

Cabaran Pemimpin Pertengahan Di Sekolah Serta Solusi Pengamalan Kepimpinan Guru (Challenges of Middle Leaders in Schools and Solutions for Teacher Leadership Practice)

Kamarulshahrizat Muhamad Razali^{1*}, Khalip Musa¹

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

*Pengarang Koresponden: taji_meri@yahoo.com

Received: 1 April 2024 | Accepted: 21 May 2024 | Published: 1 June 2024

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2024.6.2.2>

Abstrak: Kertas konsep ini membincangkan tentang pemimpin pertengahan dan pengamalan kepimpinan guru di sekolah. Kajian berkaitan akan dilaksanakan untuk mendalami dan memahami isu-isu berkaitan kepimpinan guru di sekolah khususnya di kalangan pemimpin pertengahan di sekolah. Pemimpin pertengahan merupakan kumpulan guru yang mempunyai jawatan tertentu di sekolah. Disamping mengajar dan mendidik pelajar-pelajar di sekolah, mereka turut melaksanakan tugas-tugas khas yang telah diamanahkan kepada mereka. Kemahiran tertentu amat diperlukan oleh pemimpin pertengahan ini untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan lebih berkesan. Oleh itu, berdasarkan dapatan literatur yang diperoleh didalam kertas konsep ini mendapati bahawa guru perlu memahami asas amalan kepimpinan guru yang baik. Pengamalan konsep kepimpinan guru ini diyakini mampu memberikan panduan kepada pemimpin pertengahan untuk melaksanakan tugas mereka dengan teratur dan berkesan. Keberkesanan pelaksanaan tugas melalui pengamalan kepimpinan guru ini juga turut memberi kesan yang positif kepada sistem pengurusan sekolah tersebut. Oleh yang demikian, kertas konsep ini akan cuba mengupas konsep amalan kepimpinan guru melalui dapatan literatur yang diperoleh serta melihat kepada perkaitannya terhadap peranan pemimpin pertengahan di sekolah. Kertas konsep ini juga akan membantu dalam menyumbangkan idea berkaitan kajian yang akan dilaksanakan berkaitan kepimpinan guru di sekolah. Dapatan literatur dari kertas konsep ini juga diharapkan akan dapat memberi maklumat yang diperlukan oleh pihak berkaitan seperti Kementerian Pendidikan Malaysia dalam merangka program untuk memperkasakan lagi amalan kepimpinan guru di kalangan guru khususnya pemimpin guru di sekolah. Diharapkan juga agar maklumat dari kertas konsep ini dapat menyumbangkan idea untuk pengkaji-pengkaji amalan kepimpinan guru pada masa akan datang.

Kata Kunci: Pemimpin Pertengahan, Cabaran Pemimpin Pertengahan, Kepimpinan Guru

Abstract: This concept paper discusses intermediate leaders and teacher leadership practices in schools. Related studies will be conducted to explore and understand issues related to teacher leadership in schools, especially among middle leaders in schools. Middle leaders are groups of teachers who have certain positions in the school. In addition to teaching and educating students in schools, they also carry out special duties that have been entrusted to them. Certain skills are needed by these intermediate leaders to perform their assigned tasks more effectively. Therefore, based on the findings of the literature obtained in this concept paper found that teachers need to understand the basic practices of good teacher leadership. The practice of teacher leadership concepts is believed to be able to provide guidance to middle

leaders to carry out their duties in an orderly and effective manner. The effectiveness of task implementation through teacher leadership practices also has a positive impact on the school management system. Therefore, this concept paper will try to explore the concept of teacher leadership practice through the literature obtained and look at its relation to the role of middle leaders in schools. This concept paper will also help in contributing ideas related to the studies to be carried out regarding teacher leadership in schools. The literature from this concept paper is also expected to be able to provide information needed by relevant parties such as the Malaysian Ministry of Education in designing programs to further empower teacher leadership practices among teachers, especially teacher leaders in schools. It is also hoped that the information from this concept paper can contribute ideas for future teacher leadership practice studies.

Keywords: Middle Leader, Middle Leader Challenge, Teacher Leadership

1. Pengenalan

Pengurusan sekolah yang berkesan turut melibatkan semua warga sekolah terutamanya di kalangan guru akademik biasa. Kebiasaannya, ada di kalangan guru akademik biasa di sekolah turut mempunyai jawatan khas yang membantu kepada pengurusan dan pentadbiran sekolah dan mereka inilah yang dikenali sebagai pemimpin pertengahan. Pemimpin pertengahan merupakan guru akademik biasa di sekolah yang mempunyai pengalaman dan bertanggungjawab menjadi ketua untuk jawatan kuasa kecil untuk membantu pihak pentadbiran sekolah (Norliza, 2022). Dalam konteks pendidikan di Malaysia, pemimpin pertengahan ini bermula dari Ketua bidang, Ketua panitia sehingga ketua-ketua jawatankuasa kecil yang lain di sekolah (Wan & Al-Amin, 2020). Keberhasilan sekolah bukan hanya bergantung kepada pentadbiran sekolah sahaja malahan ianya turut melibatkan pemimpin pertengahan (Norliza, 2022). Ianya menunjukkan bahawa kepimpinan dan pendidikan adalah saling berkaitan (Sukor et al, 2021). Selain daripada membantu pengurusan pentadbiran, pemimpin pertengahan ini juga harus melaksanakan tugas hakiki mereka yang sebenar iaitu proses pengajaran dan pembelajaran (Wan & Al-Amin, 2020). Ini merupakan satu cabaran yang berat kepada mereka dan perlu diberi perhatian agar kedua-dua peranan ini seiring dalam membantu kejayaan sekolah.

Pemimpin pertengahan juga merupakan pemimpin guru yang mampu untuk mentransformasikan persekitaran kerja ke arah yang lebih baik untuk faedah sekolah mereka sendiri (Saiful et al, 2021). Proses transformasi ini adalah selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) (2013-2025) berdasarkan anjakan ke 4 yang berperanan untuk melahirkan guru yang berkualiti (Suhaili, 2023). Bagi merealisasikan pencapaian Pelan Pembangunan ini, pemimpin pertengahan seharusnya kompeten dan mempunyai pengetahuan dalam kepimpinan (Sukor et al, 2021). Kepimpinan akan dapat membantu mempengaruhi individu atau kumpulan untuk sama-sama mencapai visi, misi dan matlamat yang telah ditetapkan oleh sekolah (Khairi & Bitty, 2020). Sebagai kumpulan guru yang berkecimpung didalam bidang pendidikan, pemimpin pertengahan ini memerlukan nilai kepimpinan yang asas dan sesuai dengan profesionalisme mereka sebagai guru iaitu Kepimpinan Guru.

Kepimpinan guru merupakan kemampuan guru untuk mempengaruhi pelajar untuk mencapai tujuan pembelajaran disamping berperanan untuk terlibat secara aktif dan secara langsung dengan ekosistem pendidikan (Rahim, 2021). Dalam hal ini guru sebagai pemimpin bukan sahaja mendidik namun turut terlibat dan berperanan penting dalam membantu sekolah dalam

pengurusan sekolah yang berkesan (Hasifah & Faizal, 2022). Kepimpinan guru juga turut merangsang rakan guru-guru lain untuk sama-sama membantu sekolah (Rahim, 2021). Guru adalah penggerak dan mempunyai kepelbagaian peranan di yang memerlukan mereka mempunyai nilai kepimpinan yang berkesan.

2. Dapatan Literatur

Kertas konsep ini akan membincangkan beberapa dapatan berkaitan konsep pemimpin pertengahan, permasalahan pemimpin pertengahan dan cadangan pengamalan kepimpinan guru. Melalui maklumat daripada kajian literatur ini akan membawa kepada cadangan kerangka konsep kajian yang akan membantu dalam proses kajian berkaitan amalan kepimpinan guru di kalangan pemimpin guru di sekolah.

2.1 Pemimpin Pertengahan

Menurut Bush (2019), pemimpin pertengahan merupakan guru akademik biasa yang memperoleh pengalaman memimpin hasil daripada menjadi ketua untuk pelbagai jawatankuasa kecil formal di sekolah. Lu dan Hallinger (2018) pula menyatakan bahawa guru seharusnya bersedia dengan pengetahuan kepimpinan kerana mereka harus bersedia mempraktikkan nilai kepimpinan tersebut pada bila-bila masa sama ada waktu formal ataupun tidak formal. Dalam konteks pendidikan di Malaysia, guru harus bersedia memainkan peranan khas tertentu seperti menjadi penyelaras program, ketua jawatankuasa kecil di sekolah dan ketua panitia (Norliza et al, 2022). Sekolah masih diketuai oleh pengetua atau guru besar namun peranan pemimpin pertengahan amat diperlukan terutamanya dalam memudahkan urusan berkaitan guru (Wan & Al-Amin, 2020).

Keberkesanan pengurusan sekolah bukan sahaja bergantung kepada pentadbir utama sekolah seperti guru besar dan pengetua namun turut bersandarkan kepada kualiti barisan pemimpin pertengahan di sekolah tersebut (Norliza et al, 2022). Pemimpin pertengahan ini berperanan penting dalam melicinkan lagi pengurusan sekolah. Berdasarkan kajian oleh Teh Kim Peng et al (2020), terdapat 7 peranan pemimpin pertengahan di sekolah. Setiap peranan ini perlu bersandarkan kepada kecerdasan emosi pemimpin pertengahan terbabit. Peranan tersebut boleh dilihat melalui gambar rajah di bawah:



Rajah 1: Kerangka Konsep Peranan Pemimpin Pertengahan (Teh et al, 2020)

Pemimpin pertengahan harus menjadi pengurus yang baik (Fleming, 2019). Ini kerana mereka harus bersedia membantu pentadbiran sekolah melaksanakan tadbir urus berkaitan tugas yang ditetapkan sama ada berkaitan kewangan, akademik, ko-kurikulum dan hal ehwal murid (Teh et al, 2020). Selain daripada itu pemimpin pertengahan juga turut berperanan dalam membantu perkembangan staf. Mereka merupakan contoh dan tauladan kepada guru lain serta mampu membimbing, memberi sokongan dan semangat kepada guru lain untuk membangunkan sekolah (Fleming, 2019). Bagi peranan strategik pula, pemimpin pertengahan juga harus menggunakan kuasa legal yang ada untuk menyumbang idea untuk pembangunan sekolah pada masa hadapan (Teh et al, 2020). Komunikasi efektif merupakan kemahiran komunikasi yang berkesan. Pemimpin pertengahan perlu menggunakan kemahiran komunikasi yang baik dan berkesan agar dapat mempengaruhi warga sekolah lain untuk sama-sama menyumbang komitmen untuk kemajuan sekolah (Rahim 2021).

Selain dari pada itu juga, organisasi guru di dalam sekolah merupakan satu komuniti pembelajaran profesional yang mana mereka akan saling bekerjasama dan berkongsi idea dan pengetahuan untuk pembangunan profesional diri (Zanaton et al, 2021). Kajian oleh Wan Norhasma dan Nurahimah (2019) mendapati bahawa pemimpin pertengahan menyumbang kepada pembangunan sekolah dengan membantu menjayakan aktiviti PLC di kalangan guru di sekolah. PLC merupakan aktiviti yang menggalakkan perkongsian idea dan kolaboratif di kalangan guru yang memberi kesan positif terhadap pengajaran dan pembelajaran guru (Zanaton et al, 2021). Dengan adanya aktiviti PLC ini menunjukkan bahawa pemimpin pertengahan seharusnya mempunyai keupayaan memimpin guru-guru lain tanpa bergantung kepada arahan dari barisan kepimpinan sekolah (Wan & Al-Amin, 2020). Oleh itu pemimpin pertengahan juga dipertanggungjawabkan untuk memimpin guru-guru di bawah mereka sebagai pemimpin instruksional (Teh et al, 2020). Pemimpin pertengahan juga berperanan untuk menerajui perubahan yang harus dilakukan untuk kebaikan sistem pendidikan dan sekolah (Wan & Al-Amin, 2020). Sistem pendidikan yang sering berhadapan dengan perubahan selaras dengan situasi yang mendatang memerlukan pemimpin yang sentiasa bersedia untuk memimpin guru-guru di bawah mereka agar terus komited dan berkhidmat dengan berkesan untuk kebaikan pelajar dan sekolah.

Akhir sekali, pemimpin pertengahan juga perlu bersedia dengan tugas penyeliaan guru-guru di bawah jawatankuasa mereka (Fleming, 2019). Maklumat yang diperolehi daripada penyeliaan akan dapat membantu barisan pentadbir utama sekolah untuk merancang strategi dan penambahbaikan bagi pengurusan pendidikan di sekolah (Teh et al, 2020). Berdasarkan huraian tadi, pemimpin pertengahan merupakan aset utama sekolah yang perlu diberi perhatian untuk bersama-sama membangunkan sekolah.

2.2 Cabaran Pemimpin Pertengahan

Walaupun pemimpin pertengahan mempunyai peranan yang penting di sekolah namun mereka turut berhadapan dengan cabaran-cabaran dalam melaksanakan tugas mereka. Pemimpin pertengahan ini mula berhadapan dengan dilema yang mungkin akan mengganggu emosi dan komitmen mereka (Norliza et al, 2022). Terdapat beberapa cabaran dan kekangan yang dihadapi pemimpin pertengahan dalam menjalankan tugas mereka antaranya:

Maklumat skop tugas yang kurang jelas.

Dapatan literatur oleh Sukor et al (2020) mendapati bahawa pemimpin pertengahan mempunyai kuasa yang terhad dan skop tugas kerja yang kurang jelas. Adakalanya, pemimpin pertengahan ini berhadapan dengan konflik dalam melaksanakan arahan yang diberikan disamping menjaga hubungan dengan rakan guru yang lain (Tay et al, 2019). Guru-guru biasa yang lain juga ada yang masih belum memahami peranan pemimpin pertengahan ini menyebabkan pemimpin pertengahan ini tidak dihormati dan dipatuhi oleh pengikutnya.

Oleh itu pemimpin pertengahan memerlukan pengiktirafan dari pentadbir dan dihebahkan kepada guru lain agar pemimpin pertengahan ini dihormati dan diberikan sokongan dalam menjalankan tugas (Nor Lizana et al, 2020). Pemimpin pertengahan ini juga turut berperanan seperti guru biasa iaitu bertanggungjawab dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Ini sedikit sebanyak menyebabkan kecelaruan dengan kefahaman tugas yang kerana mereka mempunyai lebih peranan untuk dilaksanakan di sekolah (Norliza et al, 2022).

Bebanan tugas yang tinggi

Pemimpin pertengahan didapati mempunyai bebanan tugas yang berat kerana terpaksa mengurus proses pengajaran dan pembelajaran bersama anak murid mereka disamping membantu pentadbir dalam pengurusan di sekolah (Norliza et al, 2022). Pemimpin pertengahan perlulah berkeupayaan untuk memastikan kerja yang dilaksanakan adalah berfokus dan seimbang agar ianya tidak memberi kesan yang tidak baik kepada pengajaran dan pembelajaran anak murid serta pengurusan sekolah (Teh et al, 2020). Tanpa kemahiran kepimpinan yang baik dalam melaksanakan tugas bebanan yang tinggi ini pasti memberi kesan kepada fizikal, mental dan emosi pemimpin pertengahan terbabit. Ini juga akan turut menyumbang kepada guru bersara awal.

Menurut Presiden Kongres Kesatuan Pekerja-Pekerja dalam Perkhidmatan Awam (CEUPACS), Datuk Azih Muda melaporkan terdapat 20, 000 penjawat awam pada tahun 2017 memohon untuk bersara awal kerana tekanan di tempat kerja dan jumlah ini dijangka meningkat pada setiap tahun sekiranya tiada penyelesaian untuk menyelesaikan masalah tersebut (Firdaus, 2019). Antara punca kepada tekanan ini ialah pengurusan kerja yang tidak efektif (Norliza et al, 2020). Oleh itu pemimpin pertengahan ini harus diperlengkapkan dengan tahanan kompetensi yang sepatutnya agar mereka sentiasa bersedia dengan beban tugas yang tinggi ini.

Kurang latihan yang diperlukan

Setiap individu perlu melengkapkan diri mereka dengan ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap yang baik. Oleh kerana itu, satu program pembangunan kompetensi yang terancang perlu diadakan untuk memastikan kaki tangan awam ini dapat melaksanakan tugas dengan baik dan berkesan (Jabatan Perkhidmatan Awam [JPA], 2022). Latihan merupakan elemen yang paling penting untuk memantapkan lagi kemahiran-kemahiran yang diperlukan oleh organisasi. Latihan profesionalisme secara berterusan dapat meningkatkan kecekapan memimpin di kalangan pemimpin pertengahan di sekolah (Norliza et al, 2022). Latihan-latihan ini haruslah menjurus kepada 7 peranan pemimpin pertengahan di sekolah (Rajah 1).

Dalam konteks pendidikan negara, Institut Aminuddin Baki (IAB) diberikan peranan untuk menyediakan latihan kepimpinan kepada pemimpin guru di sekolah (Institut Aminuddin Baki [IAB], 2024). Selaku pusat latihan kepimpinan pendidikan, IAB turut menyokong aspirasi anjakan ke-5, dasar transformasi PPPM 2013-2025. Walau bagaimanapun, latihan yang tersusun dan sistematik ini dilihat hanya memfokuskan kepada pemimpin utama di sekolah sahaja seperti pengetua dan guru besar manakala kursus untuk pemimpin pertengahan dibuat secara terasing dan memerlukan inisiatif dari mereka untuk memohon dan menunggu kelulusan terlebih dahulu (Norliza et al, 2022). Ini akan memberi kesan terhadap prestasi pemimpin pertengahan. Menurut Buchanan et al (2020), tiada sokongan latihan akan menyebabkan guru akan melaksanakan kebiasaan yang sering dilakukan didalam tugas mereka tanpa mengambil kira teori penting yang dapat memperbaiki tahap prestasi kerja mereka.

Kurang pengetahuan kepimpinan berkaitan pendidikan

Oleh kerana kurangnya latihan yang diperlukan, pemimpin pertengahan juga terdedah dengan masalah kurangnya pengetahuan berkaitan kepimpinan dalam pendidikan. Kesannya, pemimpin pertengahan kurang bermotivasi dan menghadapi masalah penurunan tahap prestasi (Noraini & Noorasmah, 2019). Dapatan kajian oleh Nor Syahrul et al (2022) mendapati bahawa usaha untuk mempertingkatkan pengetahuan kepimpinan perlu dilaksanakan secara berterusan agar dapat membantu mempertingkatkan kualiti pendidikan. Model kepimpinan untuk pemimpin pertengahan ini perlu dirangka disamping pengetahuan-pengetahuan yang lain agar dapat melahirkan pemimpin pertengahan yang kompeten dalam melaksanakan tugas (Norliza et al, 2022).

Terdapat pelbagai model kepimpinan yang boleh diamalkan oleh pemimpin pertengahan di sekolah. Ianya sedikit sebanyak dapat membantu pemimpin pertengahan dari segi idea dan kreativiti dalam menghadapi cabaran ketika melaksanakan tugas yang diberi (Abdul Rahim, 2021). Namun begitu, kepimpinan guru merupakan model kepimpinan yang amat sesuai diamalkan oleh pemimpin guru atau pemimpin pertengahan kerana ianya mempunyai elemen-elemen asas yang berkait terus dengan sistem pendidikan (Muhammad & Rosnah, 2021). Oleh itu model kepimpinan guru boleh di dedahkan serta diamalkan di kalangan pemimpin pertengahan sekolah untuk mengatasi cabaran yang dihadapi seterusnya meningkatkan lagi prestasi sekolah (Abdul Rahim, 2021). Kajian yang dijalankan oleh Khalip & Khairi (2021) mendapati bahawa kepimpinan guru turut memberi pengaruh kepada pencapaian pelajar dan implikasi dari kajian tersebut menunjukkan bahawa kepimpinan guru perlu di perkasa kan untuk meningkatkan keberhasilan pelajar di sekolah.

2.3 Kepimpinan Guru

Kepimpinan guru mempunyai pelbagai definisi berdasarkan model yang telah dirangka oleh para ilmuwan dan pengkaji melalui kajian mereka. Walau bagaimanapun, setiap model kepimpinan guru mempunyai persamaan dari segi tujuan iaitu memantapkan ciri-ciri kepimpinan di kalangan guru. Dalam konsep kepimpinan guru, guru disifatkan sebagai

pemimpin sementara manakala murid-murid pula dianggap sebagai subordinat (Noredayu et al, 2021). Oleh itu model kepimpinan guru ini amat sesuai diamalkan oleh pemimpin pertengahan di sekolah yang mempunyai peranan dalam pengajaran dan pengurusan. Saiful Adli et al (2021) menyatakan bahawa pemimpin guru perlu mempunyai menganggap diri sebagai seorang pelajar dewasa yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman didalam bilik darjah dan dengan ilmu dan pengalaman tersebut ianya akan dapat membantu mengubah suasana di dalam bilik darjah.

Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009) menyatakan bahawa guru merupakan pemimpin di dalam dan di luar bilik darjah dan mempunyai tugas untuk mempengaruhi orang lain untuk peningkatan dalam amalan pendidikan supaya memberi sumbangan kepada komuniti kepimpinan guru. York-Barr dan Duke (2004) pula menjelaskan bahawa kepimpinan guru sebagai proses untuk mempengaruhi rakan sejawat, pengetua dan warga sekolah untuk meningkatkan lagi amalan pengajaran dan pembelajaran agar dapat mencapai tahap pembelajaran dan pencapaian pelajar yang baik sama ada secara individu mahupun kolektif.

Katzenmeyer dan Moller (2009) serta York-Barr dan Duke (2004) telah menghasilkan model kepimpinan guru yang boleh dijadikan panduan untuk menyediakan pemahaman dan latihan kepimpinan khusus kepada pemimpin guru khususnya pemimpin pertengahan (Noredayu et al, 2021). Setiap model ini mempunyai dimensi-dimensi utama yang perlu difahami dengan baik untuk pengamalan kepimpinan guru yang berkesan. Model kepimpinan serta dimensi tersebut boleh dilihat seperti di jadual di bawah:

Jadual 1: Dimensi Model Kepimpinan Guru (Noredayu et al, 2021)

<i>Teacher Leadership Model</i> Katzenmeyer & Moller (2009)	1. Tujuan pembangunan 2. Pengiktirafan 3. Autonomi 4. Kecerakanan 5. Penyertaan 6. Komunikasi terbuka 7. Persekitaran positif
<i>Theory of Action</i> York-Barr & Duke (2004)	1. Ciri-ciri pemimpin guru 2. Kerja kepimpinan 3. Situasi 4. Kaedah yang mempengaruhi kepimpinan 5. Kumpulan sasaran kepimpinan 6. Hasil dari kepimpinan 7. Pembelajaran murid

Berdasarkan model Katzemeyer dan Moller (2009), pemimpin pertengahan harus didedahkan dengan pengamalan 7 dimensi untuk memastikan keberkesanan dalam memimpin. Dimensi tujuan pembangunan merupakan ruang untuk guru-guru memperoleh bantuan sewajarnya dari segi kejurulatihan dan panduan (Nor Lizana et al, 2020). Ini secara tidak langsung melibatkan peranan pemimpin pertengahan dalam membantu guru-guru di bawah mereka. Dimensi pengiktirafan pula merupakan pengiktirafan rasmi tugas pemimpin pertengahan dan ini akan memudahkan mereka melaksanakan perubahan ke arah kebaikan di sekolah (Zidnii & Suyatro, 2020). Dimensi autonomi akan membebaskan guru khususnya pemimpin pertengahan dari gangguan dan memberi ruang untuk mereka melaksanakan tugas dengan idea kreativiti dan inovasi mereka (Mevlut & Bozkurt, 2022). Dimensi keserakanan pula akan menggalakkan kerjasama antara pemimpin pertengahan dengan guru serta guru dengan guru yang lain (Nor Lizana et al, 2020). Dimensi penyertaan merupakan kewajiban penglibatan guru-guru terutamanya pemimpin pertengahan didalam program-program sekolah (Mevlut & Bozkurt,

2022). Dimensi komunikasi terbuka juga harus ditekankan dalam suasana kerja berasaskan kepada ketelusan, kepercayaan dan kejujuran (Nor Lizana et al, 2020). Dimensi persekitaran positif pula elemen keharmonian persekitaran tempat kerja yang akan dapat mempertingkatkan komitmen dan produktiviti di kalangan ahli organisasi (Masitah et al, 2023).

Selain daripada itu, pemimpin pertengahan juga memantapkan peranan mereka berdasarkan pemahaman terhadap model *Theory of Action* (Teori Tindakan) Kepimpinan Guru oleh York-Barr dan Duke (2004). York-Barr dan Duke (2004) mendefinisikan ciri-ciri kepimpinan guru sebagai satu proses yang dilakukan oleh guru secara individu atau berkumpulan untuk mempengaruhi rakan-rakan, pengurusan dan warga sekolah yang lain untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran bagi memperoleh hasil pembelajaran pelajar yang baik dan berkesan. Komponen kerja kepimpinan merupakan kemahiran memimpin khususnya melakukan rundingan perkongsian maklumat dan proses galakan kepada rakan sekerja yang lain (Melvut & Bayram, 2022). Komponen ketiga pula ialah 'situasi' menyentuh tentang keperluan pemimpin untuk mendapatkan sokongan yang baik untuk melaksanakan tugas dengan berkesan (Nur Asyikin et al, 2021). Komponen keempat iaitu kaedah mempengaruhi kepimpinan merujuk kepada cara formal atau tidak formal di mana pemimpin guru mempunyai tanggungjawab untuk mempengaruhi rakan-rakan dan organisasi berkaitan dasar dan keputusan organisasi untuk mencapai matlamat kurikulum (Melvut & Bayram, 2022). Komponen kelima atau kumpulan sasaran kepimpinan pula merujuk kepada bagaimana pemimpin guru harus memahami serta mengetahui sasaran kepimpinan mereka sama ada kepada individu atau kumpulan (York-Barr & Duke, 2004). Komponen penilaian dari hasil kepimpinan pula proses muhasabah prestasi kepimpinan dan ianya merupakan peringkat yang penting kerana dapat membantu mengekalkan prestasi cemerlang guru (Siti Azaha & Bity, 2020). Komponen terakhir iaitu pembelajaran murid pula mengingatkan pemimpin pertengahan agar turut komited dan sentiasa mencari peluang untuk belajar dan memperbaiki kemahiran instruksional yang merupakan fokus utama guru agar memastikan hasil pembelajaran murid yang berkesan (Nor Lizana et al, 2020).

3. Rumusan

Sebagai pemimpin, pemimpin pertengahan harus sentiasa tenang dan bersabar dengan cabaran pendidikan yang dihadapi dan sentiasa terus belajar untuk memantapkan kemahiran mereka. Kemahiran yang mereka peroleh akan dapat membantu di dalam proses memimpin anak murid mereka dan sekolah menuju kejayaan. Pengamalan kepimpinan guru akan melahirkan guru yang cekap dalam pengurusan kelas serta penggunaan strategi yang berkesan (Khalip, Nee, 2017). Kepimpinan guru juga berperanan untuk memotivasikan pemimpin pertengahan. Dalam sistem persekolahan, motivasi memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanan pengajaran oleh guru (Murugaya & Aida, 2020). Pemimpin pertengahan juga memerlukan autonomi dalam melaksanakan tugas dan ini telah dijelaskan didalam model kepimpinan guru. Menurut Anniliza et al (2022), motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan peningkatan prestasi guru adalah berkaitan dengan pemberian autonomi kepada guru. Autonomi ini akan memberikan kebebasan kepada guru dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin di bilik darjah dan di luar bilik darjah di sekolah. Pihak pentadbir sekolah juga seharusnya merangka pelan jangka panjang dan berterusan dalam memastikan pemimpin pertengahan mereka ini dibekalkan dengan pengetahuan secukupnya mengenai amalan kepimpinan guru disamping menggalakkan pemimpin pertengahan untuk mengamalkan konsep kepimpinan guru ini.

Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih, khususnya kepada Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE) Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) kerana telah memberi peluang untuk penghasilan penulisan kertas konsep ini. Sekalung penghargaan juga kepada penyelia utama penulis iaitu Profesor Madya Dr Khalip Musa di atas tunjuk ajar yang diberikan terutamanya berkaitan dengan proses penulisan kajian sebenar nanti. Penulis juga ingin merakamkan ribuan penghargaan kepada barisan pensyarah dari Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE) yang mengajar kursus Doktor Pendidikan Kohot 6 2022 atas sumbangan pengetahuan, pengurusan dan sokongan moral yang berterusan.

Rujukan

- Abdul Rahim Mansyur. (2021). Wawasan Kepimpinan Guru (Teacher Leadership) dan Konsep Guru Penggerak. *Educational and Learning Journal*, Vol 2, No2, p 100-109.
- Annaliza Mohd Isa, A.-A. M. (2022). Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah, Pengupayaan dan Autonomi Guru Sekolah Kebangsaan di Sabah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil. 9, Isu 3, 36-48.
- Buchanan, R. M. (2020). Professional Development in Education Working Across Time and Space: Developing a Frame For Teacher Leadership Throughout a Teaching Career. *Professional Development in Education*, p 1-13.
- Bush, T. (2019). Collaborative School Leadership: Can It Co-Exist With Solo Leadership in High Accountability Settings? *Educational Management Administrative and Leadership*, 47 (5), p 661-662.
- Firdaus, A. (2019, 21 Februari). *Tekanan di Tempat Kerja: Bagaimana Untuk Bertahan?* Retrieved from Astroawani.Com: <https://www.astroawani.com/berita-Malaysia/tekanan-di-tempat-kerja-bagaimana-untuk-bertahan-199233>
- Fleming, P. (2019). *Successful Middle Leadership in Secondary Schools (2nd ed.)*. Oxon: Routledge.
- Hasifah Hassan, M. F. (2022). Pengaruh Komitmen Guru dan Penyeliaan Guru Besar Terhadap Pengurusan Bilik Darjah di Sekolah Rendah Tenom di Sabah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil 9, Isu 1, p 56-76.
- Jabatan Perkhidmatan Awam, J. (2022). *Dasar Pembangunan Manusia Perkhidmatan Awam Versi 1.0*.
- Katzenmeyer, M. &. (2009). Teacher Leadership Self-Assesment (TLISA). In *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders*.
- Khalip Musa, N. N. (2017). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar di Sibul, Sarawak. *Management Research Journal*, 6, 176-190.
- Lu, J. &. (2018). A Mirroring Process: From School Management Team Cooperation to Teacher Collaboration. *Leadership and Policy in Schools*, No 2, p 238-263.
- Mevlut Kara, B. B. (2022). The Examination of The Relationship Between Teacher Autonomy and Teacher Leadership Through Structural Equation Modelling. *International Journal of Contemporary Educational Research*, Vol 9, p 299-312.
- Mohd Khairi Bazli, B. S. (2020). Hubungan Antara Kepimpinan Multidimensi Guru Besar dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45 (1), p 35-41.
- Muhammad Nur Asnawi, R. I. (2021). Amalan Organisasi Pembelajaran dan Hubungannya Dengan Kepimpinan Guru Sekolah Pendalaman (P1 & P2) Daerah Batang Padang, Perak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil 8, Isu 2, p 13-24.
- Nor Lizana, K. M. (2020). Kepimpinan Guru: Konsep dan Rangka Kerja. *International Journal of Academic Research in Progressive Education & Development*, Jilid 9, No 2, p 574-587.

- Nor Syahrul Bariyah, N. S. (2022). Kepimpinan Pengajaran dan Efikasi Kendiri Guru: Satu Hubungan Yang Signifikan di Sekolah Menengah. *Proceeding International Conference On Educational Leadership and Management*, p 50-61.
- Noraini, A. &. (2019). Tekanan Kerja: Hubungan Dengan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Anggota Bomba dan Penyelamat. *Jurnal Fakulti Sains Sosial Kolej Universiti Islam Melaka*, p 54-67.
- Noredayu Ariff, M. M. (2021). Dimensi Model Kepimpinan Guru: Satu Tinjauan Liteartur Bersistematik. *Management Research Journal*, vol. 10, 24-39.
- Norliza Samad, M. A. (2022). Dilema Penolong Kanan di Sekolah Rendah: Kajian Keperluan Kepada Pembangunan Model Kompetensi. *Isu dalam Pendidikan*, p 39-49.
- Nur Asyikin Ab Latif, M. I. (2021). Perubahan Guru Dalam Amalan dan Pegangan: Peranan Kolaborasi. *Jurnal Dunia Pendidikan*, Vol 3, No 1, p 279-288.
- Pembangunan, P. (2024, 21 Mac). Retrieved from Institut Aminuddin Baki: iab.moe.edu.my/index-php/ms/ttgiab/kluster-khidmat-latihan/pusat-pembangunan-kepimpinan-pendidikan
- Saiful Adli, M. F. (2021). Cabaran Perlaksanaan Program Pembangunan Profesionalisme Pemimpin Guru Sekolah Berprestasi Tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil 8, Isu 2.
- Siti Azaha Bohari, B. S. (2022). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dan Prestasi Kerja Guru di Sekolah Kebangsaan Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Bil 9 (4) p 19-37.
- Suhaili. (April 2023, Bil 10, Isu 2). Kecerdasan Kontekstual Pemimpin Sekolah; Antiseden Penting Terhadap Komitmen Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, p 30-44.
- Sukor Beram, M. A. (2020). Pembangunan Model Kompetensi Pertengahan: Satu Kajian Reka Bentuk dan Pembangunan. *Journal of Educational Research and Indigeneous Studies*, 2 (1).
- Sukor Beram, M. A. (2021). Aplikasi Fuzzy Delphi Method Terhadap Kompetensi Kepimpinan Organisasi bagi Pemimpin Pertengahan Pendidikan. *Management Research Journal*, Vol 10, p 82-93.
- Tay, H. Y. (2020). Middle Leaders' Perceptions And Actions On Assesment: The Technical, Tactical and Ethical. *School Leadership and Management*, 40 (1), 45-63.
- Teh Kim Peng, F. M. (2020). Kompetensi Pemimpin Pertengahan Bagi Alaf Revolusi Industri 4.0: Satu Kerangka Konseptual. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33 (1), 57-68.
- Thaamarai Selvi Murgaya, A. H. (2020). Kepimpinan Karismatik Pentadbir dan Hubungannya Terhadap Motivasi Guru Sekolah Rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, Vol 2, No 4, 415-429.
- Wan Fadhlurrahman, A.-A. M. (2020). Peranan Pemimpin Pertengahan Sekolah Dalam Menerajui Dasar Pendidikan: Suatu Sorotan Literatur Sistemik Terhadap Perlaksanaan Dasar MBMMBI. *Jurnal Dunia Pendidikan*, Vol 2, No 2, 231-239.
- Wan Norhasma Wan Hassan, N. M. (2019). The Effect Of Instructional Coaching On The School Middle Leaders. *Journal of Education Research and Indigenous Studies*, Volume 1 (1).
- York-Barr, J. &. (2004). What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Zanaton H. Ikhsan, R. '. (2021). Membina Pembangunan Insan Melalui Komuniti Pembelajaran Profesional. *Sains Insani*, Vol 6 No1, p 105-112.
- Zidnii Ilma Nafia, S. (2020). The Effect of Teachers' Leadership on Students' Motivation in Al-Islam Tambakbayan Elementary School. *Universal Journal of Education Research*, 8 (5), 1907-1915.