasinya dengan kegiatan keagamaan lembaga. Sesi coaching-mentoring sering kali diawali dengan doa bersama dan pembacaan ayat Al-Qur'an yang relevan dengan tema pengembangan. Pertemuan komunitas praktik juga diselaraskan dengan kegiatan pengajian rutin, di mana setelah pengajian dilanjutkan dengan diskusi profesional. Integrasi ini mencerminkan temuan penelitian Masnawati et al. [17] tentang pola interaksi pengembangan profesional ustadz-ustadzah di pesantren yang mencakup pengajian rutin, silaturahmi, dan pertemuan reguler.

4.1.5. Tahap Evaluasi dan Refleksi Berkelanjutan

Evaluasi dan refleksi merupakan komponen integral dari model coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya. Evaluasi dilakukan pada beberapa tingkat: a) Evaluasi Proses; b) Evaluasi Hasil; c) Refleksi Kolektif; d) Penyesuaian Program; Fleksibilitas dan responsivitas terhadap umpan balik merupakan karakteristik penting dari program yang efektif [12].

4.2. Proses Implementasi Coaching dan Mentoring

4.2.1. Peran dan Kompetensi Mentor

Mentor memainkan peran krusial dalam keberhasilan program coaching-mentoring. Di LK. Al Falah Surabaya, mentor dipilih dari ustadz-ustadzah senior yang memiliki pengalaman mengajar minimal 10 tahun, kompetensi pedagogik dan profesional yang unggul, dan komitmen terhadap pengembangan profesional. Sebelum menjalankan peran sebagai mentor, ustadz-ustadzah ini menjalani pelatihan mentor yang mencakup: (a) filosofi dan prinsip coaching-mentoring, (b) keterampilan komunikasi dan hubungan interpersonal, (c) teknik observasi dan umpan balik, (d) fasilitasi refleksi, dan (e) etika mentoring.

Peran mentor mencakup beberapa dimensi: (1) sebagai model yang mendemonstrasikan praktik terbaik, (2) sebagai coach yang memfasilitasi pembelajaran melalui pertanyaan dan refleksi, (3) sebagai konselor yang

memberikan dukungan emosional dan motivasi, (4) sebagai kolaborator yang bekerja bersama mentee dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, dan (5) sebagai evaluator yang memberikan umpan balik konstruktif. Multidimensionalitas peran ini sejalan dengan temuan penelitian tentang kompleksitas peran mentor dalam pengembangan ustadz-ustadzah [14].

Kompetensi mentor yang ditekankan di LK. Al Falah Surabaya mencakup: (a) kompetensi pedagogik dan profesional yang unggul, (b) keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif, (c) kemampuan membangun kepercayaan dan hubungan yang suportif, (d) keterampilan observasi dan analisis praktik mengajar, (e) kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik, (f) keterampilan fasilitasi refleksi, dan (g) komitmen terhadap pengembangan profesional berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi coaching dan mentoring yang tinggi berkontribusi pada efektivitas program [5].

Selain kompetensi teknis, mentor di LK. Al Falah Surabaya juga diharapkan memiliki kompetensi spiritual dan moral yang kuat. Mentor harus menjadi teladan dalam mengamalkan nilai-nilai Islam seperti ikhlas, amanah, sabar, dan rahmah. Dimensi spiritual ini penting karena dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pengembangan ustadz-ustadzah tidak hanya mencakup aspek profesional tetapi juga spiritual dan moral [29].

4.2.2. Dinamika Hubungan Mentor-Mentee

Hubungan mentor-mentee merupakan jantung dari program coaching-mentoring. Di LK. Al Falah Surabaya, hubungan ini dibangun atas dasar kepercayaan, saling menghormati, dan komitmen bersama terhadap pengembangan. Proses membangun hubungan dimulai dengan pertemuan awal di mana mentor dan mentee saling mengenal, mendiskusikan ekspektasi, menetapkan norma interaksi, dan membangun kesepakatan tentang tujuan dan proses coaching-mentoring. Beberapa prinsip yang melandasi hubungan mentor-mentee di LK. Al Falah Surabaya: a) Kepercayaan dan Kerahasiaan; b) Kesetaraan dan Saling Menghormati; c) Fokus pada Pembelajaran, Bukan Evaluasi; d) Pendekatan yang Berpusat pada Mentee; e) Integrasi Nilai-Nilai Keislaman; Dinamika hubungan mentor-mentee berkembang seiring waktu. Pada tahap awal, hubungan cenderung lebih formal dan terstruktur, dengan mentor lebih banyak memberikan arahan dan modeling. Seiring dengan berkembangnya kepercayaan dan kompetensi mentee, hubungan menjadi lebih kolaboratif dan setara, dengan mentee mengambil lebih banyak inisiatif dan mentor lebih banyak berperan sebagai fasilitator refleksi. Pada tahap lanjut, hubungan dapat berkembang menjadi peer mentoring di mana mentor dan mentee saling belajar satu sama lain.

4.2.3. Strategi Coaching dan Mentoring

Mentor di LK. Al Falah Surabaya menggunakan berbagai strategi coaching

dan mentoring yang disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks mentee: a) Active Listening; b) Powerful Questioning; c) Reflective Feedback; d) Modeling dan Demonstrasi; e) Scaffolding; f) Refleksi Terstruktur; g) Integrasi Nilai-Nilai Keislaman;

Mentor mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam strategi coaching-mentoring. Misalnya, dalam memberikan umpan balik, mentor menggunakan prinsip nasihat dalam Islam yang penuh hikmah, lembut, dan pada waktu yang tepat. Dalam memfasilitasi refleksi, mentor mendorong mentee untuk merefleksikan praktik mereka tidak hanya dari perspektif pedagogik tetapi juga spiritual.

4.2.4. Tantangan dalam Implementasi

Implementasi coaching dan mentoring di LK. Al Falah Surabaya tidak tanpa tantangan. Beberapa tantangan utama yang diidentifikasi: a) Keterbatasan Waktu; b) Kompetensi Mentor yang Beragam; c) Resistensi terhadap Perubahan; d) Keterbatasan Sumber Daya; e) Kesulitan dalam Mengukur Dampak;

4.2.5. Strategi Mengatasi Tantangan

LK. Al Falah Surabaya telah mengembangkan beberapa strategi untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut: a) Alokasi Waktu Khusus; b) Pelatihan dan Dukungan Berkelanjutan untuk Mentor; c) Membangun Budaya Belajar; d) Mobilisasi Sumber Daya; e) Evaluasi Multidimensional;

4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

4.3.1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor krusial yang mempengaruhi efektivitas program coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya. Kepala sekolah menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang mencakup: (1) visi yang jelas tentang pengembangan profesional ustadz-ustadzah, (2) kemampuan menginspirasi dan memotivasi ustadz-ustadzah, (3) dukungan individual terhadap kebutuhan pengembangan setiap ustadz-ustadzah, (4) stimulasi intelektual yang mendorong inovasi dan refleksi, dan (5) modeling sebagai pembelajar seumur hidup.

Kepala sekolah tidak hanya memberikan dukungan administratif seperti alokasi waktu dan sumber daya, tetapi juga terlibat aktif dalam program coaching-mentoring. Kepala sekolah secara reguler melakukan observasi kelas, memberikan umpan balik, dan berpartisipasi dalam komunitas praktik. Keterlibatan aktif ini mengirimkan pesan kuat tentang pentingnya pengembangan profesional dan menciptakan akuntabilitas bersama.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga menciptakan lingkungan yang aman untuk eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan. Kepala sekolah menekankan bahwa kesalahan adalah bagian alami dari proses pembelajaran dan mendorong ustadz-ustadzah untuk

mengambil risiko dalam mencoba pendekatan baru. Lingkungan yang aman ini penting untuk efektivitas coaching dan mentoring [1].

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja ustadz-ustadzah [27], [30], [31]. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional juga mencakup dimensi spiritual, di mana kepala sekolah menjadi teladan dalam mengamalkan nilai-nilai Islam dan mengintegrasikannya dalam kepemimpinan pendidikan.

4.3.2. Budaya Kolaboratif

Budaya kolaboratif merupakan faktor penting lainnya yang mempengaruhi efektivitas coaching dan mentoring. Di LK. Al Falah Surabaya, budaya kolaboratif terwujud dalam beberapa aspek: a) Norma Berbagi dan Saling Mendukung; b) Struktur Kolaboratif; c) Kepercayaan dan Saling Menghormati; d) Fokus pada Pembelajaran Santri; Penelitian juga menunjukkan bahwa fostering collaborative learning communities merupakan strategi efektif untuk mendukung pengembangan profesional ustadz-ustadzah [7].

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, budaya kolaboratif juga diwarnai oleh nilai-nilai keislaman seperti ukhuwah (persaudaraan), ta'awun (tolong-menolong), dan musyawarah. Nilai-nilai ini memperkuat fondasi spiritual dari kolaborasi dan

memberikan makna yang lebih dalam bagi kerja sama di antara ustadz-ustadzah.

4.3.3. Kompetensi dan Komitmen Mentor

Kompetensi dan komitmen mentor merupakan faktor kunci dalam efektivitas coaching dan mentoring. Di LK. Al Falah Surabaya, mentor yang efektif menunjukkan karakteristik berikut: a) Keahlian Pedagogik dan Profesional; b) Keterampilan Interpersonal; c) Komitmen terhadap Pengembangan Mentee; d) Reflektivitas; e) Fleksibilitas dan Adaptabilitas;

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi coaching dan mentoring yang tinggi berkontribusi pada efektivitas program [5]. Penelitian juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan keterampilan coaching mentor yang berkelanjutan [14].

4.3.4. Dukungan Struktural Lembaga

Dukungan struktural dari lembaga merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas coaching dan mentoring. Dukungan struktural di LK. Al Falah Surabaya mencakup: a) Kebijakan dan Pedoman yang Jelas; b) Alokasi Sumber Daya; c) Sistem Insentif; d) Integrasi dengan Sistem Lain; e) Monitoring dan Evaluasi;

Dukungan struktural ini sejalan dengan temuan penelitian yang menekankan pentingnya integrasi formal kerangka coaching dan mentoring ke dalam kebijakan institusional [4]. Penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang memadai merupakan faktor penting

dalam capacity building ustadz-ustadzah [10].

4.3.5. Karakteristik Mentee

Karakteristik mentee juga mempengaruhi efektivitas coaching dan mentoring. Mentee yang menunjukkan karakteristik berikut cenderung mendapatkan manfaat lebih besar dari program: a) Keterbukaan terhadap Pembelajaran; b) Reflektivitas; c) Inisiatif dan Proaktivitas; d) Komitmen terhadap Pengembangan Profesional;

Namun, penting untuk dicatat bahwa karakteristik ini dapat dikembangkan melalui proses coaching-mentoring itu sendiri. Mentor yang terampil dapat membantu mentee mengembangkan keterbukaan, reflektivitas, inisiatif, dan komitmen melalui modeling, fasilitasi, dan dukungan.

4.4. Integrasi Nilai-Nilai Keislaman

4.4.1. Landasan Filosofis

Integrasi nilai-nilai keislaman dalam model coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya didasarkan pada pemahaman bahwa pendidikan Islam tidak hanya tentang transfer pengetahuan, tetapi juga tentang pembentukan karakter dan spiritualitas. Dalam perspektif Islam, ustadz-ustadzah memiliki peran mulia sebagai pewaris para nabi (warasatul anbiya) yang tidak hanya mengajarkan ilmu tetapi juga menjadi teladan moral dan spiritual. Nilai-nilai

keislaman yang diintegrasikan dalam coaching-mentoring mencakup: a) Ikhlas; b) Amanah; c) Rahmah; d) Tazkiyah; e) Ukhuwah; f) Tawadhu'.

Integrasi nilai-nilai ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya strategi coaching dan mentoring berbasis nilai ikhlas, amanah, rahmah, dan tazkiyah untuk pengembangan kinerja pendidik [28].

4.4.2. Praktik Integrasi

Integrasi nilai-nilai keislaman dalam praktik coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya terwujud dalam beberapa cara: a) Pembukaan dan Penutupan dengan Doa; b) Penggunaan Terminologi Islam; c) Integrasi dalam Konten; d) Modeling Nilai-Nilai Islam; e) Refleksi Spiritual; f) Integrasi dengan Kegiatan Keagamaan; Praktik integrasi ini mencerminkan temuan penelitian Masnawati et al. [17] tentang pengembangan profesional ustadz-ustadzah berbasis budaya pesantren yang mencakup pola interaksi seperti pengajian rutin, silaturahmi, dan pertemuan reguler. Penelitian Haqqoni et al. [20] juga menunjukkan pengembangan model supervisi dengan metode coaching berbasis tauhid di pondok pesantren.

4.4.3. Dampak Integrasi Nilai-Nilai Keislaman

Integrasi nilai-nilai keislaman dalam coaching-mentoring memiliki beberapa dampak positif: a) Motivasi Intrinsik yang Kuat; b) Hubungan yang Lebih Mendalam;

c) Pengembangan Holistik; d) Kesesuaian dengan Identitas Lembaga; e) Resiliensi dalam Menghadapi Tantangan;

4.5. Dampak Program Coaching-Mentoring

4.5.1. Dampak terhadap Kompetensi Ustadz-ustadzah

Program coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya menunjukkan dampak positif terhadap pengembangan kompetensi ustadz-ustadzah dalam empat dimensi: a) Kompetensi Pedagogik; b) Kompetensi Profesional; c) Kompetensi Kepribadian; d) Kompetensi Sosial; Ustadz-ustadzah yang mengikuti program coaching-mentoring lebih aktif dalam komunitas praktik dan lebih terbuka untuk berbagi praktik terbaik. Penelitian menunjukkan bahwa coaching dan mentoring membangun budaya kerja kolaboratif di antara ustadz-ustadzah [2].

4.5.2. Dampak terhadap Praktik Mengajar

Program coaching-mentoring juga menunjukkan dampak terhadap perubahan praktik mengajar ustadz-ustadzah: a) Penggunaan Strategi Pembelajaran yang Lebih Bervariasi; b) Pembelajaran yang Lebih Berpusat pada Santri; c) Integrasi Teknologi yang Lebih Efektif; d) Penilaian yang Lebih Autentik; e) Refleksi yang Lebih Sistematis;

4.5.3. Dampak terhadap Pembelajaran Santri

Meskipun mengukur dampak langsung coaching-mentoring terhadap pembelajaran santri merupakan tantangan,

beberapa indikator menunjukkan dampak positif: a) Peningkatan Engagement Santri; b) Peningkatan Hasil Belajar; c) Pengembangan Keterampilan Abad 21;

4.5.4. Dampak terhadap Budaya Sekolah

Program coaching-mentoring juga memiliki dampak terhadap budaya sekolah secara keseluruhan: a) Budaya Pembelajaran Berkelanjutan: Program ini berkontribusi pada terciptanya budaya pembelajaran berkelanjutan di mana pembelajaran tidak dipandang sebagai sesuatu yang berakhir setelah pendidikan formal, tetapi sebagai proses berkelanjutan sepanjang masih hidup; b) Budaya Kolaboratif: Program ini memperkuat budaya kolaboratif di mana ustadz-ustadzah saling mendukung, berbagi, dan belajar bersama. Kolaborasi tidak hanya terjadi dalam sesi coaching-mentoring formal, tetapi juga dalam interaksi informal sehari-hari; c) Budaya Reflektif: Program ini membangun budaya reflektif di mana ustadz-ustadzah secara reguler merefleksikan praktik mereka, belajar dari pengalaman, dan terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan. Refleksi menjadi bagian integral dari praktik profesional, bukan sesuatu yang dilakukan hanya ketika ada masalah; d) Budaya Inovasi: Program ini mendorong budaya inovasi di mana ustadz-ustadzah merasa aman untuk bereksperimen dengan pendekatan baru, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan. Inovasi dipandang sebagai bagian penting dari pengembangan profesional, bukan sebagai ancaman terhadap status quo.

5. Kesimpulan

Penelitian ini mengeksplorasi model pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah melalui coaching dan mentoring di LK. Al Falah Surabaya. Berdasarkan analisis data dari wawancara, observasi, dan dokumen, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama:

Pertama, LK. Al Falah Surabaya menerapkan model coaching dan mentoring terintegrasi yang menggabungkan elemen-elemen dari berbagai pendekatan teoretis, termasuk GROW Model, Adult Learning Theory, dan nilai-nilai keislaman. Model ini terdiri dari empat tahapan utama: identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan program coaching-mentoring, implementasi melalui sesi reguler dan observasi kelas, dan evaluasi dan refleksi berkelanjutan. Keempat tahapan ini membentuk siklus yang berulang, mencerminkan prinsip pengembangan profesional berkelanjutan [1], [7].

Kedua, implementasi coaching dan mentoring di LK. Al Falah Surabaya melibatkan berbagai aktivitas yang saling melengkapi, termasuk sesi coaching individual, observasi kelas, modeling dan co-teaching, komunitas praktik, dan refleksi terstruktur. Mentor menggunakan berbagai strategi seperti active listening, powerful questioning, reflective feedback, dan scaffolding untuk memfasilitasi pembelajaran mentee. Implementasi ini sejalan dengan praktik terbaik yang diidentifikasi dalam literatur tentang

coaching dan mentoring yang efektif [5], [9].

Ketiga, efektivitas coaching dan mentoring di LK. Al Falah Surabaya dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci: kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kolaboratif, kompetensi dan komitmen mentor, dukungan struktural lembaga, dan karakteristik mentee. Faktor-faktor ini saling berinteraksi untuk menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan profesional ustadz-ustadzah. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menekankan pentingnya pendekatan sistemik dalam pengembangan profesional ustadz-ustadzah [4], [10], [27].

Keempat, integrasi nilai-nilai keislaman merupakan karakteristik unik dari model coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya. Nilai-nilai seperti ikhlas, amanah, rahmah, tazkiyah, ukhuwah, dan tawadhu' diintegrasikan dalam filosofi, praktik, dan dampak program. Integrasi ini tidak hanya memperkaya dimensi spiritual coaching-mentoring, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik, memperdalam hubungan mentor-mentee, dan memfasilitasi pengembangan holistik ustadz-ustadzah. Temuan ini sejalan dengan penelitian tentang pengembangan profesional ustadz-ustadzah di lembaga pendidikan Islam yang menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai keislaman [17], [20], [28], [29].

Kelima, program coaching-mentoring di LK. Al Falah Surabaya menunjukkan dampak positif terhadap pengembangan kompetensi ustadz-ustadzah

(pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial), perubahan praktik mengajar, pembelajaran santri, dan budaya sekolah. Dampak ini konsisten dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa coaching dan mentoring meningkatkan kualitas instruksional, identitas profesional ustadz-ustadzah, budaya kolaboratif, dan hasil belajar santri [1], [9], [10].

Penelitian ini juga memberikan beberapa implikasi praktis bagi lembaga pendidikan Islam dan praktisi pengembangan profesional ustadz-ustadzah:

Pertama, lembaga pendidikan Islam dapat mengadopsi atau mengadaptasi model coaching-mentoring yang dikembangkan di LK. Al Falah Surabaya dengan mempertimbangkan konteks dan karakteristik lokal mereka. Model ini menawarkan kerangka yang terstruktur namun fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap lembaga.

Kedua, implementasi coaching dan mentoring yang efektif memerlukan investasi dalam beberapa area kunci: (a) pelatihan dan dukungan berkelanjutan untuk mentor, (b) alokasi waktu dan sumber daya yang memadai, (c) pengembangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, (d) pembangunan budaya kolaboratif dan reflektif, dan (e) sistem monitoring dan evaluasi yang sistematis. Lembaga perlu mempertimbangkan investasi ini sebagai prioritas strategis dalam pengembangan profesional ustadz-ustadzah.

Ketiga, integrasi nilai-nilai keislaman dalam coaching dan mentoring

dapat dilakukan melalui berbagai cara praktis, termasuk penggunaan terminologi Islam, pembukaan dan penutupan dengan doa, integrasi dalam konten diskusi, modeling nilai-nilai Islam, refleksi spiritual, dan integrasi dengan kegiatan keagamaan. Praktik-praktik ini dapat diadaptasi sesuai dengan konteks dan preferensi lembaga.

Keempat, evaluasi dampak coaching dan mentoring perlu menggunakan pendekatan multidimensional yang mencakup indikator proses, hasil jangka pendek, dan hasil jangka panjang. Evaluasi tidak hanya berfokus pada kepuasan peserta, tetapi juga pada perubahan praktik mengajar dan dampak terhadap pembelajaran santri.

Pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah melalui coaching dan mentoring merupakan strategi yang menjanjikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Model yang diterapkan di LK. Al Falah Surabaya menunjukkan bahwa coaching dan mentoring dapat diimplementasikan secara efektif dengan mengintegrasikan teori-teori pengembangan profesional ustadz-ustadzah dengan nilai-nilai dan praktik keislaman. Keberhasilan model ini bergantung pada komitmen kepemimpinan, budaya kolaboratif, kompetensi mentor, dan dukungan struktural lembaga.

Penelitian ini diharapkan dapat menginspirasi lembaga pendidikan Islam lainnya untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program coaching-mentoring yang kontekstual dan efektif. Dengan investasi yang tepat dalam

pengembangan kapasitas ustadz-ustadzah, lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mempersiapkan generasi dan Masyarakat Muslim yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga unggul dalam karakter dan spiritualitas.

Daftar Pustaka

- Addai-Poku, C., Sarpong, L., & Allotey-Pappoe, D. (2024). The impact of technology induced professional development model on coaching and mentoring of teachers. *Journal of Education and Learning Technology*, 5(6). <https://doi.org/10.38159/jelt.2024562>
- Al-Mahdi, O. (2019). Action research and teachers' professional development: Examples and reflections. *International Economic Review*, 2(3), 37–51. <https://doi.org/10.30560/IER.V2N3P37>
- Arsyad, J., & Arfah, H. (2020). Modernization of professional development of Islamic education teachers in Indonesia. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 11(2). <https://doi.org/10.47766/ITQAN.V11I2.1011>
- Bafadal, I., Imron, A., & Masnawati, E. (2019). Teachers' professional development coaching based on Islamic boarding school culture. *Universal Journal of Educational Research*, 7(9). <https://doi.org/10.13189/UJER.2019.070909>
- Darmin, D., Yahya, M., & Yahya, P. (2025). Effectiveness of coaching and mentoring models to enhance P5 implementation in primary schools. *Jurnal Pendidikan guru Sekolah Dasar*, 2(4). <https://doi.org/10.47134/pgsd.v2i4.1947>
- Demena, W. K., Padang, N. I., & Lewaherilla, A. (2025). Coaching and mentoring models in increasing the capacity of novice elementary school teachers. *Ludi Litterari*. <https://doi.org/10.62872/r9x7sz56>
- Haqqoni, N., Indra, S., & Priyatno, A. (2025). Pengembangan model supervisi dengan metode coaching berbasis tauhid di pondok pesantren Nurul Haramain. *Al-Kaff: Jurnal Sosial Humaniora*, 3(5). <https://doi.org/10.30997/al-kaff.v3i5.19734>
- Hidayah, S. N. (2016). Mentoring novice secondary teachers as an alternative training program: A case study of a secondary school in Indonesia [Tesis]. University of Western Australia. <https://scispace.com/papers/mentoring-novice-secondary-teachers-as-an-alternative-1n4tdep moy>
- Hlatjwako, S. W., Makwara, T., & Sibanda, L. (2025). Professional development of lecturers at South African TVET colleges through coaching and mentoring. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15804590>
- Hollweck, T. (2020). Growing the top: Examining a mentor-coach professional learning network. *Dalam Mentor Coach Professional Learning Network* (hlm. 159–184). <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-891-820201007>
- Kovalchuck, V., & Vorotnykova, I. (2017). E-coaching, e-mentoring for lifelong professional development of teachers within the system of post-graduate pedagogical education. *The Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3). <https://doi.org/10.17718/TOJDE.328956>

- Marjoni, H., Anwar, K., & Halim, A. (2026). Manajemen supervisi dalam pendidikan: Perspektif kontemporer. *Jurnal Pendidikan dan Studi Nasional*, 4(1). <https://doi.org/10.38035/jpsn.v4i1.570>
- Metcalf, B. (2019). A program evaluation of job-embedded professional development in an urban school district [Disertasi]. Doctoral Research. <https://scispace.com/papers/a-program-evaluation-of-job-embedded-professional-4q8zte8d1r>
- Mobarak Ali, Z. B., Wahi, W., & Yamat, H. (2018). A review of teacher coaching and mentoring approach. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V8-I8/4609>
- Naowanon, A., Thongphukdee, L., & Dhephasadin Na Ayudhaya, P. (2022). Developing teachers' learning management competency through the process of coaching and mentoring to enhance the English proficiency of primary school students in small schools in Soeng Sang District, Nakhon Ratchasima Province, Thailand. *Espacios*, 43(1). <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n01p01>
- Nursalim, M., & Ratnawati, R. (2025). Transformational leadership of madrasah principals based on Islamic values: An integrative model for teacher competency development in the digital era. *Reflektika: Jurnal Keislaman IDIA Prenduan*, 20(1). <https://doi.org/10.28944/reflektika.v20i1.2077>
- Pouezevara, S. (2018). Cultivating dynamic educators: Case studies in teacher behavior change in Africa and Asia. RTI Press Publication BK-0022-1809. <https://scispace.com/papers/cultivating-dynamic-educators-case-studies-in-teacher-40952mwm9y>
- Putra, R., Renaldo, N., & Purnama, I. (n.d.). Enhancing teacher performance through capacity building: A comprehensive analysis of professional development, mentoring, and organizational support. *Reflection: Education Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.61230/reflection.v2i1.84>
- Risa, H., Nurjannah, N., & Utomo, E. (2023). Continuous professional development based on internal coaching in school institutions. *ESCS Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.30872/escs.v3i1.2598>
- Sekolah Tinggi Keustadz-ustadzahan dan Ilmu Pendidikan. (n.d.). Coaching GROW, mentoring, and teacher professional development in Madrasah Ibtidaiyah: A case study. *Didaktik: Jurnal Pendidikan Ustadz-ustadzah Sekolah Dasar*. <http://www.journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/16534>
- Sulhan, A. (2022). Impact of peer mentoring strategy on Islamic elementary teachers' professional development. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(1). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.1927>
- Tambak, S., Amril, M., & Khairi, Z. (2018). Development of madrasah teacher professionalism by strengthening the khalifah concept and Islamic psychosocial perspective. *Dalam Proceedings of the International Conference on Islamic Education (ICIE 2018)*. <https://doi.org/10.2991/ICIE-18.2018.7>

- Tunaz, M., & Önem, E. E. (2017). ELT teachers working in underprivileged districts of Turkey and their perspective of continuous professional development opportunities. *Journal of New Results in Science*, 14(3).
<https://doi.org/10.14687/JHS.V14I3.4689>
- Universitas Muhammadiyah Surakarta. (n.d.). Coaching-mentoring supervision in Islamic education: Enhancing teaching quality for the SDGs. *Profetika: Jurnal Studi Islam*.
<http://journals2.ums.ac.id/profetika/article/view/16178>
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., & Hamzah, M. I. M. (2017). Mentoring and coaching practices for beginner teachers—A need for mentor coaching skills training and principal's support. *Creative Education*, 8(1).
<https://doi.org/10.4236/CE.2017.81013>
- Yanti, R. P., Anggi, M., & Ansori, A. (2026). Strategi coaching dan mentoring berbasis nilai ikhlas, amanah, rahmah, dan tazkiyah untuk pengembangan kinerja pendidik. *RIGGS Journal*, 4(4).
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5484>
- Zenodo. (2024). Effective strategies for managing and supporting teacher professional development. Zenodo.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13888501>