


# Kursus Kepimpinan Pemimpin Pertengahan

*LEADERSHIP COURSE FOR MIDDLE LEADERS*



## PENGENALAN

Kursus Kepimpinan untuk Pemimpin Pertengahan, *Leadership Course for Middle Leaders* (LCML) disediakan bagi membangunkan kompetensi Pemimpin Pertengahan.

Merujuk kepada gambar rajah 1, Pemimpin Pertengahan berada di antara dua golongan; analogi mudah ialah seperti *sandwich*. Bahan yang menyedapkan setiap sandwich ialah inti yang berada di tengah-tengah di antara dua keping roti tersebut. Tanpa inti, tiada *sandwich*. Yang ada hanya dua keping roti sahaja. Begitulah kepentingan Pemimpin Pertengahan dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, kursus LCML digubal khas bagi membantu untuk membangun kompetensi dan memperkasa Pemimpin Pertengahan.

Pemimpin Pertengahan ialah mereka yang merupakan pengantara dan orang yang berada di antara golongan pengurusan tertinggi dan pasukan guru di bawah selian mereka (Fleming,2000). Dalam konteks sekolah di Malaysia, kumpulan Pemimpin Pertengahan dikategorikan kepada dua kumpulan iaitu P1 dan P2. Kumpulan P1 merupakan Guru Penolong Kanan dan kumpulan P2 merupakan Ketua Panitia bagi sekolah rendah dan Guru Kanan Mata Pelajaran bagi sekolah menengah. Kursus LCML akan diberi kepada Pemimpin Pertengahan P2 manakala kumpulan P1 akan mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Kebangsaan (Professional Qualification for Educational Leaders –NPQEL).

Untuk peringkat permulaan, LCML ditawarkan kepada Pemimpin Pertengahan sekolah, iaitu Ketua Panitia bagi sekolah rendah dan Guru Kanan Mata Pelajaran bagi sekolah menengah.

Kedudukan sebagai pengantara memberikan mereka keistimewaan sebagai Pemimpin Pertengahan. Terdapat dua faktor yang menyumbang kepada keistimewaan tersebut. Pemimpin Pertengahan berada bersama-sama para guru di peringkat operasi yang membolehkan mereka mempunyai pengetahuan operasi yang lengkap dan menyeluruh. Pemimpin Pertengahan mempunyai akses yang baik dengan pihak pengurusan tertinggi (Segers, 2013).

Berbekalkan maklumat operasi yang lengkap dan menyeluruh serta kemudahan akses dengan pihak pengurusan tertinggi, hal ini membolehkan Pemimpin Pertengahan berperanan sebagai pengantara di antara merealisasikan strategi organisasi dan tindakan dalam operasi harian. Oleh itu, peranan Pemimpin Pertengahan sangat penting.

Pemimpin Pertengahan dapat memastikan strategi organisasi direalisasikan dalam operasi harian.

Gambar Rajah 1



Analisis keperluan latihan telah dilaksanakan dalam kalangan Guru Penolong Kanan Cemerlang di lima zon untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan oleh Pemimpin Pertengahan (KOMPAS, 2008). Dapatan kajian yang diperolehi digambarkan dalam Gambar Rajah 2. Para Guru Penolong Kanan Cemerlang tersebut berpendapat mereka memerlukan Pemimpin Pertengahan yang mempunyai empat belas kompetensi tersebut bagi membantu pasukan pemimpin sekolah mengurus sekolah dengan lebih baik. Kompetensi ialah gabungan pengetahuan, kemahiran dan sikap bagi menjayakan sesuatu tugas.

Empat belas kompetensi tersebut telah dipetakan menggunakan Kerangka Peranan Pemimpin Pertengahan (Floyd, Schmid dan Wooldrige, 2008).

Komunikasi merupakan kompetensi yang paling dominan dan merentasi keempat-empat peranan yang perlu dimainkan oleh Pemimpin Pertengahan. Kompetensi kedua terpenting dan merentasi ketiga-tiga peranan yang perlu dibangunkan sebagai Pemimpin Pertengahan ialah Membuat Keputusan, Pengurusan Sosial dan Proaktif. Kompetensi yang diperlukan dalam dua peranan Pemimpin Pertengahan ialah kreativiti dan inovasi, menyelesaikan masalah dan kerja sepasukan.

Manakala kompetensi lain yang perlu dibangun dan ditingkatkan ialah membangun kapasiti, orientasi pencapaian, pembangunan instruksional, perkongsian ilmu, berfokus kurikulum, penyeliaan dan mengurus perubahan.

Pemimpin Pertengahan perlu proaktif untuk membangun dan memimpin pasukan guru di bawah seliaan mereka dalam memastikan pelaksanaan amalan strategi bilik darjah berkesan setiap hari (Pietila, 2016 dan Sharp, 2013).

Sememangnya untuk berperanan sebagai seorang Pemimpin Pertengahan yang berkesan, Pemimpin Pertengahan perlu membangun dan menguasai semua empat belas kompetensi Pemimpin Pertengahan tersebut.

Gambar Rajah 2

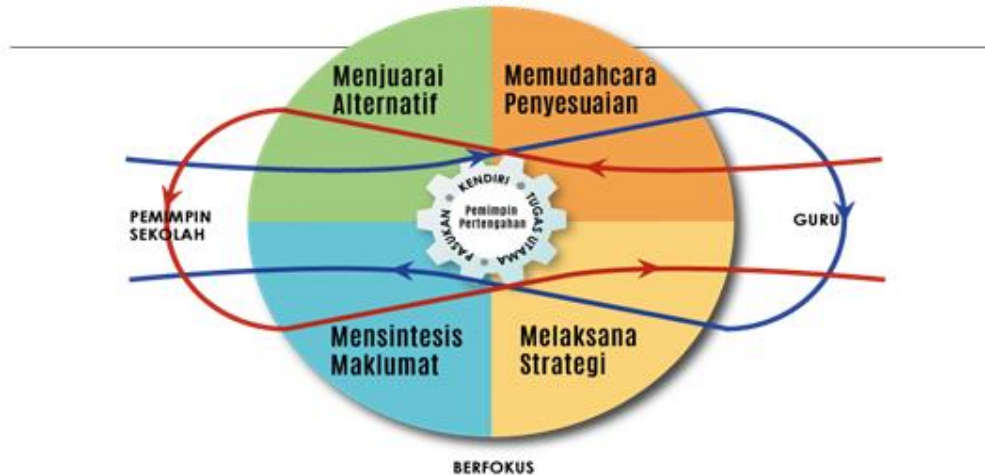
KOMPETENSI BERDASARKAN TAGGING KOMPAS IAB

MENSINTESIS MAKLUMAT	MENJUARAI ALTERNATIF
Komunikasi Membuat Keputusan	Komunikasi Kreativiti dan Inovasi Pengurusan Sosial Proaktif
MELAKSANA STRATEGI	MEMUDAHCARA PENYESUAIAN
Komunikasi Menyelesai Masalah Membuat Keputusan Kerja Sepasukan Membangun Kapasiti Pengurusan Sosial Proaktif Orientasi Pencapaian Pembangunan Instruksional Perkongsian Ilmu Berkonsentrasi Kurikulum Penyeliaan	Komunikasi Kerja Sepasukan Kreativiti dan Inovasi Menyelesai Masalah Membuat Keputusan Mengurus Perubahan Pengurusan Sosial Proaktif

TNA telah ditadbir kepada GPK Cemerlang dan dapatan telah disahkan oleh pasukan pakar.

Gambar Rajah 3

MODEL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PEMIMPIN PERTENGAHAN  
IAB 2016  
BERCAPAH



Model diadaptasi daripada Model Pemimpin Pertengahan Wooldridge, Schmid, & Floyd (2008), Nonaka & Takeuchi (1995), Mintzberg (2011) dan Pemimpin Pertengahan Bongani Mbokazi (2004)

Gambar Rajah 3 merupakan kerangka yang digunakan dalam modul LCML bagi membangunkan kompetensi Pemimpin Pertengahan. Pemimpin Pertengahan perlu mengurus sendiri, mengurus tugas utama dan mengurus pasukan (Mbokazi et. ,2004). Sebagai pemimpin, Pemimpin Pertengahan perlu bijak mengurus sendiri. Mereka perlu membuat refleksi dan mengenal pasti kekuatan dan penambahbaikan yang mereka perlu laksanakan dari segi sikap, kemahiran dan pengetahuan. Apabila mereka berupaya mengurus sendiri, mereka perlu berupaya mengurus tugas utama yang diamanahkan kepada mereka. Apabila mereka mengetahui bidang tugas mereka, hal ini akan membantu mereka melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan berfokus. Seterusnya mereka perlu bijak mengurus pasukan mereka yang terdiri daripada ahli-ahli panitia atau ahli-ahli bidang mereka. Ahli-ahli mereka ini terdiri daripada pelbagai latar belakang sama ada dari segi sikap, kemahiran dan pengetahuan.

Dalam menjalankan tugas tersebut, Pemimpin Pertengahan perlu memainkan peranan dalam Menjuarai Alternatif, Memudahcara Penyesuaian, Melaksana Strategi dan Mensintesis Maklumat (Floyd, Schmid dan Wooldrige, 2008).

Menjuarai Alternatif merujuk kepada keupayaan Pemimpin Pertengahan mengemukakan cadangan penyelesaian berdasarkan data dan *reshape* konsep strategi organisasi pemimpin tertinggi berdasarkan data.

Memudahcara Penyesuaian merujuk kepada keupayaan Pemimpin Pertengahan menggalakkan rakan sepasukan untuk mencuba pelbagai idea/kaedah baharu dalam melaksanakan tugas.

Melaksana Strategi merujuk kepada keupayaan Pemimpin Pertengahan membantu rakan sepasukan dalam memastikan strategi organisasi tercapai.

Mensintesis Maklumat merujuk kepada keupayaan Pemimpin Pertengahan menggunakan data, menyatukan maklumat dan menyalurkan maklumat tersebut kepada pihak pengurusan bagi membantu pihak pengurusan membuat keputusan tepat berdasarkan data.

Kompetensi terpenting sebagai Pemimpin Pertengahan iaitu kompetensi komunikasi ditunjukkan menggunakan gelungan biru dan merah (Gambar Rajah 3).

Pemimpin Pertengahan perlu memastikan maklumat daripada pengurusan tertinggi sampai kepada para guru dan respons atau maklumbalas guru kembali kepada pihak pengurusan tertinggi. Begitulah sebaliknya. Maklumat daripada guru sampai kepada pihak pengurusan tertinggi dan kembali kepada guru segala maklumbalas dan respons daripada pihak pengurusan tertinggi. Namun, Pemimpin Pertengahan bukan sekadar pengantara yang menyampaikan maklumat tetapi perlu berperanan dalam melunakkan komunikasi antara kedua-dua pihak.

Pemimpin Pertengahan perlu menyampaikan segala maklumat dengan berhemah dan telus tanpa menyembunyi sebarang fakta atau isu. Namun, sebagai Pemimpin Pertengahan yang berkesan, beliau akan melunakkan komunikasi dengan meninggalkan reaksi atau emosi negatif (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Pemimpin pertengahan perlu bijak memainkan peranan sebagai seseorang yang mampu Menjuarai Alternatif, Memudahcara

Penyesuaian, Mensintesis Maklumat dan Melaksana Strategi (Floyd, Schmid dan Wooldrige, 2008), dalam melaksanakan pengurusan sendiri (*managing self*), pengurusan tugas-tugas utama (*managing task*) dan pengurusan pasukan (*managing people*) (Mbokazi et. ,2004) dengan menggunakan komunikasi berkesan (Nonaka & Takeuchi, 1995).

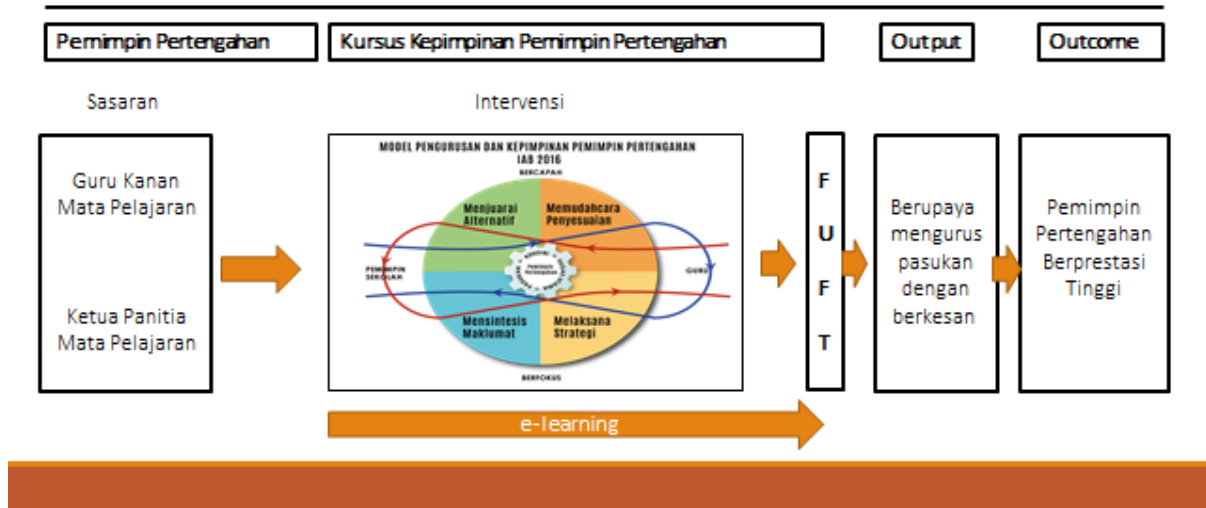
Terma Bercapah merujuk kepada peranan Pemimpin Pertengahan dalam Menjuarai Alternatif dan Memudahcara Penyesuaian yang memerlukan pemikiran di luar kotak. Pemimpin Pertengahan memerlukan kompetensi kreativiti dan inovasi bagi membolehkan mereka dapat memainkan peranan berkesan dalam Menjuarai Alternatif dan Memudahcara Penyesuaian.

Manakala terma Berfokus merujuk kepada peranan Pemimpin Pertengahan dalam Mensintesis Maklumat dan Melaksana Strategi. Di sini, Pemimpin Pertengahan perlu fokus dengan data atau isu yang hendak ditangani dan strategi organisasi yang hendak dicapai.



Gambar Rajah 4

## KERANGKA LCML 2017



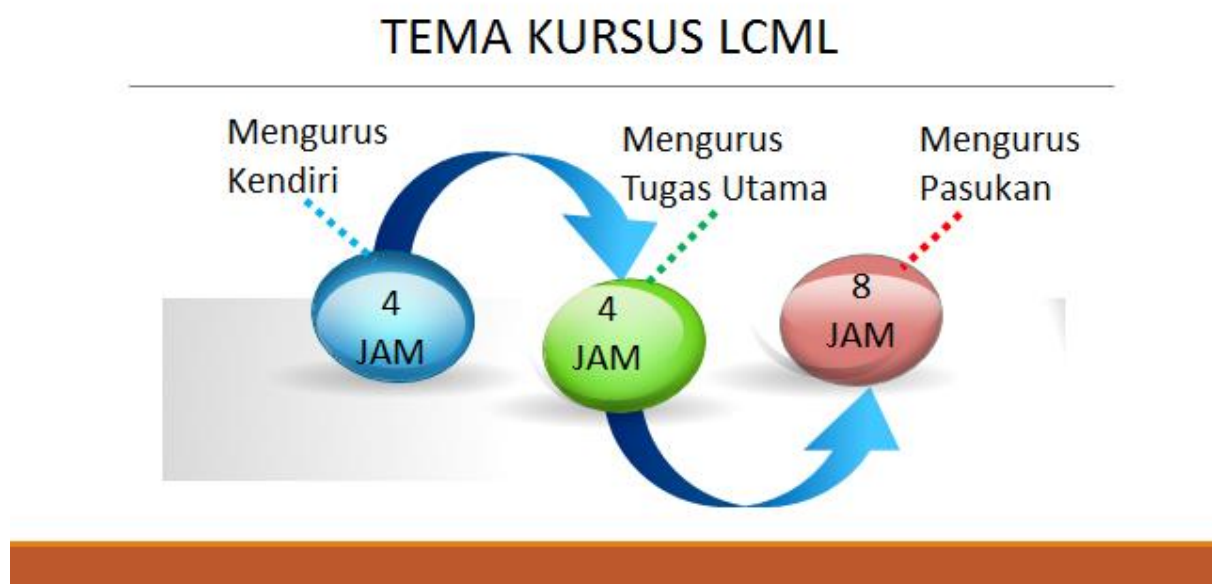
Gambar Rajah 4 menunjukkan kerangka kursus LCML. Untuk peringkat permulaan, calon peserta Pemimpin Pertengahan yang diberi keutamaan ialah Pemimpin Pertengahan daripada sekolah iaitu Ketua Panitia bagi sekolah rendah dan Guru Kanan Mata Pelajaran bagi sekolah menengah.

Peserta akan mengikuti kursus secara bersemuka selama lima hari. Sebelum peserta meninggalkan IAB, peserta diberikan seorang Pensyarah Pembimbing. Apabila peserta balik semula ke sekolah masing-masing, mereka akan melaksanakan tugas individu iaitu pelan penambahbaikan sekolah dalam bidang tugas mereka selama sebulan. Peserta perlu menghubungi Pensyarah Pembimbing sekurang-kurangnya sekali seminggu memaklumkan status dan membincangkan isu yang dihadapi melalui maya atau emel.

Selepas tempoh sebulan mengikuti kursus, Pensyarah Pembimbing akan turun ke sekolah peserta LCML mereka untuk melihat dan membincangkan kemajuan peserta di sekolah masing-masing serta mengadakan temu bual dengan pihak pengurusan tertinggi.

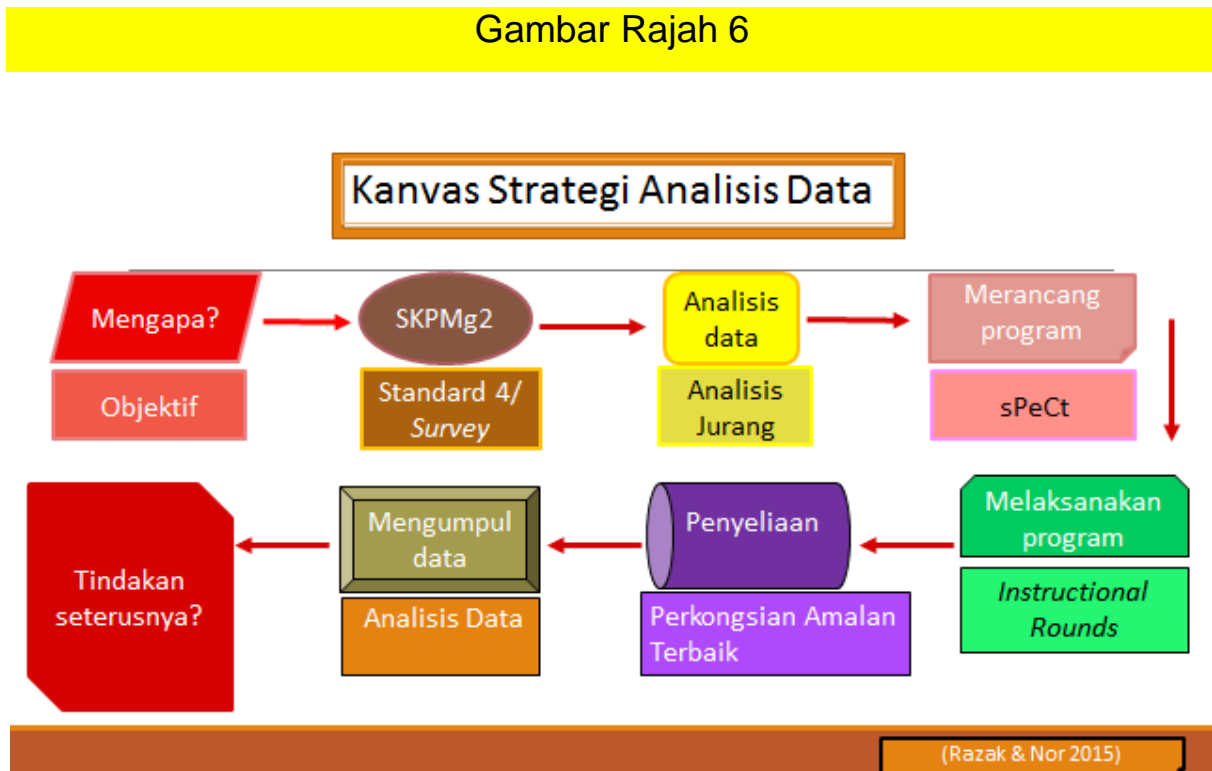
Objektif jangka pendek, Pemimpin Pertengahan dapat mengurus pasukan mereka dengan berkesan dalam memastikan setiap guru merancang, melaksana dan menilai proses PdPc yang berkesan dan berkualiti berlaku di dalam bilik darjah masing-masing. Hal ini dapat melahirkan pasukan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah.

Gambar Rajah 5



Kursus LCML dijalankan dalam tiga tema iaitu Mengurus Kendiri, Mengurus Tugas Utama dan Mengurus Pasukan.

Gambar Rajah 6



Gambar Rajah 6 ialah Kanvas Strategi Analisis Data yang digunakan untuk melaksanakan sesuatu penambahbaikan berasaskan data. Pada peringkat pengumpulan data, Pemimpin Pertengahan boleh menggunakan SKPMg2 Standard 4 untuk mengumpul maklumat yang berkaitan pengajaran dan pemudahcaraan guru dalam seliaan mereka. Mereka boleh menghasilkan instrumen yang dibangunkan berdasarkan SKPMg2 Standard 4. Dengan instrumen berkenaan, mereka boleh melaksanakan kajian kepada semua guru di bawah seliaan mereka. Dalam mengumpul data ini, semakan dokumen juga boleh digunakan seperti Buku Rekod Mengajar, buku latihan murid, profil guru dan sebagainya.

Semua data yang ada tadi akan dianalisis oleh Pemimpin Pertengahan untuk melihat jurang serta mengenal pasti isu-isu yang dikenalpasti dan perlu dilaksanakan penambahbaikan.

Seterusnya Pemimpin Pertengahan akan menggunakan sPeCt untuk merancang program penambahbaikan. Dalam sPeCt terdapat ruangan berkaitan isu-isu atau cabaran penambahbaikan sekolah, program penambahbaikan dan alat semakan program sekolah. Dalam ruangan isu-isu atau cabaran penambahbaikan sekolah, maklumat yang dimasukkan adalah berkaitan isu-isu atau cabaran yang dikenalpasti oleh Pemimpin Pertengahan hasil daripada analisis data yang mereka telah buat. Bagi ruangan program penambahbaikan, Pemimpin Pertengahan akan menyenaraikan kembali semua program panitia atau bidang mereka pada tahun semasa. Setelah mereka melengkapkan kedua-dua ruangan ini, tindakan seterusnya mereka akan menjurus ke ruangan alat semakan program sekolah. Dalam ruangan ini, Pemimpin Pertengahan akan menganalisis sama ada program penambahbaikan yang telah disenaraikan dapat menangani isu-isu atau cabaran yang telah disenaraikan. Pemimpin Pertengahan akan memastikan sama ada program-program yang disenaraikan itu perlu ditambah, dihapuskan, dikurangkan atau dikekalkan. Walau bagaimanapun, sekiranya ada isu-isu atau cabaran yang ada tidak disenaraikan program penambahbaikannya, maka program baru perlu diwujudkan. Sehubungan dengan itu, Pemimpin Pertengahan dapat membuat perancangan program penambahbaikan yang tepat bagi menangani isu-isu atau cabaran yang dihadapi.

Selepas program penambahbaikan dikenalpasti, tindakan seterusnya adalah melaksanakan program yang telah dirancang. Contohnya, Pemimpin Pertengahan melaksanakan *instructional rounds*. Dalam

melaksanakan *instructional rounds*, terdapat tiga peringkat yang akan dilakukan oleh Pemimpin Pertengahan. Peringkat pertama ialah pra *instructional rounds*, kedua semasa *instructional rounds* dan ketiga pasca *instructional rounds*. Pada peringkat pra *instructional rounds*, Pemimpin Pertengahan akan mengadakan perjumpaan dengan ahli pasukan. Semasa pertemuan itu, permasalahan akan dikenalpasti dan perbincangan akan diadakan untuk menghasilkan borang, rubrik dan soalan yang berkaitan.

Pada peringkat semasa *instructional rounds*, empat atau lima orang guru akan masuk ke kelas yang telah dipersetujui untuk melaksanakan *instructional rounds* sambil mengumpul data. Semasa di dalam kelas, respon murid juga boleh diambil kira sebagai data.

Pada peringkat pasca *instructional rounds*, data yang dikumpul tadi akan dianalisis. Dapatan daripada analisis itu merupakan maklumat yang akan digunakan untuk melaksanakan penambahbaikan.

## **RUMUSAN**

Kursus LCML selama lima hari bersemuka telah mendedahkan pemimpin pertengahan sekolah dengan kemahiran mengurus sendiri, mengurus tugas utama dan mengurus pasukan dengan bantuan pelbagai alat penambahbaikan sekolah. Pemimpin pertengahan akan mendapat bimbingan berterusan daripada pensyarah pembimbing sehingga pensyarah pembimbing turun ke sekolah pemimpin pertengahan tersebut. Hal ini dapat membangunkan pasukan pemimpin pertengahan yang berprestasi tinggi di setiap sekolah.

---

LCML Alat Penambahbaikan Sekolah

Merancang Program/Aktiviti

*sPeCt*

Task Force PrOD 2011

## sPeCt

Isu/Cabaran Dalam Penambahbaikan Sekolah (Susun ikut Jurang Terbesar)	Alat Semakan Program Sekolah		Program Kecemerlangan Sekolah Yang Dilaksanakan (Berdasarkan Isu/Cabaran)
	Eliminate	Raise	
	Reduce	Create	
	Kekalkan		

Razak, 2011

## Business Model You

Apa tugas anda?	Siapa yang membantu anda?	Siapa yang anda bantu?	Bagaimana anda berkomunikasi dengan mereka?	Apa yang anda dapat?
	Bagaimana anda membantu pasukan?		Bagaimana pasukan membantu anda?	
Bagaimana anda merancang masa depan/aktiviti/program pasukan anda?				

Clark, Osterwalder & Pigneur. 2012

*Business Model You* dapat digunakan untuk membuat refleksi diri bagi membantu Pemimpin Pertengahan mengenal pasti kekuatan dan program penambahbaikan yang boleh dilakukan.



**One Page Project Manager (OPPM)**

Logo Sek	Ketua:	Nama Projek:												Tarikh:
	Objektif Program:													
Objektif	Tugas Utama	Status/Pencapaian Projek												Tanggungjawab
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
	Tugas Utama													
	Objektif													
	Ringkasan & Ramalan													
	Tarikh Sasaran	Januari	Februari	Mac	April	Mei	Jun	Julai	Ogos	September	Oktober	November	Disember	
	Kos	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM	RM

Simbol  
 ○ Belum Slap  
 ● Slap  
 A Orang Pertama dipertanggungjawabkan  
 B Orang Kedua dipertanggungjawabkan  
 C Orang Ketiga dipertanggungjawabkan

CAMPBELL & COLLINS, 2010

One Page Project Manager (OPPM) dapat menggambarkan rumusan projek dalam satu muka surat ringkas yang mengandungi segala maklumat penting mengenai projek. OPPM dapat digunakan sebagai alat untuk memantau status projek dan boleh dikongsi bersama pihak pengurusan dan juga ahli kumpulan yang lain.

Kelebihan OPPM adalah praktikal, menjimatkan masa dan tenaga, mengenal pasti maklumat penting projek, dan dapat memaklumkan status projek kepada ahli dengan mudah.

Maklumat berkaitan objektif dan program dalam OPPM ini diambil daripada hasil perancangan program penambahbaikan yang telah dibuat oleh Pemimpin Pertengahan menerusi sPeCt tadi.

## RUJUKAN

- Fleming, P. ( 2000) , The art of middle management in secondary schools: a guide to effective subject and team leadership: David Fulton Publisher, New York.
- KOMPAS (2009), Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mbokazi, M., Visser, D. & Fourie, L. (2004), Management Perceptions of competencies essential for middle managers, SA Journal of Industrial Psychology, 30(1), 1-9.
- Mintzberg, H. (2009), Managing: Berrett Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-Creating Company, How Japanese companies create the dynamics of innovation: Oxford University Press, New York.
- Pietila, N. (2016), Where is the Middle Leadership in Our Schools?, <https://www.skyward.com/discover/blog/skyward-blogs/skyward-executive-blog/october-2016/where-is-the-middle-leadership-in-our-schools>, diperolehi Januari 2016.
- Segers, J. (2013). Middle managers & leadership – part 2: leading from the middle: future proof middle managers, <https://thefutureleadershipinitiative.wordpress.com/2013/03/04/middle-managers-leadership-part-2-leading-from-the-middle-future-proof-middle-managers/> diperolehi pada April 15, 2017.
- Sharp, A. ( 2013 ), Developing the leadership skills of senior and middle managers to promote risk taking, E.S.R.C. Economic & social Research Council: The University of Nottingham, UK.

Wooldridge, B., & Floyd, S. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance: Strategic management journal, 11, 231-241.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research: Journal of management, 34 (6), 1190-1221.

Disediakan oleh:  
Rusli bin Wahab  
Redzuan bin Jantan  
Nor Rajiah binti Ahmad Dawa  
Nor `Amimah binti Omar