

## KOMPETENSI PEMIMPIN PERTENGAHAN BAGI ALAF REVOLUSI INDUSTRI 4.0: SATU KERANGKA KONSEPTUAL

\*Teh Kim Peng, PhD.  
Faridah binti Mohamad  
Jamilah binti Jaafar, PhD.  
Rusli bin Wahab  
Hong Boon Ching  
Kalidass a/l Machappan, PhD.  
Institut Aminuddin Baki  
\*kimpeng@iab.edu.my

### ABSTRAK

Tujuan kertas konsep ini adalah untuk mengetengahkan satu kerangka konseptual bagi pemimpin pertengahan untuk mengharungi gelombang Revolusi Industri 4.0. Sesungguhnya, para pemimpin pertengahan berdepan kekaburan atau konflik peranan dalam menjalankan tugas harian mereka. Oleh hal yang demikian, kompetensi bagi golongan ini harus diselidik dengan lebih lanjut agar peranan mereka terus relevan dengan perkembangan semasa sementelahan dunia sedang berdepan situasi yang mudah berubah (*Volatile*), tidak pasti (*Uncertain*), kompleks (*Complex*) dan samar (*Ambiguous*). Berdasarkan kaedah pemetaan menerusi sorotan literatur, sembilan (9) kompetensi telah dikenalpasti iaitu *Penyeliaan; Pengurusan; Perkembangan Staf; Strategik; Berkomunikasi dengan Efektif; Memimpin Komuniti Pembelajaran Profesional; Menerajui Perubahan; Literasi Digital, dan kecerdasan Emosi*. Teori Peranan telah digunakan sebagai asas bagi menyelami perspektif kompetensi-kompetensi tersebut demi mendapatkan pemahaman yang jitu agar pengisiannya relevan dengan tugas harian para pemimpin pertengahan di sekolah. Kertas konsep ini adalah signifikan kerana telah memberikan satu hala tuju konseptual tentang kompetensi penting bagi para pemimpin pertengahan dalam era Revolusi Industri 4.0 ini. Bagi meneroka dan mengesahkan unjuran kompetensi yang diketengahkan, para penulis turut mencadangkan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* dan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* digunakan sebagai kaedah analisis statistik bagi tujuan pencerahan pada masa akan datang.

**Kata kunci:** kompetensi, pemimpin pertengahan, Revolusi Industri 4.0, *Exploratory Factor Analysis (EFA)*, *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

### PENGENALAN

Senario pendidikan yang mencabar kini mengakibatkan kebanyakan pengetua atau guru besar sekolah (PGB) sukar untuk memacu sekolah secara berseorangan lantaran peranan pemimpin pertengahan semakin mendapat perhatian. Keunikan peranan para pemimpin pertengahan kerana mereka merangkap guru bilik darjah dan pemimpin pendidikan pada masa yang sama telah meletakkan mereka pada kedudukan yang agak strategik untuk memberi kesan langsung terhadap kelangsungan operasi sekolah (Grootenboer, 2018).

Pada masa sama, kerancangan Revolusi Industri 4.0 (R.I. 4.0) yang sedang berlaku bukan sahaja menuntut perubahan dilakukan pada sektor pendidikan terutamanya para pemimpin sekolah sehinggakan Tai dan Omar Abdull Kareem (2019) menegaskan bahawa "...there is an urgent need to re-skill or up-skill school leaders' competency to prepare the country to compete in the Fourth Industry Revolution" (p.215). Walau bagaimanapun, peranan kepimpinan para pemimpin pertengahan masih kurang mendapat fokus meskipun sudah ada usaha untuk memartabatkan fungsi mereka (De Nobile, 2017). Lebih sinis lagi, dilema kesamaran peranan (*role ambiguity*) masih membelenggu golongan ini di mana persoalan sering timbul tentang fungsi mereka yang sebenar sama ada lebih menjurus kepada dimensi pengurusan atau pedagogi (Farchi & Tubin, 2019).

Memang tidak dapat dinafikan bahawa terdapat pelbagai program pembangunan kepimpinan pendidikan pemimpin pertengahan di negara-negara lain (Watson, Sally & Shannon, 2016) berbanding satu-satunya Kursus Pembangunan Pemimpin Pertengahan (Leadership Course for Middle Leaders, LCML) di negara kita (Institut Aminuddin Baki (IAB), 2018). Persoalannya, sejauh mana kesesuaian program luar negara ini sesuai untuk diadaptasikan dengan konteks Malaysia masih menjadi pertanyaan kerana kita mesti akur bahawa kepimpinan adalah bersifat kontekstual di mana kompetensi yang sesuai di satu-satu tempat tidak semestinya sesuai di tempat lain. Oleh hal yang demikian, kajian ini bertujuan untuk menampung jurang tersebut dengan mengenal pasti kompetensi-kompetensi lain yang relevan sebagai tambahan kepada kursus LCML sedia ada.

Secara teoretikal, usaha ini dianggap agak signifikan kerana Teori Peranan (Katz & Kahn, 1978; Winkler, 2010) menyatakan bahawa para pemimpin sentiasa mengkonsepsikan peranan kepimpinannya bukan hanya berdasarkan deskripsi tugas sahaja malahan turut mencakupi jangkaan warga organisasi terhadap keupayaannya memacu peranan yang sepatut dilaksanakannya sekalipun peranan tersebut tidak dinyatakan secara eksplisit. Secara praktikal pula, “normal baharu” yang melanda seluruh dunia akibat pandemik COVID-19 baru-baru ini telah mengubah cara bersosial semua orang maka ini sedikit sebanyak mempengaruhi tatacara berorganisasi para warga pendidikan. Dengan mempertimbangkan pengaruh makro R.I. 4.0 dan kesan makro (mahupun mikro) akibat pandemik tersebut, nampaknya usaha untuk mencari naratif baharu tentang kompetensi kepimpinan pertengahan di negara kita menjadi satu keperluan.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Peranan pemimpin pertengahan adalah kompleks (Tay et al., 2020). Oleh hal yang demikian, kompetensi yang diperlukan juga rencam (Watson, Sally & Shannon, 2016). Secara asasnya, pemimpin pertengahan, khususnya Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) perlu kompeten dalam lapan dimensi iaitu pengajaran; pentadbiran; pencerapan pengajaran dan pembelajaran; pengurusan kewangan; pengurusan kurikulum; perkembangan staf; pengurusan ko-akademik dan ko-kurikulum; pengurusan makmal atau bengkel atau bilik khas (Tajuddin Mohd Yunus, 2012). Kajian juga mendapati kebolehan dan keupayaan para GKMP dalam menjalankan peranan tersebut berada pada tahap yang tinggi walaupun hasil kajian turut menunjukkan bahawa terdapat perbezaan jangkaan dalam kalangan pengetua, Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Ketua Panitia dan Guru Mata Pelajaran terhadap peranan tersebut berdasarkan jantina, pengalaman mengajar dan hierarki jawatan (Tajuddin Mohd Yunus, 2012).

Menurut De Nobile (2017) pula, para pemimpin pertengahan perlu kompeten dalam memastikan kerja yang dibuat adalah berfokus terhadap kebajikan pelajar (student focused); mengurus perihal pentadbiran (administrative); menguruskan perihal organisasi iaitu mengurus staf (organizational); menjalankan penyeliaan (supervisory); mengendalikan perkembangan staf (staff development); dan yang paling penting ialah strategik (strategic) di mana pemimpin pertengahan perlulah berupaya menetapkan visi dan misi bagi kerja yang diamanahkan serta mampu mempengaruhi para warga organisasi untuk melaksanakannya dengan efisien. Menurut beliau lagi, terdapat lima pendekatan yang digunakan oleh para pemimpin pertengahan dalam melaksanakan keenam-enam dimensi kompetensi tersebut iaitu mengurus perhubungan, memimpin pasukan, berkomunikasi secara efektif, mengurus masa dan mengurus sendiri (De Nobile, 2017). Sekiranya dikaitkan dengan dimensi kompetensi Tajuddin Mohd Yunus, (2012) di atas tadi maka akan didapati bahawa kompetensi De Nobile (2017) ini relevan terutama dari segi perihal pentadbiran (termasuk pengurusan), penyeliaan (termasuk pencerapan) dan perkembangan staf. Pendapat ini disokong oleh Fleming (2019), Ghavifekr dan Mohamad Sani (2014), Grootenboer (2018)

dan Tay et al. (2020) di mana mereka bersependapat bahawa ketiga-tiga kompetensi tersebut memang relevan dengan kepimpinan pemimpin pertengahan.

Berdasarkan rangkuman sintesis kompetensi pemimpin pertengahan, IAB (2018) ujar bahawa kompetensi pemimpin pertengahan merangkumi menjuarai alternatif, memudahkan cara penyesuaian, mensintesis maklumat dan melaksana strategi. “Menjuarai alternatif merujuk kepada keupayaan pemimpin pertengahan mengemukakan cadangan penyelesaian berdasarkan data dan *reshape* konsep strategi organisasi pemimpin tertinggi; memudahkan cara penyesuaian merujuk kepada keupayaan menggalakan rakan sepasukan untuk mencuba pelbagai idea atau kaedah baharu dalam melaksanakan tugas” (IAB, 2018, p.7-8). Sementara itu, “melaksanakan strategi merujuk kepada keupayaan membantu rakan sepasukan dalam memastikan strategi organisasi tercapai dan mensintesis maklumat merujuk kepada keupayaan menggunakan data, menyatukan maklumat dan menyalurkan maklumat tersebut kepada pihak pengurusan bagi membantu pihak berkenaan membuat keputusan tepat berdasarkan data (IAB, 2018, p. 8).

Menurut Watson dan Shannon (2016), keempat-empat kompetensi yang disebutkan di atas secara kolektifnya mencerminkan dimensi kompetensi strategik kerana ia menggambarkan pendekatan sistematik dalam mengurus kerja di mana para pemimpin pertengahan lazimnya cenderung memanfaatkan kaedah saintifik termasuk menggunakan data kajian tindakan untuk menyakinkan warga organisasi tentang haluan strategik yang dibawa oleh mereka bagi bidang kerja yang dipertanggungjawabkan menerusi keupayaan komunikasi yang baik. Dalam erti kata lain, mereka lebih cenderung bertindak sebagai seorang “strategis’ dalam konteks ini (Watson, Sally & Shannon, 2016). Ini tidak hairan kerana mereka lebih arif tentang segala permasalahan yang berlaku di akar umbi organisasi terutama dari segi pengoperasian berdasarkan hakikat bahawa mereka sememangnya merupakan petugas barisan hadapan (frontliner) dalam realiti kerja harian berbanding pihak pasukan kepimpinan senior (Senior Leadership Team, SLT) yang terdiri daripada PGB dan barisan penolong kanan yang lain (Fleming, 2019).

Walaupun terdapat eviden menunjukkan bahawa golongan ini juga cenderung memanipulasi kelebihan akses komunikasi dengan pihak atasan dan para subordinat yang dinikmati mereka untuk kepentingan diri namun sejauh mana kebenaran dakwaan ini masih menjadi persoalan terutamanya dalam era RI 4.0 yang menyaksikan kecairan maklumat menjadi begitu lumrah menerusi penggunaan aplikasi mesej sosial dan internet (Herold, 2016). Biarpun apa yang berlaku, aspek komunikasi tetap menjadi kompetensi utama yang harus dikuasai oleh para pemimpin pertengahan di sekolah kerana mereka merupakan pengantara antara pihak pengurusan sekolah dengan para guru selaras dengan peranan mereka sebagai guru mata pelajaran atau guru kelas merangkap pentadbir pada masa yang sama (Grootenboer, 2018). Tanpa keupayaan berkomunikasi yang efektif pastinya mereka tidak dapat memainkan fungsi strategik yang dinyatakan di atas dengan baik kerana ini asas bagi mereka memimpin merentas hierarki sekolah selaras dengan fungsi mereka sebagai penghubung menegak (dengan para ahli SLT) dan pengintegrasikan mendatar (dengan para guru) atau istilahnya, “vertical link and horizontal integrator”.

Dalam pada itu, para pemimpin pertengahan semestinya perlu berupaya mengurus sendiri, tugas utama dan pasukan (IAB, 2018). Walaupun, kompetensi yang diketengahkan oleh IAB ini mempunyai sedikit persamaan dengan kelima-lima pendekatan yang disarankan oleh De Nobile (2017) terutama dari segi memimpin pasukan dan mengurus sendiri tetapi keperluan untuk kompeten menerajui perubahan dalam organisasi dan berinovasi serta berkolaborasi harus turut diberi fokus kerana ketiga-tiga kompetensi ini penting bagi para pemimpin pertengahan (Grootenboer, 2018). Ini memandangkan dunia pendidikan khasnya institusi sekolah sememangnya sinonim dengan elemen perubahan, inovasi dan kolaborasi. Sementara itu, era RI 4.0 sememangnya sinonim dengan ketiga-tiga

elemen tersebut memandangkan dunia sekarang berdepan situasi yang mudah berubah (Volatile), tidak pasti (Uncertain), kompleks (Complex) dan samar (Ambiguous).

Walau bagaimanapun, peranan sebagai peneraju perubahan harus menjurus kepada usaha untuk menjiwai dan melaksana aspirasi perubahan yang dibawa oleh PGB kerana kita tidak boleh menafikan hakikat bahawa guru besar atau pengetua masih merupakan “pemimpin agung” di sekolah. Pada masa sama, peranan sebagai pendukung inovasi dan kolaborasi harus dilihat dari perspektif sebagai peneraju Komuniti Pembelajaran Profesional (Professional Learning Community, PLC) kerana para pemimpin pertengahan sememangnya memimpin dalam komuniti guru mata pelajaran masing-masing. Contohnya, ketua bidang bahasa akan memimpin komuniti guru mata pelajaran bahasa sepertimana ketua bidang yang lain. Tuntasnya, pemimpin pertengahan bukan sahaja perlu kompeten menyahut seruan dan usaha perubahan SLT malahan perlu berupaya memimpin perkembangan staf sebagaimana yang disarankan oleh Tajuddin Mohd Yunus, (2012) dan De Nobile (2017). Pendapat ini turut disokong oleh Ghavifekr dan Mohamad Sani (2014) yang menyatakan bahawa “...it is important for the Head of Departments in schools to play the role of instructional leader as it possesses good characteristics in enhancing better teaching and learning for both leaders and the subordinates” (p.45).

Pada masa sama, Grootenboer (2018) turut menyatakan bahawa selain menerajui perubahan, para pemimpin pertengahan juga harus arif dalam konteks berkolaborasi, memimpin instruksional. Menyingkap kembali kompetensi pengajaran dan pengurusan kurikulum yang dikemukakan oleh Tajuddin Mohd Yunus (2012) dan Ghavifekr dan Mohamad sani (2014) maka didapati bahawa kompetensi memimpin PLC ini ada asasnya. Hal ini demikian kerana sememangnya memimpin PLC merangkumi penguasaan terhadap elemen pengajaran, pengurusan kurikulum, berkolaborasi, berinovasi dan amalan kepimpinan instruksional yang mantap dalam memastikan kualiti pengajaran dan pembelajaran yang terbaik wujud dan terus dibudayakan di sekolah. Bukan itu sahaja, para pemimpin pertengahan juga perlu berupaya menjadi teladan kepada guru-guru lain dalam konteks ini bagi mendapatkan kepercayaan daripada warga sekolah akan keupayaan kepimpinan instruksionalnya (Fleming, 2019; Grootenboer, 2018). Ringkasnya, para pemimpin pertengahan perlu memimpin PLC selaras dengan peranan amnya sebagai pengurus kurikulum dan pemimpin instruksional kepada para guru di bawah seliaan khasnya.

Menurut Fleming (2019) pula, para pemimpin pertengahan perlu arif dalam konteks menjadi teladan kepada para guru; memimpin pasukan; berkomunikasi dengan efektif; memimpin instruksional; strategik dan berupaya merancang dengan efisien; memacu perkembangan profesional; berupaya menyelia dengan efektif; mengurus masa dan sendiri. Jelaslah bahawa kombinasi kompetensi Fleming (2019) ini membayangkan banyak persamaan dengan dimensi kompetensi mahupun pendekatan yang diketengahkan oleh Tajuddin Mohd Yunus, (2012), De Nobile (2017) dan IAB (2018) serta Ghavifekr dan Mohamad Sani (2014). Walaupun kompetensi mengurus sendiri dan tugas utama tidak disebut secara konsensus namun kedua-dua kompetensi ini membayangkan asas kompetensi kecerdasan emosi kerana pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang rendah lazimnya bukan sahaja agak sukar untuk mengurus diri dan tugas malahan ahli pasukan. Ini turut disokong oleh Watson dan Shannon (2016) yang menyatakan bahawa kecerdasan emosi merupakan kriteria penting bagi para pemimpin pertengahan untuk memimpin merentas jabatan dan organisasi. Tambahan lagi, kecerdasan emosi bukan sahaja merupakan satu keperluan kontemporari bagi para pemimpin pada alaf RI 4.0 selain kecerdasan kognitif malahan ia dianggap salah satu keperluan asas bagi mana-mana individu yang bergelar pemimpin.

Kesimpulannya, sintesis daripada rangkuman dan pemetaan di atas mendapati bahawa kompetensi kepimpinan pemimpin pertengahan mungkin cenderung menjurus

terhadap sembilan aspek iaitu Penyeliaan; Pengurusan; Perkembangan Staf; Strategik; Berkomunikasi dengan efektif; Memimpin PLC; dan Menerajui Perubahan serta Kecerdasan Emosi (Jadual 1). Sungguhpun Kecerdasan Emosi merupakan asas kepada lapan kompetensi yang lain namun memandangkan literasi digital merupakan teras era RI 4.0 di mana pengintegrasian teknologi dengan kehidupan kontemporari melalui *internet of things*, *internet of data*, *internet of services* dan *internet of people* begitu lumrah maka kompetensi literasi digital turut harus diambil kira (Tai & Omar Abdull Kareem, 2019). Oleh hal yang demikian, dapatlah dihipotesiskan bahawa kerangka konseptual yang relevan bagi kepimpinan pemimpin pertengahan era RI 4.0 adalah seperti Rajah 1 bagi memungkinkan kompetensi yang diketengahkan selari dengan naratif baharu era Pendidikan 4.0.

## KERANGKA KONSEPTUAL

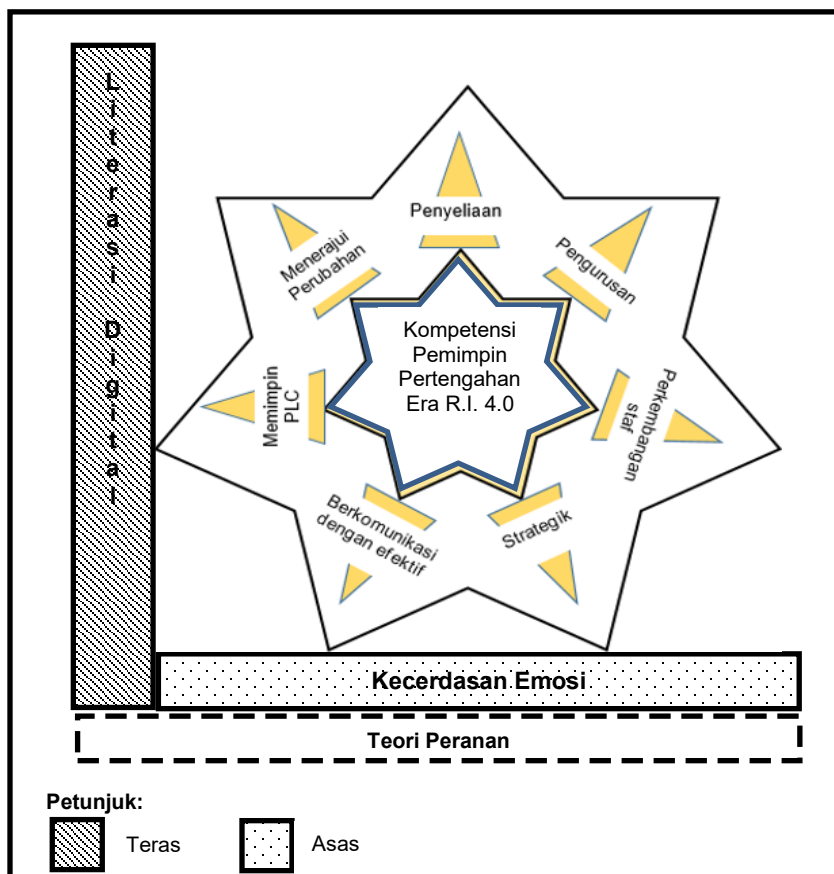
Kerangka konseptual bertujuan untuk menjelaskan hubung kait antara pemboleh ubah yang dikaji. Sebagaimana yang diketahui, Rajah 1 merupakan kerangka konseptual bagi kertas konsep ini. Lebih penting lagi, kerangka tersebut adalah didasari dengan Teori Peranan (Katz & Kahn, 1978; Winkler, 2010) untuk memberikan satu perspektif sistematik berkaitan fenomena yang dikaji. Berikut ialah huraian bagi setiap kompetensi yang diketengahkan dalam kerangka konseptual kertas konsep ini.

### Penyeliaan

Penyeliaan merupakan salah satu tugas rasmi para ketua panitia dan G.K.M.P. Peranan pemimpin pertengahan adalah sinonim dengan penyeliaan terutamanya dalam konteks instruksional (De Nobile, 2017; Fleming, 2019; Ghavifekr & Mohammed Sani, 2014). Keupayaan memberi maklum balas profesional selepas setiap sesi penyeliaan dan mengetengahkan pandangan konstruktif dalam penyeliaan program instruksional di bawah autoriti mereka adalah antara peranan penting bagi golongan ini. Meskipun keupayaan untuk menyelia prestasi para guru juga penting namun para pemimpin pertengahan didapati agak keberatan untuk melaksanakannya kerana fungsi tersebut dianggap lebih sesuai untuk barisan SLT yang berautoriti. Mereka khawatir peranan ini akan mengakibatkan konflik hubungan dengan para guru kerana kedudukan yang setara antara satu sama lain (Grootenboer, 2018). Walau bagaimanapun, ini tidak bermakna penyeliaan prestasi terhadap para guru sesuatu yang mustahil untuk dilakukan. Barang kali, bentuk penyeliaan prestasi guru yang dijalankan boleh dijalankan secara tidak formal di samping penyeliaan konteks instruksional yang formal. Biarpun penyeliaan lazimnya dapat mempengaruhi prestasi para guru secara positif namun hakikat bahawa para pemimpin pertengahan turut diselua oleh barisan SLT agar dasar-dasar sekolah dapat dilaksanakan dengan baik tidak harus dilupakan (Grootenboer, 2018). Berdasarkan permasalahan "relational sandwich" (Grootenboer, 2018, p.188) ini maka kompetensi penyeliaan bagi pemimpin pertengahan perlulah merentas dimensi instruksional dan dimensi penyeliaan prestasi para guru bagi memastikan kelangsungan peranan sebagaimana dihasratkan oleh para guru dan barisan SLT.

Jadual 1: Kompetensi Kepimpinan Pemimpin Pertengahan

Penyeliaan	Pengurusan	Perkembangan staf	Strategik	Berkomunikasi dengan efektif	Kecerdasan Emosi	Memimpin PLC	Menerajui Perubahan
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Pencerapan pengajaran dan pembelajaran (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Pentadbiran (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Perkembangan staf (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Strategik (De Nobile, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Berkomunikasi secara efektif (De Nobile, 2017; Fleming, 2019; Grootenboer, 2018; IAB, 2018; Watson &amp; Shannon, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mengurus masa dan mengurus sendiri (De Nobile, 2017; Fleming, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Berkolaborasi (Grootenboer, 2018; Watson &amp; Shannon, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Menerajui perubahan (Grootenboer, 2018; Watson &amp; Shannon, 2016)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Penyeliaan (Ghavifekr &amp; Mohammed Sani, 2014)</li> <li>●Menjalankan penyeliaan (De Nobile, 2017; Grootenboer, 2018)</li> <li>●Berupaya menyelia dengan efektif (Fleming, 2019; Tay et al., 2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Pengurusan kewangan (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> <li>●Pengurusan Ko-akademik dan kokurikulum (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> <li>●Pengurusan makmal/ bengkel/ bilik khas (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> <li>●Mengurus perihal pentadbiran (De Nobile, 2017)</li> <li>●Mengurus dan memudahcara (Grootenboer, 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mengendali perkembangan staf (De Nobile, 2017)</li> <li>●Memacu perkembangan profesional (Fleming, 2019; Grootenboer, 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Menjuarai alternatif (IAB, 2018)</li> <li>●Memudahkan cara penyesuaian (IAB, 2018)</li> <li>●Mensintesis maklumat (IAB, 2018)</li> <li>●Melaksana strategi (IAB, 2018)</li> <li>●Strategik dan berupaya merancang dengan efisien (Fleming, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mengurus diri (IAB, 2018)</li> <li>●Mengurus tugas utama (IAB, 2018)</li> <li>●Mengurus pasukan (IAB, 2018)</li> <li>●Memimpin pasukan, (De Nobile, 2017)</li> <li>●Menguruskan perihal organisasi iaitu mengurus staf (De Nobile, 2017)</li> <li>●Mengurus perhubungan (De Nobile, 2017)</li> <li>●Memimpin pasukan (Fleming, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Berinovasi (Watson &amp; Shannon, 2016)</li> <li>●Pengajaran (Ghavifekr &amp; Mohammed Sani, 2014; Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> <li>●Memimpin instruksional (Fleming, 2019; Grootenboer, 2018)</li> <li>●Menjadi teladan kepada para guru (Fleming, 2019)</li> <li>●Pengurusan kurikulum (Tajuddin Mohd Yunus, 2012)</li> <li>●Berkolaborasi (Grootenboer, 2018; Watson &amp; Shannon, 2016)</li> <li>●Berkolaborasi (Grootenboer, 2018; Watson &amp; Shannon, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Menerajui perubahan (Grootenboer, 2018; Watson &amp; Shannon, 2016)</li> </ul>	



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kompetensi Kepimpinan Pemimpin Pertengahan bagi Era R.I. 4.0

## Pengurusan

Pemimpin pertengahan sememangnya perlu menjadi pengurus yang baik (Fleming, 2019). Hal ini demikian kerana proses memimpin semestinya melibatkan kerja mengurus dan begitu juga sebaliknya. Seperti sedia maklum, para pemimpin pertengahan perlu melaksanakan tadbir urus portfolio di samping mengurus perihal kewangan, ko-akademik, kokurikulum serta prasarana sekolah yang dipertanggungjawabkan oleh pihak pengurusan sekolah (De Nobile, 2017; Tajuddin Mohd Yunus, 2012). Bukan itu sahaja, mereka juga perlu memudahcara tadbir urus para pemimpin pengurusan sekolah dan kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru-guru (Grootenboer, 2018). Ini menunjukkan bahawa mereka perlu mendukung akauntabiliti terhadap sumber berbentuk “benda” (tadbir urus, kewangan, ko-akademik, kokurikulum dan prasarana sekolah) dan “manusia” iaitu barisan pemimpin pengurusan sekolah dan para guru di bawah seliaannya (De Nobile, 2017). Namun demikian, konflik sesama warga organisasi sememangnya wujud di mana-mana dan para pemimpin pertengahan juga tidak terkecuali kerana lazimnya mereka kadang kala “terperangkap” dalam percaturan politik pejabat antara pihak pengurusan sekolah dengan para guru apabila timbulnya konflik kepentingan. Pada pihak pengurusan sekolah, para pemimpin pertengahan diharap dapat menjamin kelangsungan polisi sekolah sementara pada pihak guru pula, rata-rata guru beranggapan para pemimpin

pertengahan harus “membela” kebajikan kerja sedia ada. Dari perspektif Teori Peranan (Katz & Kahn, 1978; Winkler, 2010) yang menyatakan bahawa para pengikut lazimnya meletakkan jangkaan terhadap pemimpin berdasarkan sejauh mana keberfungsian pemimpin berkenaan terhadap tugas dan konteks organisasi maka dapatlah disimpulkan bahawa kompetensi pengurusan yang agak ideal bukan sahaja perlu menjurus kepada akauntabiliti pengurusan “sumber” malahan perlu mencakupi akauntabiliti terhadap “manusia” khususnya dalam pengurusan konflik.

## Perkembangan Staf

Perkembangan staf merangkumi pembinaan kapasiti para guru di mana kompetensi ini melibatkan keupayaan memberi *coaching* dan mentoring malahan bimbingan langsung serta sokongan moral kepada para guru selain mengendalikan bengkel perkembangan profesionalisme (De Nobile, 2017; Fleming, 2019). Bagi menjayakan peranan ini maka para pemimpin pertengahan perlulah mampu menjadi suri teladan instruksional kepada guru-guru terlebih dahulu (Grootenboer, 2018). Memandangkan para pemimpin pertengahan lazimnya dilantik daripada kalangan pengamal mata pelajaran yang berkaliber maka kompetensi ini tidaklah sukar bagi golongan ini (De Nobile, 2017). Walau bagaimanapun, bebanan tugas mengajar dan kekangan masa harus diambil kira kerana kedua-dua faktor ini sering menjadi penghalang untuk merealisasikan peranan mereka (Farchi & Tubin, 2019). Dalam pada itu, persepsi para pemimpin pertengahan turut harus diubah kerana menurut Javadi, Bush dan Ng (2017), majoriti golongan ini kurang menganggap diri mereka sebagai “pemimpin” kepada jabatan yang dipimpin sebaliknya hanya menganggap diri mereka sebagai guru biasa yang merangkul kerja pentadbiran. Berdasarkan Teori Peranan (Katz & Kahn, 1978; Winkler, 2010) yang menyatakan bahawa persepsi sendiri sering mempengaruhi tindakan kerja dilaksanakan maka ini membayangkan bahawa peranan perkembangan staf bukan sahaja perlu menjurus kepada keupayaan membina kapasiti dan memberi rangsangan moral kepada para guru secara langsung atau sebaliknya dalam konteks instruksional malahan ini turut merangkumi kesedaran pemimpin pertengahan untuk menghayati peranan sebagai pemimpin pembelajaran dan keupayaan untuk mengurus bebanan tugas dan masa demi kelangsungan peranan yang digalas.

## Strategik

Memang tidak dapat dinafikan bahawa pemimpin pertengahan perlu melaksanakan keempat-empat dimensi strategik yang diketengahkan oleh IAB (2018) tetapi menurut Watson dan Shannon (2016), “*People operating in the middle feel the tension between future challenges and current cultural norms and behaviours*” (p.62). Ini bererti pemimpin yang strategik lazimnya bukan sahaja perlu arif tentang pengoperasian kerja dan norma organisasi malahan perlu berupaya mengadaptasi pendekatan kerja agar seiring dengan kehendak masa depan tanpa mengabaikan keserasian pendekatan tersebut dengan realiti kerja semasa (Watson, Sally & Shannon, 2016). Ringkasnya, keupayaan kepimpinan perlulah berupaya merungkai realiti semasa dan merangkainya dengan jangkaan masa depan bagi memperlihatkan sinergi yang relevan dengan era RI 4.0. Lebih-lebih lagi, golongan ini kadang kala hanya berupaya menjadi *coach* atau mentor kepada rakan sepasukan kerana mereka tidak memiliki kuasa legitimasi secara langsung. Namun, kesiapsiagaan para pemimpin pertengahan dalam konteks ini perlu diambil kira kerana jangkaan para warga organisasi terhadap kepimpinan pemimpin turut dipengaruhi keupayaan pemimpin berkenaan menterjemah dan merealisasikan jangkaan tersebut,



sebagaimana dinyatakan Teori Peranan (Katz & Kahn, 1978; Winkler, 2010). Tanpa kualiti peribadi yang unggul pastinya agak mustahil untuk memimpin secara berkesan kerana pemimpin yang berjaya lazimnya memiliki keupayaan kognitif, sosial dan psikologi yang mantap. Pemimpin pertengahan juga tidak terkecuali. Tuntasnya, fungsi strategik pemimpin pertengahan bukan sahaja perlu merentas keempat-empat dimensi di atas malahan perlu berupaya menonjolkan kualiti kognitif, sosial dan psikologi agar peranan *coach* atau mentor adalah relevan dan bersifat futuristik.

### **Berkomunikasi dengan Efektif**

Kemahiran berkomunikasi ialah salah satu kompetensi asas bagi pemimpin. Kajian lepas mengesahkan komunikasi penting untuk urusan penyelarasan, pengurusan perubahan dan peningkatan prestasi organisasi. Menurut sarjana, pemimpin pertengahan perlu arif secara lisan atau bertulis dalam memberi pencerahan kepada para guru tentang visi atau misi sekolah yang sebenar di samping berupaya menggabungkan jalin visi atau misi jabatan (atau panitia) dipimpin dengan visi atau misi tersebut. Sepanjang proses tersebut, mereka perlu berupaya menjelaskan kepada para guru bagaimana “kerja buat” yang dilaksanakan dalam bilik darjah berupaya menyumbang kepada pencapaian visi atau misi sekolah. Walau bagaimanapun, kemahiran komunikasi yang efektif adalah bersifat dua-hala di mana kemampuan mendengar dan memahami mesej yang diterima dengan baik di samping mempamerkan isyarat bukan lisan yang bertepatan dengan situasi juga sangat penting. Secara praktikal pula, para pemimpin pertengahan perlulah kompeten untuk menyakinkan warga sekolah dan pemegang taruh tentang implikasi bagi sesuatu keputusan yang bakal dibuat di mana hujah yang diketengahkan adalah berlunaskan data konkrit (Watson & Shannon, 2016). Pastinya, rujukan dan analisis yang komprehensif terpaksa dilakukan terlebih dahulu dan sebaik-baiknya disokong dengan dapatan daripada kajian tindakan atau sumber yang sahih (Watson & Shannon, 2016). Ringkasnya, mereka perlu menjadi “communication liaison” yang efektif dan realistik antara barisan SLT dengan para guru di jabatan. Semestinya komunikasi yang efektif adalah penting kerana Teori Peranan (Katz & Kahn, 1978; Winkler, 2010) menyatakan bahawa keupayaan untuk berkomunikasi secara lisan atau bukan lisan lazimnya mempengaruhi persepsi atau jangkaan warga organisasi terhadap kelangsungan peranan yang digalas oleh seseorang pemimpin.

### **Kecerdasan Emosi**

Kecerdasan emosi ialah salah satu kualiti kritikal bagi pemimpin yang efektif. Meskipun pemimpin pertengahan adalah sangat penting untuk kejayaan organisasi tetapi mereka mengalami tekanan yang jarang dijumpai pada kedudukan jawatan yang lain. Pemimpin pertengahan sentiasa berdepan dengan kerenah warga organisasi yang rencam sekali gus menyebabkan mereka sering mengalami tekanan emosi maka pastinya kompetensi menangani emosi adalah sangat penting demi kelangsungan mereka. Keadaan bertambah kritikal apabila kekurangan harapan dan sokongan diberikan kepada pemimpin pertengahan untuk mempamerkan kepimpinan transformatif dalam pengajaran dan pembelajaran. Bagi menjadi pemimpin pertengahan yang mantap maka ini pastinya menjadi penghalang. Justeru, para pemimpin pertengahan mestilah mampu menyerap tekanan emosi diri dulu sebelum mampu mengemudi emosi para guru lebih-lebih lagi ketika berdepan dengan situasi mencabar ini. Hal ini demikian kerana kecerdasan emosi bukan sahaja merupakan kemampuan diri seseorang pemimpin mengurus emosi diri malahan juga sejauh mana pemimpin tersebut berupaya menyelami dan memanipulasi emosi orang lain demi mencapai objektifnya. Jelaslah bahawa

kompetensi kecerdasan emosi bagi pemimpin pertengahan bukan sahaja harus dilihat dari perspektif keupayaan mengurus emosi sendiri malahan kemampuan untuk menangani kerenah warga organisasi. Memandangkan pemimpin pertengahan merupakan pemacu utama dalam memotivasi guru demi mencapai keberhasilan pendidikan yang dihasratkan maka kecerdasan emosi semestinya merupakan kompetensi asas yang perlu diasah demi kesejahteraan emosi warga sekolah akhirnya (Tai & Omar Abdull Kareem, 2019).

## **Memimpin PLC**

Menurut Pelan Pembangunan Pendidikan 2013–2025 yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2013), ketua bidang dan ketua panitia perlu menjadi pemimpin instruksional. Kajian menunjukkan bahawa keupayaan pemimpin pertengahan untuk menerajui instruksional mempunyai pengaruh besar terhadap kemenjadian sekolah (Farchi & Tubin, 2019). Berasaskan fakta bahawa norma kerja pemimpin pertengahan lebih bersifat jabatan dan hakikat bahawa jabatan merupakan satu komuniti pembelajaran profesional tersendiri yang menyaksikan para guru saling berkolaborasi secara berkelompok maka wajarlah para pemimpin pertengahan memimpin komuniti ini sebagai pemimpin instruksional. Kompetensi ini adalah relevan dengan fungsi menerajui perkembangan staf sepertimana dinyatakan sebelum ini di mana kedua-dua aspek ini memfokuskan elemen pembelajaran sepanjang hayat dan perkembangan profesional secara kolektif dan kolaboratif. Dengan mengambil kira faktor-faktor penghalang sama yang disebutkan dalam konteks menerajui perkembangan staf sebelum ini, keupayaan untuk mengurus hal pentadbiran harian turut perlu diberi fokus supaya tidak menjadi penghalang untuk memimpin pembelajaran profesional guru-guru (Farchi & Tubin, 2019). Biarpun keupayaan mengurus penting untuk menjamin kestabilan operasi namun dapatan kajian menunjukkan bahawa kegagalan mengurus jabatan dengan baik mungkin akan menjejaskan fokus untuk memimpin instruksional dalam jabatan (Farchi & Tubin, 2019). Justeru, para pemimpin pertengahan mesti mampu mengurus dan memimpin pada masa yang sama. Lebih mustahak lagi, mereka perlu berani untuk menganggap diri mereka sebagai pemimpin instruksional dalam jabatan masing-masing kerana adalah agak mustahil untuk memimpin dengan baik sekiranya seseorang pemimpin gagal menghayati tanggungjawab kepimpinan yang digalas (Winkler, 2010).

## **Menerajui Perubahan**

“Menerajui” bermaksud memegang teraju sebagai pemimpin atau mengetuai sementara “perubahan” pula bermaksud hal berubah. Oleh hal yang demikian, menerajui perubahan sinonim dengan mengetuai atau memimpin sesuatu hal berkaitan perubahan. Pemimpin perlu mahir dalam melaksanakan perubahan dan mempengaruhi subordinat untuk bekerjasama dan menyokong perubahan agar mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi dan ini termasuklah para pemimpin pertengahan (Fleming, 2019). Walaupun guru besar atau pengetua lazimnya akan menetapkan visi atau misi namun hakikatnya mereka banyak bergantung kepada pasukan pemimpin pertengahan untuk merealisasikan kerana golongan ini dapat memimpin para guru dalam konteks kurikulum, pedagogi dan pentaksiran secara langsung yang mana kesemua ini lazimnya akan menentukan kejayaan sesebuah sekolah akhirnya (Tay et al., 2020). Tambahan pula, rata-rata pemimpin pertengahan dilantik berasaskan kepakaran dalam subjek yang diajar maka sudah semestinya bentuk perubahan yang lebih sesuai untuk diterajui sinonim dengan kapasiti profesional yang dimiliki. Dengan perkataan lain, para pemimpin pertengahan lebih mampu untuk mempengaruhi para guru untuk berubah pada peringkat amalan di bilik darjah berbanding peringkat institusi sekolah kerana keunikan jawatan

dan pergaulan harian dengan para guru terutama dalam perihal instruksional harian. Berdasarkan rasional ini maka kompetensi menerajui perubahan perlulah berfokuskan kepada kemampuan membawa perubahan bermakna dalam konteks kurikulum, pedagogi dan pentaksiran bagi subjek yang dipimpin di samping menyahut naratif perubahan yang dibawa oleh guru besar atau pengetua. Lebih penting lagi, ia perlu digandingkan dengan kemampuan menangani penentangan kerana perubahan lazimnya akan mengundang penentangan.

## **Literasi Digital**

Kehadiran teknologi telah mengubah landskap proses kerja masyarakat kontemporari. Oleh hal yang demikian, antara tugas utama pemimpin pendidikan dalam era RI 4.0 ini ialah meningkatkan penggunaan teknologi digital sama ada di dalam mahupun di luar kelas (Tai & Omar Abdull Kareem, 2019). Dari perspektif keberkesanan sendiri, para pemimpin pertengahan wajar menggunakan literasi digital yang dimiliki sebagai platform untuk menambahbaik operasi kerja mereka agar lebih terurus dan efektif di samping memanfaatkan wahana ini untuk perkembangan profesionalisme masing-masing (Watson & Shannon, 2016). Sementara dari perspektif fungsional pula, para pemimpin pertengahan wajar menggunakan kemudahan teknologi untuk mempengaruhi pasukan SLT agar keputusan yang lebih jitu dapat dibuat (Watson & Shannon, 2016). Sememangnya, kecanggihan teknologi digital yang diaspirasikan dalam RI 4.0 adalah untuk merapatkan jurang merentas hierarki dalam mana-mana organisasi agar proses penyampaian dapat ditingkatkan maka ini adalah bersesuaian dengan fungsi para pemimpin pertengahan di mana mereka semestinya perlu berfungsi sebagai “vertical link and horizontal integrator” antara pihak SLT dan para guru dari semasa ke semasa, sebagaimana yang dinyatakan sebelum ini. Dalam konteks ini, pengoptimuman literasi digital bagi tujuan komunikasi adalah antara langkah pragmatik yang boleh diambil (Watson & Shannon, 2016) memandangkan komunikasi merupakan kompetensi signifikan bagi para pemimpin pertengahan (Fleming, 2019; Grootenboer, 2018; IAB, 2018). Ringkasnya, kompetensi literasi digital bagi para pemimpin pertengahan mestilah berupaya mengupayakan mereka dari segi pemudahcaraan proses kerja di samping peningkatan kapasiti profesional dan keupayaan mempengaruhi para SLT dalam pembuatan keputusan.

## **RUMUSAN**

Perkembangan profesional para pemimpin pertengahan perlu mendapat perhatian sewajarnya. Realiti bahawa golongan ini tidak mempunyai autoriti formal menjadikan mereka terpaksa bergantung kepada kecekapan sendiri semata-mata untuk menyakinkan para guru tentang kualiti kepimpinan yang dimiliki. Keadaan bertambah sukar bagi mereka untuk memimpin dengan berkesan apabila kajian mendapati bahawa golongan ini lebih kerap mengurus berbanding memimpin (Javadi et al., 2017). Kekaburan peranan, bebanan tugas, kekangan masa malahan keengganan untuk menggalas komitmen kepimpinan turut memburukkan keadaan meskipun mereka dianggap sebagai “mata dan telinga” bagi pihak SLT untuk memimpin guru-guru. Walau bagaimanapun, tindakan menyalahkan para pemimpin pertengahan semata-mata adalah kurang realistik kerana dapatan kajian turut mendapati bahawa keengganan sesetengah SLT untuk mengupayakan golongan ini dari segi pembuatan keputusan dan penyaluran sokongan profesional juga merupakan punca yang membantutkan kepimpinan para pemimpin pertengahan (Farchi & Tubin, 2019). Menyedari hakikat ini, kertas konsep ini telah mengenal pasti beberapa kompetensi tentatif ala R.I. 4.0 yang mungkin boleh dipraktikkan oleh para pemimpin pertengahan bagi memastikan impak fungsional mereka

dirasai. Pada masa sama, konstruk-konstruk tersebut juga diharap berupaya menyumbang kepada “badan ilmu” (body of knowledge) bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan (Educational Leadership and Management, ELM) secara tidak langsung. Sungguhpun demikian, usaha bagi mengesahkan konstruk-konstruk tersebut secara statistik melalui “Exploratory Factor Analysis (EFA)” dan “Confirmatory Factor Analysis (CFA)” adalah perlu bagi meninjau sejauh mana penaakulan yang telah dibuat bertepatan dengan realiti psikometrik kontekstual negara ini.

## RUJUKAN

- De Nobile, J. (2017). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411902>
- Farchi, T., & Tubin, D. (2019). Middle leaders in successful and less successful schools. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 372–390.
- Fleming, P. (2019). *Successful middle leadership in secondary schools* (2nd ed.). Oxon: Routledge.
- Ghavifekr, S., & Mohammed Sani. (2014). Head of Departments’ instructional supervisory role and teachers’ job performance: Teachers’ Perceptions. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 1(2), 45–56.
- Grootenboer, P. (2018). *The practices of school middle leadership: Leading professional learning*. Singapore: Springer.
- Herold, G. (2016). Leadership in the Fourth Industrial Revolution. *Stanton Chase Business Journals*, 22(12), 15.
- Institut Aminuddin Baki (IAB). (2018). *Pembangunan pemimpin pertengahan*. Bandar Enstek, Malaysia.
- Javadi, V., Bush, T., & Ng, A. (2017). Middle leadership in international schools: evidence from Malaysia. *School Leadership and Management*, 37(5), 476–499.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organisations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM]. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025*. Putrajaya, Malaysia.
- Tai, M. K., & Omar Abdull Kareem. (2019). School leaders’ competencies that make a difference in the era of Education 4.0: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4), 214–225.
- Tajuddin Mohd Yunus. (2012). *Persepsi dan jangkaan terhadap peranan Guru Kanan Mata Pelajaran di sekolah menengah di semenanjung Malaysia*. [Tesis Kedoktoran yang tidak diterbitkan]. Kuala Lumpur: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Tay, H. Y., Tan, K. H. K., Deneen, C. C., Leong, W. S., Fulmer, G. W., & Brown, G. T. L. (2020). Middle leaders’ perceptions and actions on assessment: The technical, tactical and ethical. *School Leadership and Management*, 40(1), 45–63.
- Watson, Sally, & Shannon, M. (2016). *Leading from the middle: A leadership development resource book* (1st ed.). Bookboon. Retrieved from <https://bookboon.com/en/leading-from-the-middle-ebook>
- Winkler, I. (2010). Role theory of leadership. In *Contemporary Leadership Theories: Contribution to management science* (pp. 75–83). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.