

Kepemimpinan Belia dalam Jaringan Sosial: Potensi Pementoran kepada Pembangunan Belia Positif

Mohd Mursyid Arshad*, Ismi Arif Ismail, Turiman Suandi & Zoharah Omar

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, 43400, UPM, Serdang, Selangor Darul Ehsan, Malaysia

ABSTRACT

Continuity of leadership depends on the extent to which leadership development efforts provided to the youth. Youth leadership skills should be developed through professional training, for example through mentoring that ultimately determines access to positive youth development (PYD). In addition to the increasing cognitive ability, positive aptitude and attitude, PYD also pressing the importance of social relationship. Therefore, this paper discusses the potential of mentoring in youth leadership development connecting to social networks. In particular, this study will look into how mentoring providing the opportunity for youth in gaining access to the ecological asset through social network? Using a qualitative case study methodology, the study found that mentoring has developed the youth by forming social networks without partisan leadership and lead social change. In conclusion, mentoring has potential in providing the opportunity for youth to harness one's the ecological asset through the access possessed by mentor. The link between mentoring and youth leadership development is viewed through its contribution to PYD.

Keywords: Positive youth development, mentoring, youth development, youth leadership

Abstrak

Kesinambungan kepemimpinan bergantung kepada sejauhmana usaha pembangunan kepemimpinan disediakan kepada golongan belia. Kemahiran kepemimpinan belia perlu dibangunkan melalui latihan profesional misalnya melalui kaedah pementoran yang akhirnya menentukan pencapaian kepada pembangunan belia positif (PYD). Selain daripada peningkatan keupayaan kognitif, kecenderungan positif dan sikap, PYD turut menekankan kepentingan hubungan sosial. Oleh yang demikian, kertas ini membincangkan bagaimana pementoran telah menghubungkan belia kepada jaringan sosial. Secara khusus, kajian ini mendalami bagaimana pementoran menentukan belia memperoleh akses kepada aset ekologi melalui jaringan sosial. Dengan menggunakan metodologi kajian kes kualitatif, dapatan kajian mendapati pementoran telah membangunkan jaringan sosial belia dengan membentuk kepimpinan tanpa partisan dan memimpin perubahan sosial. Kesimpulannya, pementoran berpotensi dalam menyediakan peluang kepada belia untuk meningkatkan aset ekologi menerusi akses yang dimiliki mentor. Hubungan di antara pementoran dan pembangunan kepemimpinan belia dilihat telah menyumbang secara langsung kepada peningkatan PYD.

Kata kunci: Pembangunan belia positif, pementoran, pembangunan belia, kepimpinan belia

PENGENALAN

Usaha pembangunan belia merupakan proses yang berterusan dalam mencapai keperluan fizikal dan kehendak sosial untuk membina kompetensi belia (Delgado, 2002; Christens & Dolan, 2011) dan membantu pembinaan pembangunan belia positif (PYD) (Lerner *et al.*, 2005; 2011; Balcazar & Keys, 2013). Berdasarkan konteks

*Corresponding author: mursyid.arshad@gmail.com
ISSN: 2289-...X ©Universiti Putra Malaysia Press

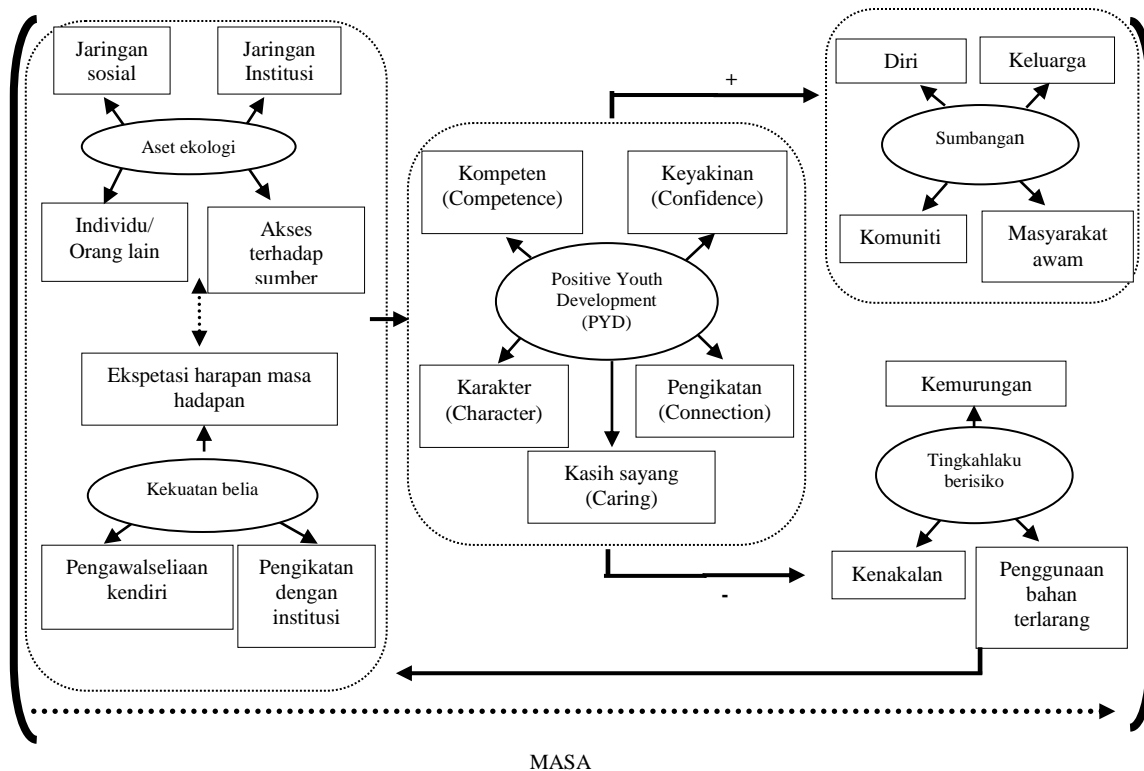
belia Malaysia, agenda pembangunan belia dalam Rancangan Malaysia Ke-11 bagi tahun 2016 hingga ke tahun 2020 turut didokong dengan usaha pendayaupayaan belia seperti yang digariskan dalam Dasar Belia Malaysia (DBM) 2015. Agenda pemerkasaan belia tersebut turut merangkumi proses pembinaan bakat baharu dalam kepemimpinan menjadi sebahagian intipati utama yang digariskan dalam pembangunan belia (Dasar Belia Malaysia, 2015).

Walau bagaimanapun, terdapat cabaran utama yang dihadapi dalam merealisasikan proses pembinaan bakat baharu dalam kepemimpinan memandangkan kesediaan belia untuk memimpin masih berada di tahap sederhana (Indeks Belia Malaysia, 2015). Oleh yang demikian, belia memerlukan contoh atau *role model* yang boleh diikuti dalam membangunkan potensi kepimpinan (Garcia, 2009; Pryce & Keller, 2011). Menurut Schwartz *et al.* (2013), proses penyesuaian individu dalam kepemimpinan organisasi atau institusi boleh dipercepatkan dengan pementoran. Melalui kaedah pementoran, protege dibimbing oleh mentor yang lebih berpengalaman bagi menggalakkan inovasi, pembelajaran, perkembangan berterusan (Kiltz, Danzig, & Szecsy, 2004), dan pengalaman baharu (Flores, 2011; Greeson, 2013).

Pembangunan kepemimpinan yang merupakan elemen dalam pembangunan belia (Lerner, Brittan & Fay, 2007), secara konseptualnya berpotensi untuk dikaitkan dengan pembangunan aset individu dan aset ekologi yang membangunkan setiap satu elemen '5C' (*competence, confidence, character, connection* dan *caring*) yang secara tidak langsung membangunkan PYD (Lerner 2009; Lerner et al., 2013). Aset ekologi merupakan aset luaran yang melibatkan jaringan sosial, jaringan institusi, individu disekeliling dan kebolehan untuk mengakses pelbagai sumber (Lerner et al., 2005; Agans et al., 2014). Aset ekologi dalam PYD memainkan peranan penting sebagai pelengkap kepada aset dalaman untuk menjadikan belia sebagai individu yang dibangunkan dengan nilai positif (Benson et al., 2011). Oleh yang demikian, timbul persoalan bagaimana pementoran menghubungkan belia kepada aset ekologi PYD melalui jaringan sosial. Dengan menggunakan pendekatan kajian kes kualitatif, penerokaan empirikal ini dapat merungkai potensi pementoran dalam menghubungkan belia dengan aset ekologi yang mempengaruhi PYD.

Pembangunan Belia Positif (PYD)

Perspektif PYD adalah konsep psikologi positif dalam pembangunan manusia yang merangkumi potensi belia untuk perubahan yang lebih sistematik dengan menerapkan elemen positif (Lerner et al., 2005; Lerner, Brittan & Fay, 2007). Menurut Theokas et al. (2005), proses tersebut memerlukan sokongan dalaman dan luaran. Bagi menjelaskan hubungkait antara sokongan dalaman dan luaran belia, model PYD menggambarannya sebagai aset individu dan aset ekologi (Lerner et al., 2012). Menurut Mueller et al. (2011), aset individu adalah elemen yang membimbing belia membuat pilihan yang berkaitan dengan kekuatan dalaman belia untuk memiliki impian untuk menjadi yang lebih baik untuk masa hadapan, menentukan peraturan sendiri dan mempunyai hubungan yang baik dengan institusi pendidikan. Manakala aset ekologi yang berkaitan dengan pengalaman positif yang diperolehi dari orang lain dan institusi yang belia sertai (Lerner et al., 2012). Bagi menggambarkan perkaitan tersebut, Lerner *et al.* (2005; 2011) menggambarkan konsep proses pembangunan PYD seperti dalam **Rajah 1** berikut:



Rajah 1: Perkaitan model sistem pembangunan individu positif dalam PYD (Lerner et al., 2005; 2011)

Terdapat lima elemen yang telah dikenalpasti sebagai kriteria yang dimiliki oleh belia positif iaitu kompetensi (*competence*), keyakinan (*confidence*), karakter (*character*), perhubungan (*connection*) dan kasih sayang (*caring*) yang turut dikenali sebagai elemen ‘5C’ seperti yang dijelaskan oleh Lerner *et al.*, (2005, hal. 11):

“...researchers theorized that young people whose lives incorporated these Five Cs would be on a developmental path that demonstrates a Sixth C: Contributions to self, family, community, and the institutions of a civil society. In addition, those young people whose lives contained lower amounts of the Five Cs would be at higher risk for a developmental path that included personal, social, and behavioural problems and risks..”

Seperti yang dibincangkan Agans *et al.* (2014), elemen ‘5C’ dibentuk apabila kekuatan individu sejajar dengan sumber sekeliling bagi menentukan pembinaan PYD. Secara jelasnya, kelima-lima pendekatan ‘5C’ dalam PYD merangkumi komponen pembangunan kemahiran kepimpinan. Elemen kompetensi adalah kecekapan yang merupakan motivasi serta keupayaan individu dalam mewujudkan perhubungan umum dan sosial antara keluarga, komuniti, dan masyarakat (Lerner *et al.*, 2005; Lerner *et al.*, 2012).

Pementoran Kepemimpinan

Pementoran memerlukan komitmen antara mentor dan protege yang digambarkan sebagai sebuah proses pembangunan (DuBois *et al.*, 2011). Menurutny, proses pementoran boleh berlaku dalam dua keadaan iaitu pementoran formal dan tidak formal. Berdasarkan teori pementoran Ragins dan Kram (2007), pembelajaran protégé berkembang secara semula jadi terhadap apa yang diketahui dan berdasarkan kepentingan dalam pementoran tidak formal. Sebaliknya dalam pementoran formal, protégé dan mentor dipadankan bersama melalui struktur pembelajaran dengan bantuan sokongan organisasi (Ragins & Kram, 2007; Eby *et al.*, 2013).

Pementoran kepemimpinan adalah pembinaan sosial secara formal dan tidak formal terhadap prestasi profesional yang dibangunkan melalui interaksi bertujuan antara mentor dan protégé (Browne-Ferrigno & Muth, 2006; Solansky, 2010). Proses pembelajaran pementoran terdiri daripada pembelajaran berstruktur samada dianjurkan di tempat kerja atau diselaraskan melalui beberapa siri latihan kepada protégé (Garvey, Stokes, & Megginson, 2014). Menurut Rhodes dan DuBois (2008), pementoran belia memberi pendedahan pembelajaran dan berada di antara pengalaman pembelajaran formal dengan pengalaman pada situasi pekerjaan sebenar. Menurut Pryce dan Keller (2013), pementoran belia memberi fokus kepada pembentukan pemahaman asas berkaitan dengan diri dan keadaan sebenar dalam konteks hubungan dengan orang dewasa yang lebih

berpengaruh. Peralihan ini dianggap sebagai peringkat perkembangan yang terpenting yang menentukan potensi belia samada menjadi positif atau sebaliknya (Greeson, 2013). Protégé lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam pementoran kepimpinan adalah disebabkan kehendak protege untuk membangunkan kemahiran, tertarik dengan cara pembelajaran yang lebih menarik dan bertujuan untuk mendapatkan pengalaman baru (Solansky, 2010)

Berdasarkan konteks hubungan pementoran, Balcazar and Keys (2013) menyatakan hubungan pementoran belia akan menjadi lebih kuat apabila mentor dan protégé meluangkan masa bersama-sama secara konsisten dalam suatu tempoh masa pementoran yang signifikan. Rhodes (2005), Rhodes & Dubois, (2008) dan DuBois et al. (2011) mencadangkan pembelajaran dari pementoran dapat menyumbang kepada pembangunan sosio-emosi, kognitif dan identiti protégé. Selain itu, faktor lingkungan antara individu, keluarga dan pengaruh sosial turut mempengaruhi hubungan pementoran (Rhodes, 2005; Greeson, 2013).

Peningkatan Pembangunan Belia Positif melalui Pementoran

Belia memiliki kekuatan tertentu serta berkeupayaan untuk mengubah kapasiti tingkahlaku dan karakter psikologi (Lerner et al., 2013). Menurut Agans et al. (2014), perubahan belia ke arah positif menerusi pembinaan PYD mempunyai perkaitan dengan pembangunan keupayaan kognitif, kecenderungan, sikap dan pengukuhan hubungan sosial. Kekuatan yang dimiliki oleh belia dapat disesuaikan dengan sumber sekeliling menyokong proses pembangunan positif yang turut dipengaruhi oleh keluarga, institusi pendidikan dan komuniti yang mana golongan dewasa juga memainkan peranan dalam proses pembangunan tersebut (Rhodes & DuBois, 2008). Ini adalah kerana penglibatan positif dan komitmen golongan dewasa dalam kehidupan belia merupakan sebuah aset pembangunan yang menentukan tahap PYD yang dihasilkan kepada belia (Theokas & Lerner, 2006).

Seperti yang dinyatakan oleh Catalano et al. (1999) dan DuBois et al. (2011), sesuatu proses pembangunan belia yang efektif adalah dengan menyasarkan pengikatan hubungan di antara belia dan dewasa yang secara langsung memberi implikasi positif dalam meningkatkan peluang belia untuk terlibat dalam aktiviti sosial. Pengikatan hubungan antara belia dan golongan dewasa boleh dikaitkan dengan konteks pementoran apabila penglibatan dan fungsi yang dimainkan protégé akan lebih menyeluruh dalam pelaksanaan program pembangunan yang bersasaskan komuniti kerana wujud unsur dorongan serta bimbingan daripada mentor (Zarrett et al., 2009). Dalam konteks pembelajaran pementoran, Lee et al. (2013) mendapati proses fasilitasi dan melatih (*coaching*) dalam pementoran dapat membantu proses pembangunan belia dan penyumbang utama kepada pembelajaran baru. Menurutnya lagi, proses fasilitasi dalam pementoran didapati membantu pembelajaran sikap protégé manakala peranan yang dimainkan mentor menerusi proses melatih protégé membantu dalam pembelajaran bagi pembangunan kemahiran dan pengetahuan.

Secara konseptual, Lerner et al. (2013) membincangkan perkaitan di antara PYD dengan individu sebagai sebuah aset pembangunan dapat dihubungkan dengan pementoran yang berperanan sebagai sumber positif dalam kehidupan belia. Urban et al. (2009) mendapati selain daripada aset individu yang dimiliki oleh belia, akses terhadap aset ekologi juga turut mempunyai kaitan yang positif kepada PYD. Pementoran boleh membentuk sebuah set perhubungan di antara belia dan dunia sosial yang secara langsung dapat meningkatkan kemahiran kehidupan belia, menyediakan peluang untuk melakukan sumbangan yang bermakna kepada diri dan masyarakat yang secara langsung menyumbang kepada pembinaan PYD (Lerner et al., 2013).

Berdasarkan perbincangan tersebut, pementoran berupaya membangunkan ciri-ciri PYD dengan menerapkan elemen pembangunan belia yang merangkumi elemen pembangunan kemahiran kehidupan, penglibatan belia dan menyemai nilai kepimpinan. Menerusi pementoran, belia dapat dihubungkan dengan dunia sosial dengan lebih mudah (Lerner et al., 2013). Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, pementoran dilihat berpotensi dalam menyediakan platform dan membuka ruang kepada protégé untuk membangunkan aset individu dan ekologi yang diperlukan belia dalam pembinaan PYD. Ini adalah kerana pembinaan elemen '5C' dalam PYD bergantung kepada sejauhmana keutuhan aset dalaman dan ekologi yang dimiliki belia (Lerner et al., 2011).

METODOLOGI

Rekabentuk Penyelidikan

Penyelidikan kualitatif menggunakan pendekatan kajian kes telah dijalankan terhadap informan bagi kajian ini. Informan bersetuju untuk ditemubual secara mendalam (*in-depth*), dan penyelidik juga dibenarkan melakukan pemerhatian turut serta (*participant observation*) dalam aktiviti pementoran.

Sampel /Informan kajian

Informan kajian terdiri daripada belia yang menyertai program Perdana Leader Fellowship (PLF) dan program Felo Perdana (PFP) yang dikendalikan oleh Kementerian Belia dan Sukan Malaysia. Selain itu, mentor daripada kedua-dua program tersebut turut terlibat sebagai informan dan dipilih menggunakan teknik persampelan bertujuan. Persampelan bertujuan (*purposive sampling*) digunakan bagi mengenalpasti subjek yang bersesuaian bagi kajian ini. Sampel adalah terdiri daripada mereka yang berkebolehan untuk mendapatkan semua maklumat yang diperlukan terhadap isu yang hendak dikaji (Patton, 1990; Merriam, 1998; Creswell, 2013). Berdasarkan kepada fokus kajian, pengkaji telah mengenalpasti kriteria pemilihan informan iaitu: a) informan kajian adalah terdiri daripada peserta PLF dan PFP yang diletakkan di bawah penyeliaan terus mentor; b) kesediaan informan kajian untuk berkongsi pengalaman pembelajaran dan hasil yang dipraktikkan mereka daripada pementoran; dan c) mentor yang berpengalaman dalam proses pementoran yang telah terlibat sejak daripada pelaksanaan PLF. Seramai 10 orang informan terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada 6 orang protege dan empat orang mentor.

Pengkaji sebagai instrumen kajian

Pengkaji sendiri adalah sebagai instrumen kajian pada keseluruhan proses pengumpulan data dan analisis. Pengkaji mengambil ketetapan bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan kajian ditentukan menerusi jejak audit, *member checking* dan triangulasi (Merriam, 2009; Creswell, 2012) yang meletakkan kedudukan pengkaji adalah sebagai instrumen kajian kualitatif.

Pemerhatian turut serta

Pengkaji berjumpa dan mewujudkan hubungan dengan subjek kajian untuk mendapatkan kefahaman yang mendalam terhadap isu. Pemerhatian turut serta membantu pengkaji untuk meninjau aktiviti informan dan membawa pengkaji ke dalam situasi yang sebenar (Creswell, 2012). Semasa pemerhatian turut serta dijalankan, pengkaji turut mengambil nota lapangan kajian, memasukkan maklumat ke dalam diari kajian dan merakamkan gambar serta video semasa program berlangsung sebagai bahan kajian bagi analisis dokumen. Penulisan nota lapangan semasa pemerhatian dan merekodkan aktiviti dilapangan adalah '*fit to purpose and useful data*' (Tucker, 2012, hal. 35).

Pengumpulan data

Pengkaji memulakan analisis awal data ke atas temubual yang pertama dijalankan dengan menganalisis serta membina kategori serta tema dan kemudiannya disusuli dengan temubual yang seterusnya. Proses pengumpulan data dilakukan dalam tempoh tujuh bulan bermula awal Julai 2014 hingga Februari 2015. Pengkaji telah mewujudkan hubungan yang erat bagi mendapatkan kepercayaan dan penglibatan mereka dalam kajian sebagai cara untuk mengurangkan jurang perhubungan antara pengkaji dengan subjek kajian. Pengkaji telah bergerak ke lapangan kajian, meluangkan masa dengan mereka, mengenali mereka dan mengenalpasti kriteria informan kajian. Dalam perjumpaan yang seterusnya, pengkaji memperkenalkan objektif kajian dan seterusnya mendapatkan persetujuan subjek kajian untuk ditemubual secara mendalam dengan menetapkan tarikh dan waktu yang sesuai dengan subjek kajian. Seterusnya, pengkaji menggunakan kaedah temubual separa berstruktur (*semi-structured interview*) sebagai protokol temubual menemubual dan kebanyakan sesi temubual dijalankan di tempat yang sesuai dalam suasana santai pada waktu mereka tidak bertugas. Teknik temubual separa berstruktur dapat membantu pengkaji untuk memperolehi sejumlah data mendalam secara meluas dalam cara yang mudah (Creswell, 2013). Bagi menguatkan kebolehpercayaan yang diperoleh dari maklumat yang diberikan subjek, pengkaji telah mendapatkan kebenaran dan kerjasama subjek kajian untuk menjalankan pemerhatian turut serta.

Analisis data

Dalam pembentukan tema kajian, pengkaji telah membuka kod bebas (*open coding*) pada setiap kenyataan informan seperti dicadangkan Creswell (2007; 2013). Setelah semua data informan yang berkaitan telah dikodkan, pengkaji seterusnya meneliti setiap kod bebas yang dilakukan (*axial coding*) bagi memastikan hanya kod yang berkaitan saja akan dipilih bagi pembentukan kategori dan tema. Kod yang membentuk kategori bersesuaian telah dikumpulkan pengkaji bagi membentuk tema. Kod yang dibangunkan diperolehi daripada temubual, pemerhatian turut serta dan catatan nota lapangan sebagai proses triangulasi yang membantu kebolehsahan data. Kaedah triangulasi adalah teknik yang digunakan untuk mendirikan kebolehsandaran melalui kaedah dan sumber yang pelbagai dalam kajian kualitatif (Silverman, 2013). Proses menamakan setiap kategori dilakukan agar tidak berlaku pertindanan antara tema yang lain. Pada akhirnya, tema yang baru dibentuk daripada gabungan pelbagai kategori boleh dianggap sebagai tersendiri tanpa pertindanan antara tema

dengan tema yang bertepatan dan bersifat ‘*mutually exclusive*’ terhadap sesuatu persolan kajian. Hasil temubual yang ditranskripkan telah dilihat dan diteliti beberapa kali serta tidak kurang dari dua kali. Data dianalisis menggunakan perisian Nvivo, yang merupakan perisian yang dapat membantu pengkaji menguruskan analisis data kajian yang dilakukan.

Pengelakan bias pengkaji

Bias pengkaji juga mempengaruhi kebolehpercayaan kajian kualitatif. *Bias* dan andaian pengkaji mempengaruhi keputusan dan penentuan terhadap cadangan penyelidikan (Othman, 2007, hal. 207). Sesi maklumbalas bersama ahli kumpulan penyelidik (*peer-debriefing*) melibatkan proses penelitian semula dapatan yang diperolehi pengkaji telah dikendalikan selepas tempoh pengumpulan dan pengesahan data kajian. Proses ini akan melindungi pengkaji daripada unsur *bias*.

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Berdasarkan analisis temubual, informan kajian yang terdiri daripada enam orang protege berada dalam lingkungan usia 23 hingga 29 tahun. Mereka memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dengan memiliki ijazah pertama, ijazah master dan terdapat informan yang sedang melanjutkan pengajian pasca siswazah dari universiti dalam dan luar negara. Seramai tiga orang informan protege merupakan graduan luar negara manakala selebihnya merupakan graduan dalam negara daripada pelbagai bidang. Terdapat dua orang informan memiliki ijazah master dan seorang lagi sedang melanjutkan pengajian pasca siswazah. Bagi maklumat latar belakang mentor, Bagi profil mentor, informan menjawat jawatan dalam kabinet kerajaan dan ketua pengarah urusan dalam organisasi perniagaan.

Berdasarkan butiran yang diberikan informan dan pemerhatian turut serta pengkaji, kesemua informan telah menjalani proses pementoran formal selama tempoh di antara tiga hingga tujuh bulan. Terdapat informan yang telah menamatkan program pementoran tetapi masih berhubung dan mengekalkan hubungan pementoran dengan mentor. Seramai lima orang protege mempunyai pengalaman bekerja antara satu hingga empat tahun sebelum menyertai program pementoran manakala seorang lagi protege hanya terus menyertai program sebaik tamat pengajian. Dua orang protege kini merupakan Ahli Parlimen Belia, dua orang lagi bertugas sebagai pegawai khas kepada menteri dan selebihnya bertugas sebagai eksekutif di sektor swasta. **Jadual 1** adalah ringkasan terperinci kepada maklumat latar belakang informan kajian:

JADUAL 1:
Profil Informan Kajian

Profil Informan				
Informan	Umur (tahun)	Pencapaian Pendidikan	Tempoh Pementoran Formal	Pencapaian
Protege 1	26	Ijazah Sarjana Muda	4 Bulan	Ahli Parlimen Belia
Protege 2	24	Ijazah Sarjana Muda	7 Bulan	Pegawai Khas Menteri
Protege 3	25	Ijazah Master	6 Bulan	Jurutera Swasta
Protege 4	29	Ijazah Sarjana Muda	6 Bulan	Jurutera Swasta
Protege 5	27	Ijazah Master	7 Bulan	Pegawai Khas Menteri
Protege 6	26	Ijazah Sarjana Muda	4 Bulan	Ahli Parlimen Belia
Mentor 1	39	Ijazah Master	-	Menteri
Mentor 2	53	Ijazah Master	-	Menteri
Mentor 3	54	Ijazah Sarjana Muda	-	Timbalan Menteri
Mentor 4	47	Ijazah Sarjana Muda	-	Ketua Pengarah Urusan

Bagaimana pementoran menghubungkan belia kepada jaringan sosial?

Kaedah *constant comparative* daripada analisis dapat mengenalpasti bagaimana pementoran dapat menghubungkan protege kepada jaringan sosial. Terdapat dua tema yang dibentuk daripada sub tema bagi

menjelaskan potensi pementoran dalam membentuk jaringan sosial kepada belia iaitu a) membentuk kepimpinan tanpa partisan; dan b) memimpin perubahan sosial.

Membentuk Kepimpinan Tanpa Partisan

- Kurangkan Birokrasi

Pementoran telah membentuk cara bekerja protege dalam mengurangkan kerenah birokrasi dalam urusan yang melibatkan kepentingan umum. Protege turut menghayati maksud tersirat dari cara kepimpinan mentor agar fungsi tugas dijalankan secara efisien. Protege 6 menyatakan:

“...Ada sesetengah pemimpin tak bagi nombor telefon. Hanya berhubung melalui pegawai khas. Tapi dia (mentor) bagi kepada semua. Sebagai contoh ada orang mengadu masalah berkaitan dengan Majlis Bandaraya, dia terus telefon direct. Dia terus telefon pihak berwajib. Ada sesetengah pemimpin minta ia melalui PA. Saya dapat rasa saya pun boleh jadikan kerja saya menjadi lebih efisien dari cara beliau. Proses akan jadi mudah dan cepat. Ini skills yang perlu ada sebagai pemimpin. ...”

Berdasarkan dapatan tersebut, kefungsi seseorang pemimpin seperti yang dipamerkan mentor dalam sesebuah sistem sosial adalah dengan mengutamakan keperluan rakyat. Menurut Sibereisen & Lerner (2007), perubahan tersebut mempunyai perkaitan dengan pembangunan keupayaan kognitif, kecenderungan, sikap dan hubungan sosial. Secara tidak langsung, pementoran telah meningkatkan kapasiti sosial belia dengan menghubungkan belia dengan institusi dan masyarakat (Lerner et al., 2013). Selain itu, protege mendapati prinsip meletakkan keperluan rakyat sebagai prioriti boleh dilihat melalui mentor. Protege 1 menyatakan “...Kepimpinan Melayu kita ramai yang skeptical pada kaum lain, hanya Melayu, Melayu sahaja. Tapi dia (mentor) pada semua kaum. Ia sangat bagus. Itu yang saya ambil contoh saya memimpin belia sekarang terutamanya di kawasan saya. ...”. Dalam hal ini, peranan mentor dilihat telah membantu protégé untuk mengenalpasti bentuk kemahiran baharu tersebut supaya boleh dipindahkan kepada diri mereka (Lerner et al., 2013).

Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Protege 3 “...Karakter mentor saya, dia hormat kepada setiap orang yang dia jumpa. Dia susah untuk say no sebenarnya. Siapa nak jumpa dia, atas urusan apa sekalipun, kadang-kadang eh, apa kaitannya as Menteri (berportfolio). Kalau dia boleh penuhi, dia akan penuhi. Saya dapat belajar cara mentor dan saya rasakan pemimpin ini adalah hak rakyat. ...”. Seperti yang dinyatakan Lerner et al., (2013), protégé akan menjadikan mentor sebagai contoh yang boleh diikuti termasuk tindakan dan nilai yang dipegang mentor sebagai pemimpin. Pemerhatian protégé terhadap cara kerja mentor yang memastikan keperluan rakyat dipimpin disediakan sebaiknya telah memberi inspirasi kepimpinan protégé seperti yang dinyatakan Protégé 4:

“...Yang saya nampak, mentor saya ni suka served orang, which is really inspired me. Kita pun tak pernah tahu the facts of him. Macam saya ni sebagai protégé dia, leadership skills yang dia tunjuk tu, apa yang dia buat, dia akan served people. Either him, atau setiausaha sulit dia yang akan buat benda tu. Contohnya dalam beri bantuan, dengar masalah rakyat. ...”

Berdasarkan pemerhatian terhadap kepimpinan mentor, ia berkaitan seperti yang dinyatakan teori pementoran dinamik iaitu prinsip pembelajaran pementoran perlu melibatkan hubungan antara mentor dan protégé, di mana pembelajaran protégé adalah berdasarkan pemerhatian dari demonstrasi dan sokongan pembelajaran daripada mentor (Balcazar & Keys, 2013).

- Menjalinkan Hubungan Erat

Kebertanggungjawaban pemimpin perlu ditekankan sepanjang masa dalam setiap tugas yang dilakukan. Berdasarkan pemerhatian turut serta, protege didapati menjalankan amanah yang dipertanggungjawabkan mentor sebaik mungkin, termasuk penugasan di lapangan dan sosialisasi dengan komuniti. Protege 5 mengakui “...I got the experience something that I rasa orang lain tak akan ada kot. The important lesson adalah you have responsibility to society. ...”. Kepimpinan di dalam negara yang berbilang kaum dan agama memerlukan pemimpin belia untuk berkhidmat secara profesional tanpa mengira latar belakang. DuBois et al. (2011) menyatakan program pembangunan belia yang efektif adalah menasaskan pengikatan yang sihat di antara belia dan dewasa yang akan meningkatkan peluang belia untuk terlibat dalam aktiviti sosial yang positif. Protege 6 mendapati prinsip kepimpinan tanpa partisan mentor dalam sistem sosial telah memberi gambaran kepada protege tentang apa yang sepatutnya perlu digalas sebagai seorang pemimpin. Beliau menyatakan:

“...Sepanjang pementoran saya dengan beliau, saya nampak masyarakat Cina memang sukakan beliau. Pada hari pertama saya diletakkan di bawah pementoran beliau pun, saya dah ikut dia turun kawasan. Saya duduk dan gerak sekali dengan dia. He is very polite. Sebab tu ramai orang yang suka dia. Itu yang bagusnya pementoran yang saya lalui. Saya nampak apa yang perlu ada pada seorang pemimpin. ...”.

Dalam masa yang sama, protege turut didedahkan dengan kemahiran dalam bagaimana menjaga hubungan dengan rakyat secara lebih mendalam. Berdasarkan pemerhatian turut serta, protege mendapat peluang untuk melakukannya secara praktikal di lapangan komuniti. Perkara ini turut diakui oleh Protege 2 yang menyatakan *“...My mentor has always gives me opportunity to engage with community, whether I want to choose it or not. You boleh pilih, nak ke tak nak. Sebab peluang tu dah ada. I was lucky compared dengan belia lain di luar sana. ...”.* Peluang tersebut digunakan sebaiknya oleh Protégé 3 seperti yang diakui beliau *“...Apa yang saya nampak, dia memang ada constant engagement dengan penduduk di sana. Itu yang saya dapat belajar bagaimana nak jadi pemimpin yang dihormati daripada beliau. Mentor saya ni less protocol. Mentor saya dengan orang-orang dia di kawasan dia, memang kamcing (rapat). ...”.* Pembelajaran protégé berlaku melalui pemerhatian dan penjelasan daripada mentor serta interaksi di antara protégé dan mentor (Reagan-Porrás, 2013). Rhodes dan DuBois (2008), mendapati perkembangan pengetahuan spesifik, kemahiran, sikap dan motivasi protégé dipengaruhi oleh mentor.

Memimpin Perubahan Sosial

- Menengahkan Permasalahan Rakyat

Pembelajaran melalui pementoran kepemimpinan juga didapati menjadi pemangkin kepada perubahan sosial dalam menghubungkan protege kepada jaringan sosial. Perkara tersebut berlaku dalam proses pementoran di mana protege diberi peluang untuk mewakili mentor dan organisasi mentor dalam perhubungan komuniti. Protege 2 mengakui:

“...I communicate with people dan saya rasa seperti bridge antara orang ramai dan ministry. Masa itu it is very important. I represent ministry. Kalau kesalahan apa yang saya buat, akan reflect kepada minister. When he gave me the job, I stop do of things that I used to do. ...”.

Protege menggunakan peluang ini untuk membawa permasalahan ke peringkat yang lebih tinggi. Inisiatif yang diambil protege untuk mengadakan kerjasama dengan pihak berkaitan mendapat bimbingan mentor. Protege 3 menyatakan:

“...Satu lagi, saya tengok kat kampung saya banyak sangat Mat Rempit. Ramai sangat budak-budak Melayu yang tiada halatuju. Sebab disekeliling tu kampung. Saya fikir kena buat something, at least the best way untuk sampai kepada semua belia ni. Saya bincang dengan mentor. Bimbingan dari dia juga, sekarang ni saya dalam proses perbincangan dengan pihak KBS dan pemimpin setempat untuk bantu belia ni. ...”.

Protege 4 mengakui *“...Saya gunakan platform Perdana Felo ni untuk membawa suara dan permasalahan yang berlaku dalam industri. Ada rakan-rakan dalam industri yang sama turut cakap benda yang sama. Saya pun turut terkesan benda yang sama. Jadi saya ambil peluang untuk dekat dengan YB Menteri untuk cakap benda ni. ...”.* Protégé juga turut bertindak mengurus dan menyalurkan bantuan bagi pihak organisasi mentor kepada masyarakat yang memerlukan. Protégé 6 menceritakan pengalaman beliau:

“...Saya in charge program bantuan kepada anak yatim dan golongan warga emas, yang mana bantuan dalam bentuk barangan dan wang tunai. Itu juga melibatkan organisasi belia setempat dan NGO juga. Pada mulanya saya yang berbincang dengan mentor bagaimana untuk membantu mereka. Alhamdulillah dia menyokong usaha saya. Saya juga ambil inisiatif untuk dapatkan bantuan serta penajaan pihak lain. ...”.

Pembinaan aset ekologi turut melibatkan pembinaan jaringan sosial termasuk di peringkat perhubungan komuniti (Balsano et al., 2009; Gestdottir et al., 2011). Oleh yang demikian, penglibatan protégé dalam perhubungan komuniti turut member pendedahan baharu sebagai sebuah proses pembelajaran pengalaman. Selain daripada itu, sokongan dan bimbingan yang diperoleh dari mentor mempengaruhi peningkatan pembelajaran protégé (Singh, Hawkins & Whymark, 2009; Eby et al., 2013). Pengaruh mentor dalam peningkatan pembelajaran protégé meliputi sumbangan kepada pengetahuan sedia ada dalam melihat perhubungan rekabentuk dan sokongan dalam suasana pementoran efektif, faedah dari pementoran serta potensi yang boleh dikembangkan (Lerner et al., 2013).

- Menggerakkan Aktiviti Sosial

Berdasarkan pemerhatian turut serta pengkaji, protege masih terus memainkan peranan sebagai penggerak dalam aktiviti sosial walaupun setelah tamat program pementoran. Perkara ini turut diakui oleh Protege 6 yang menceritakan aktiviti sosial yang dapat dijalankan di kawasan mentor setelah mengenali pemimpin kawasan berkenaan semasa pementoran yang lepas:

“...Sekarang saya masih ada juga lah buat beberapa program sikit melibatkan belia di tempat saya. Antara program belia yang saya jayakan adalah Program Terjah Sahur, masa bulan puasa dengan kerjasama Gabungan Belia Felda dan parti politik sekali. Lagi satu program adalah Program Kami Prihatin, program membantu ibu tunggal dan orang miskin. Banyak dana saya dan rakan-rakan dapat daripada sumbangan awam. ...”.

Pementoran secara jelasnya mempunyai potensi untuk membentuk sebuah set perhubungan di antara belia dan dunia sosial yang secara langsung akan meningkatkan kemahiran kehidupan belia, menyediakan peluang untuk melakukan sumbangan yang bermakna kepada diri serta masyarakat dan akhirnya akan meningkatkan PYD (Lerner et al., 2013). Theokas dan Lerner (2006) mendapati program pembangunan yang melibatkan komitmen golongan dewasa sebagai pembimbing dalam kehidupan belia merupakan sebuah aset pembangunan yang menentukan tahap PYD yang dihasilkan kepada belia.

Secara praktis, pembinaan kepimpinan tanpa partisan menerusi pementoran telah membantu pembinaan karakter belia yang membentuk keyakinan tinggi untuk memimpin. Pada masa yang sama, pembangunan kepimpinan tersebut turut memperkukuhkan nilai kasih sayang dengan menekankan sifat bersimpati dan berempati (Lerner et al., 2013). Pementoran turut menjadi pendorong kepada pembinaan pengikatan (*connection*) dan kompetensi belia dalam menerajui perubahan sosial untuk memastikan kemahiran yang diperoleh daripada pementoran boleh dipindahkan kepada mereka yang kurang berkemahiran.

KESIMPULAN DAN PERBINCANGAN

Berdasarkan perbincangan di atas menunjukkan bagaimana pengaruh mentor menjadi antara faktor yang turut membantu kepada pembentukan potensi kepimpinan dalam kalangan belia. Pengenalpastian elemen ini membantu pengkaji untuk membuka ruang yang lebih besar bagi melihat sejauhmanakah keterlibatan belia Malaysia dalam pembangunan kepimpinan melalui pementoran dapat membantu dalam PYD. Usaha pembangunan belia melalui proses kepimpinan dapat meningkatkan nilai positif yang ada pada belia. Secara umumnya, nilai positif yang dibincangkan dari perspektif PYD turut membincangkan tentang khidmat tradisional belia (*traditional youth services*) yang turut merangkumi khidmat kepada komuniti dan organisasi. Oleh yang demikian, jelas dilihat bahawa nilai PYD mempunyai kaitan dengan nilai kepimpinan yang dihasilkan melalui pementoran.

Keupayaan kaedah pementoran dalam membangunkan kepimpinan belia akan menjadi lebih jelas jika proses pembangunan pengetahuan, sikap dan praktis diperhalusi bagi memberikan pemahaman yang lebih mendalam dalam sebuah kajian kes. Walau bagaimanapun, proses pementoran bukan hanya sekadar suatu transmisi pengetahuan yang ringkas atau mudah untuk menilainya dalam bentuk kemahiran, tetapi juga memfokuskan kepada sejauh mana kualiti kepimpinan yang sebenar yang meliputi elemen PYD dalam proses pembangunan belia.

Melalui pementoran, golongan belia mempunyai peluang untuk membangunkan kemahiran, membentuk kepimpinan belia dan penerusan serta pengekalan hubungan antara golongan belia (protégé) dan dewasa (mentor).Kelebihan yang diperolehi golongan belia melalui pementoran kepimpinan dapat dikaitkan dengan kriteria pembangunan belia yang efektif.Secara jelasnya, pementoran telah membuka peluang kepada pemimpin belia untuk mendapatkan akses melalui aset ekologi melalui komuniti yang disertai mereka dan secara langsung membangunkan elemen jaringan (*connection*) dalam PYD dengan membentuk kepimpinan tanpa partisan dan memimpin perubahan sosial.**Rajah 2** berikut adalah kerangka konseptual yang dapat dibentuk daripada dapatan kajian dan perbincangan dalam kajian ini.



Rajah 2: Kerangka konseptual dapatan kajian

Protégé yang mudah menyesuaikan diri dengan persekitaran termasuk suasana pementoran oleh mentor semasa proses berlaku memungkinkan belia dilihat sebagai individu yang berpotensi untuk meningkatkan pembangunan diri dan menyumbang kepada perkembangan positif terhadap diri, keluarga, komuniti, dan masyarakat sivil (Theokas, et al., 2005). Hasil dari pementoran kepemimpinan belia pada akhirnya adalah sumbangan belia yang positif (Lerner et al., 2013) yang merupakan intervensi dalam melahirkan belia yang berpotensi, melalui sumbangan mereka terhadap diri, keluarga, komuniti dan masyarakat awam (Lerner et al., 2005). Pada akhirnya, sumbangan yang dapat diberikan belia akan berlaku secara positif yang dibentuk daripada PYD (Lerner, Brittan & Fay, 2007; Lerner et al., 2012).

Bagi mengaitkan usaha pembangunan belia dengan pembangunan elemen '5C' dan sumbangan belia melalui pementoran, mentor perlu berperanan untuk menentukan interaksi mereka dengan protégé dalam pementoran mencerminkan tiga aspek utama tersebut (pembangunan kemahiran, pembangunan kepemimpinan belia dan penerusan hubungan antara dewasa dan belia) (Lerner, Brittan & Fay, 2007). Menurut Lerner et al. (2013), pementoran berpotensi membantu pembinaan ikatan (*connection*) protégé dalam komuniti dan mendayaupayakan belia agar suaranya didengari. Pembelajaran daripada mentor termasuk tingkahlaku yang ditunjukkan akan menyumbang kepada pembentukan nilai karisma dan komitmen protégé terhadap transformasi telah dilakukan sebelum ini (Blass & Ferris, 2007; Ragins & Kram, 2007, Eby et al., 2013; Sanfey et al., 2013). Pementoran yang efektif dan berkesan membolehkan potensi belia dapat dibangunkan dengan menyediakan peluang kepada golongan belia untuk membina kemahiran hidup dan kemahiran kepimpinan yang membantu kepada pembentukan PYD (Lerner et al., 2013).

PENUTUP

Pendekatan PYD melihat belia sebagai sumber dan membangunkan kekuatan serta kebolehan mereka dalam komuniti. Oleh yang demikian, pembangunan belia perlu berlandaskan kehendak dan kompetensi yang diperlukan belia dalam menyediakan belia menjadi golongan dewasa yang berpotensi (Delgado, 2002; Lerner et al., 2013). Berdasarkan perkaitan tersebut, hubungan antara aset individu dan ekologi yang dibangunkan telah meningkatkan potensi belia (Lerner et al., 2012), yang boleh dikembangkan dalam konteks pembangunan kepemimpinan belia.

Kepemimpinan baharu pada masa hadapan perlu meneruskan legasi kepemimpinan yang dinamik (Murphy 2012), melalui kepemimpinan yang menonjol, berpengetahuan luas, mempunyai kepakaran dan beribawa (Dannar, 2013). Justeru, adalah penting bagi memastikan pembangunan kepemimpinan belia yang lebih berstruktur dan mampan bagi meneruskan agenda masa depan negara.

RUJUKAN

- Agans, J. P., Champine, R. B., DeSouza, L. M., Mueller, M. K., Johnson, S. K., & Lerner, R. M. (2014). Activity Involvement as an Ecological Asset: Profiles of Participation and Youth Outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 43, 919–932. <http://doi.org/10.1007/s10964-014-0091-1>
- Balcazar, F. E., & Keys, C. B. (2013). Goals in mentoring relationship. In D. L. DuBois, & M. J. Karcher (Eds.), *The handbook of youth mentoring* (2nd ed.). (pp. 83-98). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Balsano, A. B., Phelps, E., Theokas, C., Lerner, J. V., & Lerner, R. M. (2009). Patterns of Early Adolescents' Participation in Youth Development Programs Having Positive Youth Development Goals. *Journal of Research on Adolescence*, 19(2), 249–259. doi:10.1111/j.1532-7795.2009.00595.x
- Benson, P. L., Scales, P. C., & Syvertsen, A. K. (2011). *The contribution of the developmental assets framework to positive youth development theory and practice*. In R. M. Lerner, J. V. Lerner, & J. B. Benson (Eds.). *Advances in child development and behavior*. (pp. 125-228). Elsevier Publishing.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5–19.
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2006) Leadership mentoring and situated learning: Catalysts for principalship readiness and lifelong mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 14(3), 275-295.
- Catalano, R. F., Berglund, M. L., Ryan, J. A. M., Lonczak, H. S., & Hawkins, J. D. (1999). *Positive youth development in United States: Research findings on evaluations of youth development program*. Washington, DC: Department of Health and Human Services.
- Christens, B. D., & Dolan, T. (2011). Interweaving Youth Development, Community Development, and Social Change Through Youth Organizing. *Youth & Society*, 43, 528–548. <http://doi.org/10.1177/0044118X10383647>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative*

- research(4th ed.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dannar, P. R. (2013). Millennials: What they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1): 1-11.
- Dasar Belia Malaysia (2015). Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. Putrajaya: Kementerian Belia dan Sukan Malaysia.
- Delgado, M. (2002). *New frontiers for youth development in the twenty-first century revitalizing youth development*. New York: Columbia University Press.
- DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silverthorn, N., & Valentine, J. C. (2011). How Effective Are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2), 57–91. doi:10.1177/1529100611414806
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, 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. doi: 10.1037/a0029279
- Flores, E. M. (2011). *Becoming a Researcher: A Qualitative Study of the Apprenticeship Model in Doctoral Education*. PhD Thesis, University of Washington.
- Garcia, C. P. (2009). *Leadership lessons of the white house fellows*. New York: McGraw Hill.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Gestsdottir, S., Urban, J. B., Edmond, P., Lerner, J. V., & Lerner, R. M. (2011). Intentional Self-Regulation, Ecological Assets, and Thriving in Adolescence: A Developmental Systems Model, (133), 61–76. doi:10.1002/cd
- Greeson, J. K. P. (2013). Foster Youth and the Transition to Adulthood: The Theoretical and Conceptual Basis for Natural Mentoring. *Emerging Adulthood*, 1(1), 40–51. doi:10.1177/2167696812467780
- Indeks Belia Malaysia (2015). Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. Putrajaya: Kementerian Belia dan Sukan Malaysia.
- Kiltz, G., Danzig, A., & Szecsy, E. (2004). Learner-centered leadership: a mentoring model for the professional development of school administrators. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 12(2), 135–153. doi:10.1080/1361126042000239901
- Lee, K. M., Eric Krauss, S., Suandi, T., & Hamzah, A. (2013). Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme. *International Journal of Adolescence and Youth*, 3843(June), 1–14. <http://doi.org/10.1080/02673843.2013.862732>
- Lerner, R. M. (2005). Positive Youth Development, Participation in Community Youth Development Programs, and Community Contributions of Fifth-Grade Adolescents: Findings From the First Wave Of the 4-H Study of Positive Youth Development. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 17–71. doi:10.1177/0272431604272461
- Lerner, R.M., Lerner, J.V., Almerigi, J., Theokas, C., Phelps, E., Gestsdottir, S., Naudeau, S., Jelicic, H., Alberts, A.E., Ma, L., Smith, L.M., Bobek, D.L., Richman-Raphael, D., Simpson, I., Christiansen, E.D., & von Eye, A. (2005). Positive youth development, participation in community youth development programs, and community contributions of fifth grade adolescents: Findings from the first wave of the 4-H study of positive youth development. *Journal of Early Adolescence*. 25(1): 17–71.
- Lerner, R. M., Brittan, A., & Fay, K. (2007). Mentoring: A Key Resource for Promoting Positive Youth Development. *Research in Action*, 1(1), 3-15.
- Lerner, R. M. (2009). The positive youth development perspective: Theoretical and empirical bases of a strength-based approach to adolescent development. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (2nd ed., pp. 149-163). Oxford, England: Oxford University Press.
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., Lewin-Bizan, S., Bowers, E. P., Boyd, M., Mueller, M., Schmid, K., Napolitano, C. (2011). Positive youth development: Processes, programs, and problematics. *Journal of Youth Development*, 6(3), 40-64.
- Lerner, R. M., Bowers, E. P., Geldhof, G. J., Gestsdottir, S., & Desouza, L. (2012). Promoting positive youth development in the face of contextual changes and challenges: The roles of individual strengths and ecological assets. *New Directions for Youth Development*, 135(1), 119-28. doi: 10.1002/yd.20034
- Lerner, R. M., Napolitano, C. M., Boyd, M. J., Mueller, M. K., & Callina, K. S. (2013). Mentoring and positive youth development. In D. L. DuBois, & M. J. Karcher (Eds.), *The handbook of youth mentoring* (2nd ed.). (pp. 17-27). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mueller, M. K., Phelps, E., Bowers, E. P., Agans, J. P., Urban, J. B., & Lerner, R. M. (2011). Youth

- development program participation and intentional self-regulation skills: contextual and individual bases of pathways to positive youth development. *Journal of Adolescence*, 34(6), 15–25. <http://doi.org/10.1016/j.adolescence.2011.07.010>
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–574. doi:10.1002/hrm.21489
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Pryce, J. M., & Keller, T. E. (2011). Interpersonal tone within school-based youth mentoring relationships. *Youth & Society*, 45(1), 98–116. <http://doi.org/10.1177/0044118X11409068>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The roots and meaning of mentoring. In B. R. Ragins, & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (pp. 3-17). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Reagan-Porras, L. L. (2013). Dynamic Duos: A Case Review of Effective Mentoring Program Evaluations. *Journal of Applied Social Science*, 7(2), 208–219. doi:10.1177/1936724412467019
- Rhodes, J.E. (2005). A model of youth mentoring. In D.L. DuBois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30–43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rhodes, J. E., & Dubois, D. L. (2008). Mentoring relationships and programs for youth. *Current Directions in Psychological Science*, 17(4), 254–258. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00585.x>
- Sanfey, H., Hollands, C., & Gantt, N. L. (2013). Strategies for building an effective mentoring relationship. *American Journal of Surgery*, 206(5), 714–8. doi:10.1016/j.amjsurg.2013.08.001
- Schwartz, S. E. O., Chan, C. S., Rhodes, J. E., & Scales, P. C. (2013). Community Developmental Assets and Positive Youth Development: The Role of Natural Mentors. *Research in Human Development*, 10(2), 141–162. doi:10.1080/15427609.2013.786553
- Silbereisen, R. K., & Lerner, R. M. (2007). *Approaches to positive youth development*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Singh, G., Hawkins, L. & Whymark, G. (2009). Collaborative knowledge building process: an activity theory analysis. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(3), 223-241.
- Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 675–681. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.009
- Theokas, C. (2005). Conceptualizing and Modeling Individual and Ecological Asset Components of Thriving in Early Adolescence. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 113–143. doi:10.1177/0272431604272460
- Theokas, C., & Lerner, R. M. (2006). Promoting positive development in adolescence: The role of ecological assets in family, schools and neighbourhoods. *Applied Developmental Science*, 10(2), 61-74.
- Tucker, S. (2012). Developing and designing Research for Practice. In Bradford, S., & Cullen, F. (Eds.), *Research and Research Method for Youth Practitioners* (pp.25-42). Oxon: Routledge.
- Urban, J. B., Lewin-Bizan, S., & Lerner, R. M. (2009). The role of neighborhood ecological assets and activity involvement in youth developmental outcomes: Differential impacts of asset poor and asset rich neighborhoods. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(5), 601–614. <http://doi.org/10.1016/j.appdev.2009.07.003>
- Zarrett, N., Fay, K., Li, Y., Carrano, J., Phelps, E., & Lerner, R. M. (2009). More than child's play: Variable- and pattern-centered approaches for examining effects of sports participation on youth development. *Developmental Psychology*, 45(2), 368-382. <http://dx.doi.org/10.1037/a0014577>