

DILEMA PENOLONG KANAN DI SEKOLAH RENDAH: KAJIAN KEPERLUAN KEPADA PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI

***Norliza Samad**

Mohd Asri Mohd Noor

Mahaliza Mansor

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi,
Universiti Pendidikan Sultan Idris

**norlizas@gmail.com*

Abstract

School middle leader in Malaysia is better known as Guru Penolong Kanan (GPK) need to be competent in leadership, curriculum management, administration, and also in teaching and learning activities. However, it was found that the diversity of these tasks has caused them dilemmas in clarifying their actual roles and functions during the presence and absence of headmaster in school. Furthermore, research related to competence of school middle leader is very limited especially in primary school. This study aims to identify the need for the development of specific competency model for middle leaders in primary school in Malaysia. The research methodology in the needs analysis phase will be carried out qualitatively through interviews involving 8 novice GPKs and 7 field experts. The implications of the study are expected to help KPM to create a comprehensive training to enable middle leaders to work effectively while also improving the quality of educational leaders in schools. It also helps KPM to prove its commitment in supporting the Aspirations of the Malaysian Education Development Plan, PPPM 2013-2025 as well as preserving the field of education in line with the UN Agenda 2030. Therefore, further study needs to be implemented using theories and competency models, respondent and different methods. By doing so, a comparison of the findings can be made.

Keywords: *Dilemmas, Competence, Middle Learners, Primary School, Model*

PENGENALAN

Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK Pentadbiran) atau lebih dikenali sebagai pemimpin pertengahan di luar negara merupakan pemimpin kedua terpenting di sekolah. Mereka menjadi penghubung antara pengurusan atasan dengan guru dan staf lainnya. Bidang tugas utama GPK Pentadbiran adalah sebagai 'key person' dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) yang menyokong keberhasilan murid (Gurr, 2018). Mereka juga merupakan individu asas dalam pembangunan PdP di sekolah (Edwards-Groves & Grootenboer, 2021). Kehadiran GPK Pentadbiran yang kompeten dan cekap dalam melaksanakan tugas dalam bidang masing-masing

adalah amat perlu bagi menjamin kejayaan sekolah dan pengekal prestasi dalam tempoh masa yang panjang (Abd Razak, 2017).

Kepelbagaian tugas yang dilakukan oleh GPK Pentadbiran telah mengganggu fokus dan menjejaskan kredibiliti kepimpinan mereka (Suhaili et al., 2020). Senario ini menunjukkan mereka dibebani isu dan masalah yang memerlukan penyelesaian secara menyeluruh. Satu sistem atau kaedah mengenalpasti amalan dan kesukaran yang dihadapi oleh pemimpin pertengahan dalam dunia sebenar di sekolah sangat perlu untuk diteliti (Bush, 2019). Kaedah ini juga mengikut pandangan beliau dapat memberi gambaran berkaitan keperluan kompetensi bagi menjamin keberkesanan peranan dan tanggungjawab yang bakal dipikul sebelum mereka memegang jawatan tersebut.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Keberhasilan sekolah bukan hanya bertumpu kepada peranan Guru Besar (GB) sahaja malah sering juga dikaitkan dengan kualiti kepimpinan barisan pemimpin pertengahan (Nurlaili Abd Wahab & Mohd Yusof Abdullah, 2018). Berdasarkan literatur, pemimpin pertengahan telah mendepani pelbagai kekangan yang menyebabkan mereka berada dalam dilema antaranya:

Definisi bidang tugas yang kurang jelas

Siapakah pemimpin pertengahan di sekolah rendah? Pemimpin pertengahan di sekolah memulakan kerjaya profesional mereka sebagai guru akademik biasa (GAB) dan kemudian berpengalaman menjadi ketua dengan pelbagai peranan kepimpinan dan tanggungjawab formal (Bush, 2019). Namun, Lu dan Hallinger (2018) berpendapat kepimpinan ini boleh sahaja berlaku secara tidak formal yang mana lebih kepada menjaga hubungan antara keduanya. Bermakna dalam keadaan tertentu, guru akan memainkan peranan seperti pemimpin pertengahan seperti menjadi Penyelaras Program, Ketua Jawatankuasa dan Ketua Panitia. Pada situasi ini, pentadbir akan memberi kepercayaan dan bergantung sepenuhnya kepada ketua pasukan tersebut (Rosenfield et al., 2018).

Turner (2007) berpandangan pemimpin pertengahan ini terdiri daripada pelbagai kumpulan serta diberikan tugas dan tanggungjawab tertentu. Sebilangan besar guru yang memegang jawatan boleh digambarkan sebagai pemimpin tengah. Hammersley-Fletcher dan Kirkham (2007) pula menyatakan bahawa kebanyakan pemimpin subjek juga adalah dalam kategori pemimpin pertengahan. Kebanyakannya berfokus kepada satu peranan utama contohnya pemimpin guru akan bertanggungjawab dalam kepimpinan pedagogikal (Kahila et al., 2020).

Berbeza dengan GPK Pentadbiran, mereka juga merupakan pemimpin pertengahan tapi berada pada lapisan antara kepimpinan atasan dan guru. Mereka yang berada dalam posisi pengamal pedagogi di dalam kelas juga berperanan sebagai pemimpin guru. Lebih merumitkan, mereka juga memainkan peranan yang besar dalam urusan pentadbiran (Basset & Shaw, 2018; Sukor et al., 2020). Termasuk juga melaksanakan arahan dan tugas lain yang diberikan oleh Guru Besar (GB) dari semasa ke semasa yang akhirnya menyebabkan mereka berhadapan dengan halangan birokrasi (Gurr, 2018). Kesannya, mereka dilihat lebih memainkan peranan penting dalam menerajui perubahan di sekolah berbanding GB (Edwards-Groves et al., 2019). Limpahan tugas ini walaubagaimanapun telah mewujudkan kecelaruan antara kefahaman tugas dengan amalan yang dilakukan di sekolah (Abd Razak, 2017).

Kurang kajian kompetensi

Rasidi et al. (2020) mendapati hanya 29 kajian berkaitan pemimpin pertengahan di sekolah Malaysia yang dilakukan dari tahun 2010 hingga 2019. Analisis data kajian dalam masa sedekad itu menunjukkan cuma ada dua kajian yang bertemakan pembangunan kompetensi dan selebihnya berfokus kepada peranan, tanggungjawab, kualiti pengajaran, kepuasan kerja dan amalan kepimpinan pemimpin pertengahan. Harris dan Jones (2018) juga sependapat membuktikan bahawa kebanyakan pembangunan pemimpin pertengahan hanya mengutamakan peranan dan fungsi, tanpa mengambil kira keperluan kompetensi bagi mereka melaksanakan tanggungjawab tersebut.

Menurut Harris dan Jones (2018), kajian tentang pembangunan pemimpin pertengahan di Malaysia sangat terhad dan memerlukan lebih banyak kajian empirikal (Rasidi et al., 2020). Sehingga ada sarjana yang berpendapat bahawa isu kelemahan dalam aspek kepemimpinan pemimpin pertengahan adalah berpunca dari kurangnya kajian yang dijalankan berkaitan mereka (Javadi et al., 2017). Tindakan ini walaubagaimanapun, telah mewujudkan jurang kajian berkaitan kompetensi kepimpinan pertengahan terutama di sekolah rendah.

Pengukuran kompetensi yang tidak berstruktur

GPK Pentadbiran di sekolah rendah dengan perjawatan gred DG32 hingga DG44 (KPM, 2020) adalah berperanan sebagai pelaksana dan penggerak (Khair, 2007). Urusan pengisian bagi perjawatan GPK Pentadbiran sekolah rendah, dilakukan melalui proses temuduga bagi PPP gred DG32 (KUP), DG34 (KUP), DG38 (KUP), DG41/42 (ex-PPLD/ Lantikan Pertama) dan gred DG44 (Ex-PPLD/ Lantikan Pertama) yang layak dan sesuai dengan syarat-syarat yang ditetapkan. Pengalaman menjawat posisi GPK atau menanggung tugas GB merupakan nilai tambah kepada pemohon. Proses temuduga akan dilaksanakan di PPD dan cadangan calon yang layak dihantar ke JPN untuk urusan lantikan. Masalahnya, mereka yang layak akan mengisi mana-mana kekosongan jawatan GPK yang ada pada ketika itu.

Berdasarkan deskripsi tugas bagi perjawatan GPK Pentadbiran sekolah rendah, mereka perlu memiliki enam kompetensi meliputi aspek kepimpinan, pedagogi, membimbing, merancang dan menganalisis, membuat keputusan serta boleh menyelia (KPM, 2016). Persoalannya, bagaimanakah penguasaan kompetensi mereka dipastikan? Malahan pada masa yang sama mereka telah pun dilantik sebagai GPK Pentadbiran di sekolah. Sepatutnya menurut Khair (2007), pada gred perjawatan ini, mereka memerlukan penyeliaan dan bimbingan dalam melaksanakan tugas. Tambahan lagi, mereka perlu diberikan tempoh transisi sebagai persediaan dalam mengupaya kompetensi diri sebelum memulakan tugas di lapangan.

Lambakan beban tugas

GPK Pentadbiran boleh dikaitkan sebagai pemimpin guru yang berkesan di sekolah rendah. Mereka lebih dikenali sebagai pakar dalam bidang pedagogi dan bertanggungjawab dalam menerajui perubahan dalam kalangan guru dan murid (Edwards-Groves et al., 2019). Sorotan kajian terdahulu juga menunjukkan bahawa kepimpinan pengajaran dapat meningkatkan kualiti pembelajaran dan pengajaran, PdP (Suhaili et al., 2020). Selain memimpin guru, mereka juga melaksanakan tugas pengurusan dan pentadbiran. Bidang pengurusan merangkumi semua aktiviti kurikulum sehingga proses pencerapan pengajaran guru dalam bilik darjah. Disamping melaksanakan fungsi pengurusan dan kepimpinan guru, GPK Pentadbiran juga adalah guru yang perlu mengajar dan dalam masa yang sama terikat dengan proses pencerapan (Pekeliling

Pentadbiran bil.3/67 pindaan 1982). Kesemua perancangan yang berkaitan kurikulum juga akan melibatkan mereka sebagai pengurus dan pelaksana.

Kajian Cardno dan Robson (2016) mendapati fungsi utama GPK Pentadbiran sebagai pemimpin pertengahan adalah sangat signifikan dalam kepimpinan guru dan tugas pentadbiran. Situasi ini dijelaskan oleh Brighthouse dan Wood (2008) seumpama jawatan GPK Pentadbiran itu diwujudkan bagi menerima limpahan tugas pentadbiran yang terlampau banyak dipikul oleh guru besar (GB). Keadaan ini telah menyebabkan GPK Pentadbiran berhadapan dengan dilema lambakan tugas disamping terpaksa menghadapi kerenah guru. Menurut Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia (TKPPM SOP), Dato' Haji Adzman bin Talib, dapatan kajian menangani isu tugas dan tanggungjawab guru di sekolah-sekolah KPM mendapati bahawa 36.9 peratus warga pendidik masih kabur dalam memahami peranan yang akhirnya menyebabkan mereka tertekan dan tidak mencapai tahap kepuasan dalam bekerja.

Presiden Kongres Kesatuan Pekerja-pekerja dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS), Datuk Azih Muda melaporkan seramai 20,000 penjawat awam pada tahun 2017 telah bersara awal disebabkan tekanan di tempat kerja (Firdaus, 2019). Tekanan ini menurut Fun (2008), adalah berpunca daripada beban tugas bukan mengajar tetapi lebih kepada tugas pentadbiran yang memerlukan tempoh masa tertentu untuk disiapkan. Kesukaran ini bertambah apabila mereka tidak memiliki tahap kompetensi yang sepatutnya (Hamid & Park, 2007). Justeru, GPK Pentadbiran perlu dilengkapi dengan kompetensi yang mencukupi (Duong, 2020) termasuk usaha membangunkan kompetensi kecerdasan emosi (Boyatzis et al., 2008). Kompetensi ini perlu dipandang serius bagi menjamin kesejahteraan dan keharmonian dalam bekerja.

Kurang kredibiliti sebagai penilai prestasi

Aspek kualiti GPK Pentadbiran salah satunya dapat dilihat melalui prestasi kepimpinan mereka dalam menjalankan amanah sebagai penyelarass pengurusan sumber manusia dalam penilaian prestasi guru dan AKP. Peranan dan tanggungjawab GPK Pentadbiran dalam pengurusan penilaian prestasi guru adalah melalui portal PBPPP (KPM, 2016) manakala penilaian LNPT bagi AKP dibuat melalui sistem HRMIS. Dalam kedua-dua penilaian prestasi ini, GPK Pentadbiran berperanan sebagai setiausaha yang memerlukan penelitian dan semakan berpanjangan kerana proses penilaian berlaku secara berkala dan berterusan (KPM, 2015).

Secara praktikalnya, GPK Pentadbiran adalah merupakan pegawai yang dinilai (PYD), pegawai penilai pertama (PP1) bagi ketua panitia, pegawai penilai kedua (PP2) bagi guru dan pegawai penilai pertama (PP1) bagi AKP. Persoalannya, sejauh manakah tahap penguasaan dan kompetensi mereka dalam membuat semua penilaian ini? Kualiti atau prestasi mereka dalam membuat penilaian boleh dipertikaikan. Kedua-dua bidang ini memerlukan kemahiran kompetensi yang berbeza (Galport & Azzam, 2016). Kajian beliau mendapati penilai prestasi memerlukan pendedahan atau latihan tambahan keutamaan dalam domain kompetensi interpersonal dan amalan reflektif seperti yang disarankan oleh Stevahn et al. (2005a).

Tindak urus GPK Pentadbiran yang profesional akan menentukan tahap kompetensi mereka dalam menilai prestasi (Stevahn et al., 2005a, hlm. 48). Dewey et al. (2008) juga menekankan bahawa kompetensi yang dipelajari dalam pendidikan formal dahulu adalah tidak sama seperti keperluan kompetensi di tempat kerja. Oleh itu, pengetahuan dan kemahiran GPK Pentadbiran perlu disesuaikan mengikut persekitaran kerja bagi memudahkan mereka dalam menilai diri, guru dan AKP. Usaha ini sekaligus dapat membina profesionalisme kepimpinan GPK

Pentadbiran juga dapat mengekang masalah konflik yang sering berlaku di organisasi berkaitan penilaian prestasi (Zaleha et al., 2017) dan kegagalan pegawai penilai dalam memainkan peranan sebagai suri teladan (Sulong et al., 2021).

Kurang sokongan latihan

Menyedari pentingnya setiap individu melengkapkan diri dengan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang bersesuaian, satu program pembangunan kompetensi yang terancang perlu dilaksanakan (Jabatan Perkhidmatan Awam [JPA], 2022). Latihan profesionalisme secara berterusan dilihat berupaya menjamin meningkatkan kecekapan dalam kepimpinan dan pengurusan di sekolah. Justeru, selaku satu-satunya pusat latihan kepimpinan pendidikan, Institut Aminuddin Baki (IAB) bertanggungjawab dalam mencapai tujuan ini. Sekaligus menyokong aspirasi anjakan ke-5 dalam dasar transformasi PPPM 2013-2025.

Namun, berdasarkan dua program utama IAB yang berfokus kepada pembangunan kompetensi menunjukkan tiada program khusus disediakan untuk GPK Pentadbiran terutama di sekolah rendah. Program NPQEL (*National Profesional Qualification for Educational Leadership*) bagi pengetua dan guru besar (PGB) dan LCML (*Leadership Course for Middle Leader*) bagi guru kanan mata pelajaran (GKMP) di sekolah menengah dan ketua panitia (KP) di sekolah rendah. Pakej latihan pembangunan kompetensi bagi guru besar (GB) disediakan secara menyeluruh seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1
Latihan pembangunan kompetensi bagi GB

Bil.	Fasa	Kursus GB
1.	Persediaan	NPQEL
2.	Lantikan baharu	Immersion 2.0
3.	Pembitaran	GrEEL
4.	Pembudayaan	InPeKS

Sumber: Senarai Kursus Utama Institut Aminuddin Baki (IAB, 2020)

Jadual 1 menunjukkan set sokongan latihan kompetensi bagi GB yang disusun dengan lengkap dan strategik. Bermula dengan membangun kompetensi di fasa persediaan sehingga dapat membudayakan dan berkongsi kepakaran dengan sekolah yang berprestasi rendah. Senario ini didapati berbeza dengan latihan pembangunan kompetensi bagi GPK Pentadbiran yang kebanyakannya dibuat secara terasing. Mereka perlu berinisiatif membuat permohonan dan menunggu kelulusan latihan terlebih dahulu. Latihan berterusan perlu bagi menyokong pembangunan profesionalisme GPK Pentadbiran kerana mereka merupakan pemimpin kedua terpenting di sekolah rendah. Data ini membuktikan jurang dari konteks keperluan latihan. Tiada sokongan latihan mengikut pandangan Buchanan et al. (2020), akan mendorong guru di sekolah terus percaya pada sesuatu yang telah menjadi kebiasaan tanpa mengambil kira teori dalam memandu keputusan mereka.

Tiada model kompetensi khusus

Isu tiada model khusus ini telah menjadi punca utama yang menyebabkan tiada latihan khas yang dapat diterokai dengan jelas buat GPK Pentadbiran. Keperluan kompetensi sebenar mereka tidak dapat dikenal pasti dan latihan yang dibangunkan menjadi tidak berfokus, malah akan lebih membebankan. Keadaan ini juga mendedahkan mereka dengan pelbagai jenis tekanan dalam kerja yang akhirnya menurut Del Pozo-Antúnez et al. (2018), akan menjejaskan kesihatan mereka. Kesan negatif ini akan mempengaruhi kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik. Zuhaili dan Ramlee (2017) juga bersetuju dengan menambah bahawa kesan beban tugas yang tidak jelas dan kesamaran peranan juga boleh menyebabkan tekanan dan mengganggu emosi. Seterusnya, mereka menjadi tidak bermotivasi dan mengalami penurunan nilai dan prestasi (Noraini & Noorasmah, 2019).

Terdapat tiga komponen penting yang perlu diteliti dalam membangunkan pekerja yang kompeten iaitu kejelasan dari aspek persekitaran kerja, bidang tugas dan kompetensi sedia ada dalam individu itu sendiri (Boyatzis, 1982). Kajian ini bersandarkan kepada model sekolah yang dilihat sebagai satu institusi sistem sosial (Hoy & Miskel, 2008), model kepimpinan pemimpin pertengahan dalam bidang kurikulum (White, 2000) dan teori kompetensi kecerdasan emosi (Boyatzis et al., 2008). Terdapat kajian empirikal yang membuktikan warga pendidikan di Malaysia tertekan dengan tuntutan kerja dan gagal mengawal emosi yang akhirnya memberi kesan yang negatif kepada kualiti kerja (Krishnan & Awang, 2020).

Impak daripada tekanan kerja juga akan memberi risiko yang besar kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Sekiranya tidak ditangani dengan tepat penyakit epidemik ini boleh menyeret kepada pembentukan rantai GPK Pentadbiran yang berprestasi rendah, tiada komitmen kerja dan tidak bermotivasi. Seterusnya, akan menjadi halangan dalam mencapai inspirasi PPPM 2013-2025 dalam anjakan ke-5. Gabungan keperluan kompetensi sebenar GPK Pentadbiran akan dapat digambarkan dalam satu model.

PERNYATAAN MASALAH

Kajian berkaitan kompetensi pemimpin pertengahan di Malaysia masih dianggap baharu (Rasidi et al., 2020) dan kurang mendapat perhatian berbanding dengan kajian Pengetua dan Guru Besar (PGB) (De Nobile, 2018; Harris & Jones, 2018; Grootenboer et al., 2019). Kajian pembangunan kompetensi pemimpin pertengahan juga sering difokuskan di sekolah menengah (Abd Razak, 2017; Abang Adam, 2018) dan kurang dikaji di sekolah rendah. Dilema GPK Pentadbiran menunjukkan mereka menghadapi kecelaruan fungsi dan peranan (Bush, 2019), gangguan emosi (Bassett & Shaw, 2018) yang akhirnya dilaporkan tidak kompeten dalam menjalankan tugas dengan berkesan dalam pembentangan Isu dan Masalah SKMg2 oleh Jemaah Nazir dan jaminan Kualiti (JNJK) pada 2018 di Putrajaya.

Justeru, satu model kompetensi khusus wajar dibangunkan seperti yang dilakukan bagi membangunkan kompetensi kepimpinan pertengahan di luar negara seperti Singapura dengan Program Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah (MLS), United Kingdom dengan Program Kelayakan Profesional Nasional Pemimpin Pertengahan (NPQML), Program Pembangunan Pemimpin Pertengahan (PPP) di Brunei dan banyak lagi yang diakui keberkesannya dalam banyak organisasi (Megahead, 2018).

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan membincangkan dilema yang dihadapi oleh Guru Penolong Kanan (GPK) Pentadbiran sekolah rendah di Malaysia dan seterusnya mengenal pasti keperluan bagi membangunkan model kompetensi bagi GPK Pentadbiran.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan reka bentuk dan pembangunan (DDR). Fasa pertama adalah fasa analisis keperluan. Fasa ini dijalankan melalui kaedah kualitatif secara temu bual menggunakan instrumen protokol temu bual separa berstruktur yang bersifat lebih terbuka (Creswell, 2012) kepada dua kategori responden. Kategori yang pertama adalah merupakan lapan orang GPK Pentadbiran novis yang mempunyai pengalaman kurang tiga tahun (Carroll, 2015). Persampelan dipilih secara rawak mudah mengikut zon. Ini adalah bagi mengenal pasti dan mendapatkan maklumat kompetensi sedia ada daripada kumpulan sasaran kajian. Kategori kedua melibatkan tujuh pakar yang mempunyai pengalaman 5 hingga 10 tahun dalam bidang kepimpinan (Creswell & Creswell, 2017). Pemilihan sampel dibuat secara persampelan bertujuan bagi mendapatkan kompetensi yang diperlukan oleh GPK pentadbiran di lapangan.

PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya, GPK Pentadbiran memainkan peranan yang sangat penting dalam membantu pengurusan akademik dan pentadbiran di sekolah. Hasil perbincangan berkenaan dilema dan kelemahan dalam kepimpinan GPK Pentadbiran telah membuktikan bahawa terdapat kelompangan kajian kompetensi terutama di sekolah rendah. Program NPQEL yang disediakan oleh IAB bagi PGB adalah tidak sesuai dijadikan pengukuran standard bagi kompetensi GPK kerana kedua-duanya mempunyai tugas dan tanggungjawab yang berbeza (KPM, 2016).

Oleh kerana GPK Pentadbiran merupakan pemimpin kedua terpenting di sekolah selepas GB, cadangan bagi membangunkan model kompetensi yang bersesuaian adalah sangat relevan dan bertepatan dengan inisiatif PPPM 2013-2025 (KPM, 2013). Ketiadaan model kompetensi yang khas telah merumitkan mereka dalam melaksanakan tugas dengan berkesan. Model pembangunan kompetensi yang bakal dibina akan diteliti agar dapat menepati kehendak organisasi dan bersesuaian dengan keperluan GPK Pentadbiran di sekolah rendah. Konsep mencapai prestasi kerja cemerlang berasaskan kompetensi (Boyatzis, 1982) ini adalah selari dengan harapan kementerian untuk mengubah pengetahuan, kemahiran dan sikap pemimpin sekolah. Memandangkan amalan berasaskan kompetensi adalah selari dengan polisi JPA, maka model kompetensi mereka yang sebenar perlu disediakan (Momin, 2018). Seterusnya, perancangan latihan dapat dibangunkan dan kualiti kerja mereka dapat dipastikan berada pada tahap yang terbaik.

KESIMPULAN

Kajian berkaitan pemimpin pertengahan di sekolah rendah ini penting untuk diberi perhatian kerana mereka merupakan pemimpin sekolah yang berpotensi menjadi guru besar kelak (Rohana et al., 2018). Fakta ini juga disokong oleh sarjana Mohd Izham dan Shuhaida (2017) yang menyatakan bahawa pemimpin tengah ini wajar dibekalkan dengan latihan yang setepatnya mengikut keperluan mereka yang sebenar. Peranan yang diperoleh dari model kompetensi GPK Pentadbiran ini boleh dijadikan asas kepada pembinaan satu strategi latihan yang berkesan.

Kajian Sudariani et al. (2016) membuktikan bahawa model kompetensi dapat meningkatkan motivasi dan prestasi pekerja. Perancangan latihan kompetensi dapat dilaksanakan dan prosedur, peranan dan fungsi mereka juga dapat dijelaskan. Model ini akan berfungsi sebagai *blueprint* atau rangka tindakan untuk membantu KPM sebagai pembuat dasar membina sistem dan pembangunan GPK Pentadbiran yang kompeten. Perlu ada satu kerangka model kompetensi khas yang dapat mewakili perjawatan GPK Pentadbiran dan pembangunan latihan dapat dilaksanakan dengan berkesan seperti yang disarankan oleh Duong (2020) dan Irvine dan Brundrett (2019).

Skop kajian dalam fasa ini adalah bagi menilai keperluan kepada membangunkan model kompetensi GPK Pentadbiran di sekolah rendah. Walaupun begitu, kajian ini menggariskan beberapa limitasi yang mungkin perlu dikaji dengan lebih terperinci. Kajian ini hanya fokus kepada Model sistem sosial dan sekolah berkesan (Hoy & Miskel, 2013), Model kompetensi pemimpin pertengahan, CAMM (White, 2000) dan Teori kompetensi kecerdasan emosi (Boyatzis et al., 2008). Pemilihan GPK Pentadbiran lantikan baharu (novis) dengan pengalaman kurang dari tiga tahun mungkin tidak dapat menyatakan kompetensi dalam erti yang sebenar. Persampelan rawak mengikut zon juga mungkin bukan yang terbaik dan mungkin tidak boleh dijadikan representatif. Justeru, kompetensi yang terhasil akan dibincangkan oleh panel pakar dalam fasa seterusnya.

RUJUKAN

- Abang Adam Abang Deli. (2018). *Pembangunan model standard kompetensi guru kanan mata pelajaran di Malaysia*. (Tesis Kedoktoran tidak diterbitkan) Bangi: UKM
- Abd. Razak M. (2017). *Pembinaan dan pengesahsahihan model kompetensi guru penolong kanan pentadbiran dan akademik sekolah menengah Malaysia*. [Tesis kedoktoran tidak diterbitkan]. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Bassett, M., & Shaw, N. (2018). *Building the confidence of first-time middle leaders in New Zealand primary schools*. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 749-760. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0101>.
- Boyatzis, R. E., McKee, A., & Johnston, F. (2008). *Becoming a Resonant Leader: Develop your emotional intelligence, Renew your relationship, Sustain your effectiveness*. Boston, Harvard.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York, Wiley.
- Buchanan, R., Mills, T., & Mooney, E. (2020). Professional Development in Education Working across time and space: developing a framework for teacher leadership throughout a teaching career. *Professional Development in Education*, 00(00), 1–13. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787204>
- Bush, T. (2019). Collaborative school leadership: Can it co-exist with solo leadership in high accountability settings? *Educational Management Administration and Leadership*, 47(5), 661–662. <https://doi.org/10.1177/1741143219853202>
- Cardno, C., & Robson, J. (2016). Realising the value of performance appraisal for middle leaders in New Zealand secondary schools. *Research in Educational Administration and Leadership*, 1(2), 299–254.
- Carroll, A. D. (2015). Novice principals' perceptions regarding the utilization of support systems (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://search-proquest-com.libproxy.chapman.edu/pqdtglobal/docview/1703733246/fulltextPDF/EE5B86F6CCD24E79PQ/1?accountid=10051>

- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative And Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*: California: SAGE Publications.
- Del Pozo-Antúnez, J. J., Ariza-Montes, A., Fernández-Navarro, F., & Molina-Sánchez, H. (2018). *Effect of a job demand-control-social support model on accounting professionals' health perception*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph15112437>
- Dewey, J. D., Montrosse, B. E., Schroter, D. C., Sullins, C. D., & Mattox, J. R. (2008). *Evaluator competencies: What's taught versus what's sought*. *American Journal of Evaluation*, 29, 268–287. <http://doi.org/10.1177/1098214008321152>
- Duong, P. Q., & Lam, P. Q. (2020). *Building the Capacity Framework of a Professional Leader for Primary School*. *International Journal of Advanced Research*, 08(04), 653–659. <https://doi.org/10.21474/ijar01/10823>
- Edwards-Groves, C., & Grootenboer, P. (2021). Conceptualising five dimensions of relational trust: implications for middle leadership. *School Leadership and Management*, 41(3), 260–283. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1915761>
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., Hardy, I., & Rönnerman, K. (2019). *Driving change from 'the middle': middle leading for site based educational development*. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 315–333. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1525700>
- Firdaus A. G. (2019, Februari 21). *Tekanan di tempat kerja: Bagaimana untuk bertahan?* <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/tekanan-di-tempat-kerja-bagaimana-untuk-bertahan-199233>
- Fun, S., W. (2008). *Faktor-faktor yang mendorong tekanan kerja (stress) di kalangan guru-guru SJK(C): Satu kajian di tiga buah sekolah di wilayah persekutuan*. [Tesis kedoktoran tidak diterbitkan]. UTM
- Galport, N., & Azzam, T. (2016). *Evaluator Training Needs and Competencies: A Gap Analysis*. *American Journal of Evaluation*, 38(1), 80–100. <https://doi.org/10.1177/1098214016643183>
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2019). *Understanding middle leadership: practices and policies*. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 251–254. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1611712>
- Gurr, D. (2018). School middle leaders in Australia, Chile and Singapore. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 278–296. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1512485>
- Hamid, N. A., & Park, J. (2007). *Performance Job Performance*. 75.
- Hammersley-Fletcher, L. and Kirkham, G. (2007). *Middle leadership in primary school communities of practice: distribution or deception*. *School Leadership and Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 423-435.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Middle leaders matter: reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership and Management*, 37(3), 213–216. Diperoleh daripada <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1323398>
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008), *Educational Administration: Theory Research and Practice*, McGraw Hill.
- Institut Aminuddin Baki. (2020). *Buku Laporan Tahunan*: Penerbit IAB.
- Irvine, P. A., & Brundrett, M. (2019). Negotiating the next step: The part that experience plays with middle leaders' development as they move into their new role. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(1), 74–90. <https://doi.org/10.1177/1741143217720457>

- Jabatan Perkhidmatan Awam, JPA (2022). *Dasar Pembangunan Sumber Manusia Perkhidmatan Awam versi 1.0*.
- Javadi, V., Bush, T., & Ng, A. (2017). *Middle leadership in international schools: evidence from Malaysia*. *School Leadership and Management*, 37(5), 476–499. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366439>
- Kahila, S., Heikka, J., & Sajaniemi, N. (2020). *Teacher leadership in the context of early childhood education: Concepts, characteristics and enactment*. *Southeast Asia Early Childhood*, 9(1), 28–43.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Garis panduan pelaksanaan PBPPP*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2016). *Deskripsi tugas pegawai perkhidmatan pendidikan*. Bahagian Pendidikan Guru.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Quick fact Malaysia educational statistics 2020*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Khair, M. Y. (2007). *Latihan berorientasikan pertumbuhan untuk pemimpin pendidikan*. Institut Aminuddin Baki
- Krishnan, H., & Awang, S. R. (2020). Role Of Emotional Intelligence In Teaching. *Jurnal Kemanusiaan*, 18(2), 87–92.
- Lu, J. & Hallinger, P. (2018). *A mirroring process: from school management team cooperation to teacher collaboration*. *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 17 No. 2, pp. 238-263.
- Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *KnE Social Sciences*, 3(10), 104. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>
- Mohd Izham, M. H., & Shuhaida, S. (2017). Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*, 1, 19-35. <https://doi.org/10.31258/ijebp.v1n1.p19-35>
- Momin, Z. A. (2018). Identifying the competencies of middle managers leading successful strategy implementation. *Singapore Management University*.
- Noraini, A. R., & Noorasmah, B. (2019). Tekanan Kerja : Hubungannya Dengan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Anggota Bomba Dan Penyelamat. *Jurnal Fakulti Sains Sosial Kolej Universiti Islam Melaka*, 4(1), 54–67.
- Nurlaili Abd Wahab, & Mohd Yusof Abdullah. (2018). Hubungan Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Kerja Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 8, 136–150.
- Rasidi, W. F. W. M., Amin, M. Al, & Aziah, I. (2020). Bibliometric Analysis of the School Middle Leaders: A Contemporary Review of Malaysia Education Perspective. *Creative Education*, 11(05), 806–819. <https://doi.org/10.4236/ce.2020.115058>
- Rohana, A., Marthada, A., & Halimah, A. F. (2018). The Relationship between Transformational Leadership Characteristic and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector Contribution/Originality. *International Journal of Asian Social Science*, 7, 19-30. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.19.30>
- Rosenfield, S., Newell, M., Zwolski, S., Jr & Benishek, L.E. (2018). Evaluating problem-solving teams in K–12 schools: do they work? *American Psychologist*, Vol. 73 No. 4, pp. 407-419.
- Stevahn, L., King, J. A., Ghore, G., & Minnema, J. (2005a). Establishing essential competencies for program evaluators. *American Journal of Evaluation*, 26, 43–59. <http://doi.org/10.1177/1098214004273180>
- Sudariani, P. W., Utomo, B., Fitryasari, R. (2016). Pengembangan model kompetensi kepemimpinan kepala ruang sebagai upaya peningkatan motivasi dan kinerja perawat

- pelaksana (studi kasus: rumah sakit umum daerah kota mataram. *Jurnal NERS, 11(2)*, 176. <https://doi.org/10.20473/jn.v11i22016.176-185>
- Suhaili, A., Osman, K., & Matore, M. E. @ E. M. (2020). Issues and challenges of subject leadership competency for Malaysian head of science panels (HoSP). *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9(2)*, 229–241. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i2/7296>
- Sukor B., Marinah A. & Ramlee I. (2020). Pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan : Satu kajian reka bentuk dan pembangunan. *Journal of Educational Research & Indegenous Studies Journal, 2(1)*.
- Sulong, M., Ahmad, R., & Abdullah, F. (2020). Sistem Pengurusan Prestasi dan Transformasi Penilaian Prestasi Untuk Pegawai Perkhidmatan Pendidikan : Suatu Tinjauan Menyeluruh Performance Management System and Performance Evaluation Transformation for Education Service Officers : A Comprehensive Revie. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah, 7(2)*, 32–41.
- Szwed, C. (2007). *Managing from the middle? Tensions and dilemmas in the role of the primary school special educational needs coordinator*. *School Leadership and Management, Vol. 27 No. 5*, pp. 437-451.
- Turner, C. (2007). Leading from the middle: dealing with diversity and complexity. *School Leadership and Management, Vol. 27 No. 5*, pp. 401-403.
- White, P. (2000). *The leadership role of curriculum area middle managers in selected Victorian government secondary schools*. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis), The University of Mebourne, Melbourne.
- Zaleha, Y., Nur Atikah, A., & Rosmarina, B. (2017). Konflik dalam Proses Penilaian Prestasi dalam Organisasi (Conflict During Performance Appraisal Process in Organisation). *Jurnal Pengurusan, 49*, 41–52. <http://journalarticle.ukm.my/11302/1/19334-60320-1-PB.pdfkonflik>
- Zuhaili, M. A., & Ramlee, M. (2017). Hubungan antara beban tugas dengan efikasi diri dan kepuasan kerja pensyarah di kolej vokasional. *Sains Humanika, 9(1–5)*, 35–43.