

Kompetensi Kepimpinan Pertengahan Di Institusi Pendidikan Latihan Dan Teknikal (TVET)

Middle Leadership Competencies in Technical and Vocational Education and Training (TVET) Institutions

Ayu Annur Fetrah Binti Yusoff¹

¹ Faculty of Technical and Vocational Education,
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, Johor, 86400, MALAYSIA

*Corresponding Author: gb220128@student.uthm.edu.my
DOI: <https://doi.org/10.30880/jttr.2024.02.02.011>

Maklumat Artikel

Diserah: 28 September 2024
Diterima: 8 Disember 2024
Diterbitkan: 16 Disember 2024

Kata Kunci

Kecekapan, pemimpin pertengahan, pengurusan pertengahan

Abstrak

Kertas kajian literatur bersistematik ini bertujuan untuk mengetengahkan kompetensi bagi pemimpin pertengahan dalam institusi pendidikan TVET. Sehingga kini masih wujud pemimpin pertengahan masih keliru dan menghadapi konflik peranan dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. Oleh yang demikian, kompetensi bagi barisan kepimpinan ini harus dikaji dengan lebih lanjut agar kepimpinan mereka terus releban dengan perkembangan semasa dalam dunia pendidikan sementelah dunia hari ini sentiasa berdepan dengan situasi yang mudah berubah, ketidakpastian dan kompleks. Berdasarkan kaedah kajian literatur sistematik, empat kompetensi telah dikenal pasti iaitu kemahiran kognitif, kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal dan kemahiran strategik. Kertas kajian ini adalah signifikan kerana telah memberi satu hala tuju bagi para pemimpin pertengahan dalam institusi pendidikan TVET yang semakin berkembang maju dalam kalangan masyarakat.

Keywords

Competencies, middle leaders, middle management

Abstract

This systematic literature review aims to highlight the competencies of middle leaders in TVET (Technical and Vocational Education and Training) institutions. Till today, middle leaders have often been confused and faced role conflicts in fulfilling their responsibilities. Therefore, the competencies of this leadership group need to be further examined to ensure their leadership remains relevant to current developments in the education world, given that today's world constantly faces rapidly changing, uncertain, and complex situations. Based on the systematic literature review method, four competencies have been identified: cognitive skills, technical skills, interpersonal skills, and strategic skills. This research paper is significant as it provides guidance for mid-level leaders in TVET institutions, which are progressively advancing within society.

1. Pengenalan

Kepimpinan organisasi dalam sesebuah institusi pendidikan bukan hanya tertumpu kepada pemimpin utama seperti guru besar, pengetua, dekan atau pengarah sahaja (Ismail, 2020). Secara umumnya, kepimpinan dalam sesebuah organisasi mempunyai beberapa peringkat iaitu pemimpin atasan dan pemimpin pertengahan. Setiap peringkat ini mempunyai kemahiran yang berbeza dan bergantung kepada tanggungjawab keperluan tugas. Pemimpin atasan lebih memerlukan kemahiran konseptual manakala pemimpin pertengahan lebih memerlukan kepada kemahiran kemanusiaan (Ismail, 2020). Kemahiran kemanusiaan yang diaplikasi oleh pemimpin pertengahan merujuk kepada kemahiran eksekutif. Menerusi kemahiran ini, pemimpin pertengahan dapat berfungsi dengan berkesan dan mempunyai hubungan koperatif bersama pasukan di bawah tanggungjawabnya. Kemahiran merancang ini terdiri daripada kemahiran merancang, kepimpinan, komunikasi motivasi dan membina hubungan.

Peranan pemimpin pertengahan dalam sesebuah institusi pendidikan semakin menarik perhatian pengkaji disebabkan oleh peranan dan tugas pemimpin pertengahan yang berbeza berbanding pendidik yang biasa. Situasi ini menyebabkan pemimpin pertengahan perlu melaksanakan tiga tugas utama iaitu sebagai pelaksana dalam sesebuah organisasi, menjadi contoh tauladan kepada staf bawahan dan melakukan tugas melalui kerja keras untuk mendapat pengalaman yang tidak diajar dalam mana-mana buku mahupun institusi pendidikan. Manakala, dalam struktur organisasi pendidikan, pemimpin pertengahan juga melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik. Sebagai contohnya, ketua jabatan, ketua unit mahupun ketua bidang yang juga bertanggungjawab untuk merancang pengajaran dan mengendalikan kelas seperti pendidik yang lain.

Perkembangan dunia pendidikan masa kini juga telah memberi tekanan kepada peringkat pemimpin pertengahan untuk sentiasa memastikan sahsiah diri dan pengetahuan sentiasa mengikuti perkembangan globalisasi semasa. Sehubungan dengan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia sentiasa berusaha untuk memantapkan kompetensi dan keupayaan pemimpin pertengahan melalui pelbagai jenis kursus seperti Kursus Kepimpinan Pertengahan yang dikendalikan oleh satu-satunya institut khas dalam Malaysia iaitu Institut Aminuddin Baki. Kursus masih baharu berbandung Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Pemimpin Pendidikan (NPQEL). Walaubagaimanapun, menurut kajian oleh (Ismail, 2020), kursus ini masih memerlukan penelitian untuk membangunkan kompetensi pemimpin pertengahan yang khusus ekoran keperluan kompetensi mereka yang berbeza dengan kompetensi pemimpin atasan.

Seperti yang kita sedia maklum bahawa sistem di setiap peringkat institusi pendidikan iaitu sistem pengurusan sekolah, sistem pengurusan kolej dan sistem pengurusan insituti pendidikan tinggi adalah berbeza. Sebagai umpamanya di sebuah kolej matrikulasi, seorang ketua unit adalah bertanggungjawab untuk merancang dan menguruskan ahli-ahlinya tanpa mengira umur dan senioriti pada gred jawatan yang lebih tinggi daripada mereka. Situasi ini akan menyebabkan mereka memerlukan kompetensi khusus untuk menguruskan unit yang ditadbirnya dengan lebih berkesan. Jika tiada panduan khusus terhadap situasi ini, kompetensi pemimpin pertengahan dalam sesebuah institusi akan menyebabkan wujudnya kepincangan dalam pengurusan pendidikan. Oleh itu, insituti pendidikan seperti contoh kolej vokasional perlu sentiasa menambahbaik sistem kepimpinan yang diamalkan mengikut kesesuaian semasa. Lanjutan daripada pandangan tersebut, kajian ini akan membuat satu tinjauan literatur secara sistematik terhadap elemen kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin pertengahan khususnya di sebuah institusi pendidikan TVET.

2. Metodologi

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan reka bentuk tinjauan literatur bersistematik. Oleh yang demikian, kajian akan dijalankan berpandukan tinjauan jurnal, artikel, proceeding dan tesis sahaja. Pemilihan rujukan untuk tinjauan adalah terhad di mana hanya rujukan yang diterbitkan pada tahun 2017 sehingga tahun 2023 sahaja. Tinjauan bersistematik bagi jurnal artikel ini tidak bermatlamatkan untuk menghasilkan dapatan kajian yang baharu tetapi untuk membuat integrasi dan menganalisis dapatan kajian sedia ada berdasarkan kajian-kajian lepas. Penggunaan kata kunci disaring seperti dalam Jadual 1 menerusi pangkalan data Scopus, terdapat sejumlah 100 yang berkaitan dan hanya 20 artikel sahaja yang terlibat setelah disaring. Selain itu, terdapat sebanyak 10 artikel dengan menggunakan pangkalan data Google Scholar. Terma AND digunakan untuk meluaskan lagi carian dan dalam masa yang sama untuk pencarian spesifik terhadap kajian berkenaan kompetensi pemimpin pertengahan. Sementara itu, terma OR pula digunakan sebagai perkataan alternatif untuk menghasilkan carian yang sinonim dengan topik (Aliyu et al., 2017).

Jadual 1 *Perkataan alternatif dan sinonim untuk pemimpin pertengahan dan pendidikan teknikal dan vokasional*

Kata kunci utama	Terma Alternatif	Kata kunci utama
Kompetensi Pemimpin Pertengahan	Kompetensi Pengurus Pertengahan, Kompetensi Pemimpin Pertengahan, Kemahiran Pengurus Pertengahan, Kemahiran Pemimpin Pertengahan, Middle Managers Competencies, Middle Leaders Competencies,	Kompetensi Pemimpin Pertengahan
Middle Managers Skill, Middle Leader Skills		Middle Managers Skill, Middle Leader Skills

Kerangka utama tinjauan sistematik literatur berfokuskan kepada kompetensi pemimpin pertengahan dari institusi pendidikan tinggi teknikal. Menurut kajian Marzuki (2021), kemahiran utama bagi pemimpin pertengahan untuk menjadi pemimpin yang berjaya adalah merangkumi kemahiran kognitif, kemahiran interpersonal, kemahiran teknikal dan kemahiran strategik

3. Dapatan Kajian dan Perbincangan

Kerangka utama tinjauan sistematik literatur berfokuskan kepada kompetensi pemimpin pertengahan dari institusi pendidikan tinggi teknikal. Menurut kajian oleh Marzuki (2021), kemahiran utama bagi pemimpin pertengahan untuk menjadi pemimpin yang berjaya adalah merangkumi kemahiran kognitif, kemahiran interpersonal, kemahiran teknikal dan kemahiran strategik. Kompetensi utama pula berdasarkan artikel kajian oleh Boyatzis (2008) dan Eyde et al., (1999) mendefinisikan sebagai kompetensi kepimpinan. Seterusnya, kategori sub-kompetensi dibawah kompetensi kepimpinan iaitu kemahiran kognitif merangkumi pemikiran strategik dan kebolehan merancang (Greatbatch & Tate, 2018), kebolehan menyelesaikan masalah (Van Pham et.al, 2019).

Jadual 2 *Analisis kompetensi pemimpin pertengahan di institusi pendidikan dan organisasi syarikat khususnya bidang TVET*

Bil.	Kajian	Perbincangan	Dapatan
1.	Beram et al., (2019)	Pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan dalam konteks kolej matrikulaksi	Elemen utama yang diperlukan oleh pemimpin pertengahan untuk melaksanakan tugas adalah Kemahiran interpersonal, kepimpinan dan pengurusan, komunikasi, pementoran serta akhlak dan sahsiah
2.	Roberston & Frick (2018)	Pembangunan kerangka kurikulum kepimpinan yang mempengaruhi praktis pengurusan dalam institusi TVET di Afrika Selatan	Responden kajian yang terdiri daripada pemimpin pertengahan kolej TVET di Afrika Selatan mengutamakan pembangunan kepimpinan dari beberapa aspek seperti kemahiran perniagaan, kemahiran pengurusan, kemahiran kewangan, kemahiran sumber manusia

3.	Osman & Kamis (2019)	Kajian ini adalah tentang tinjauan literatur terhadap kemahiran kepimpinan dalam inovasi dalam kalangan pemimpin pertengahan di institusi vokasional dalam Malaysia yang berpandukan beberapa teori seperti teori transformasi, teori kepimpinan inovasi, Four Pillars of Innovation Theory, dan sebagainya.	Dalam jurnal tinjauan literatur ini mendapati antara aspek kompetensi utama dalam kemahiran kepimpinan inovasi adalah kemahiran berkaitan berkaitan interpersonal dan kogunitif iaitu kreativiti menjana idea, berani mengambil risiko, mampu menyelesaikan masalah, berkebolehan membina hubungan baik dalam organisasi, berkebolehan membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4.	Din (2021)	Pengamalan strategik dalam kalangan pemimpin pertengahan untuk mengurus program peningkatan kualiti pendidik dan mengurus program peningkatan pencapaian pelajar	Pemimpin pertengahan di institusi pendidikan sekunder kurang menjadikan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia sebagai rujukan untuk pengamalan yang strategik dalam membantu mereka membangunkan kualiti pendidik dan meningkatkan pencapaian pelajar.
5.	Pretorius (2021)	Pembangunan kemahiran kepimpinan pakar bidang pendidikan yang merupakan barisan pengurusan dalam kumpulan pemimpin pertengahan di institusi TVET Afrika Selatan.	Tiada hasil dapatan
6.	Nordin & A. Ghani (2022)	Penerokaan cabaran membangunkan kemahiran kepimpinan TVET yang berkualiti dalam kalangan pemimpin pertengahan di institusi pendidikan TVET	Hasil dapatan menyenaraikan cabaran untuk membangunkan dan meningkatkan kualiti kepimpinan dalam kalangan pemimpin institusi TVET adalah seperti tingkahlaku negatif, kompetensi sebagai pemimpin tidak berkualiti, polis pendidikan yang kerap berubah dan struktur organisasi yang tidak selari dengan visi TVET, kurang kolaborasi dengan stakeholders seperti pelajar dan sebagainya.
7.	Mahdzir <i>et al.</i> , (2022)	Kajian ini membincangkan isu- isu umum dan cabaran yang diutarakan oleh pemimpin pertengahan dalam pendidikan tinggi untuk meningkatkan kompetensi dalam kepimpinan dan pengurusan dalam organisasi.	Dapatan dari tematik analisis menyenaraikan beberapa cabaran yang mengekang kemajuan kompetensi kepimpinan dalam organisasi iaitu cabaran meneraju organisasi, kekangan sumber kewangan, kekangan sumber operasi, cabaran pelaksanaan operasi kerja
8.	Corbett (2022)	Pembangunan sebuah kerangka kompetensi pemimpin pertengahan yang menggariskan kompetensi dari aspek interpersonal dan pentadbiran organisasi	Kerangka kompetensi ini dapat dijadikan panduan kepada sesebuah organisasi untuk membuat pelantikan baru mahupun untuk meningkatkan kemahiran pemimpin pertengahan yang sedia ada.

9.	Torres <i>et al.</i> , (2023)	Pengkelasan tugas dan kemahiran diantara pekerja, pemimpin pertengahan dan pengurusan tertinggi dalam konteks Industri 4.0	Setiap peringkat mempunyai keperluan yang berbeza. Peringkat pekerja biasa, kemahiran teknikal untuk melaksanakan tugas adalah paling signifikan. Peringkat pemimpin pertengahan pula memerlukan kemahiran dalam meneraju organisasi dan menganalisis situasi. Sehubungan dengan itu, kemahiran kognitif, interpersonal dan teknikal adalah signifikan.
10.	Nordin & A. Ghani (2022)	Penilaian strategi isu kepimpinan dalam organisasi Kolej Vokasional (KV)	Sembilan domain strategi penyelesaian dalam kategori pemimpin TVET di Kolej Vokasional adalah pemimpin yang jelas dengan visi dan misi KV, mempunyai kemahiran analisis, prihatin dengan output KV, menyesuaikan visi dan misi selari dengan perubahan persekitaran, kriteria pelantikan kepimpinan Pemimpin KV, pembangunan
11.	Sukoco <i>et al.</i> , (2021)	Pemimpin pertengahan dalam sebuah organisasi memainkan peranan utama dari aspek gaya kognitif (pengetahuan, perancangan dan pelaksanaan) dalam proses transformasi model kepimpinan tradisional secara <i>bureaucratic</i> kepada model yang lebih moden iaitu model <i>organizational capacity for change</i> (OCC)	Gaya kognitif dalam kalangan pemimpin pertengahan mempunyai hubungan diantara komponen yang terdapat dalam OCC iaitu <i>Knowing Styles, Planning Styles, Creating Styles, Learning Capacity, Process Capacity, Context Capacity, Organizational Performance</i> .
12.	Ghirmai (2023)	Meneroka keberkesanan amalan kepimpinan distributif terhadap pelajar berdasarkan pelaksanaan oleh pemimpin pertengahan.	Amalan kepimpinan distributif oleh pemimpin pertengahan memberi kesan yang baik dan signifikan terhadap pendidik dan juga secara tidak langsung kepada pelajar.
13.	Hoekstra & Newton (2017)	Meneroka pelaksanaan kepimpinan dalam kalangan ketua jabatan akademik dan timbalan ketua jabatan akademik di 7 buah institusi vokasional di negara Kanada	Pengurusan dan kepimpinan yang diamalkan berdasarkan beberapa elemen iaitu matlamat visi dan misi, keseimbangan dengan komitmen sebagai penerus dan autonomi menyelaraskan sesuatu kursus atau program.
14.	Lai <i>et al.</i> , (2017)	Elemen kompetensi pendidik yang bersesuaian untuk pembangunan kerangka kerja yang boleh diaplikasi dalam institusi pendidikan TVET di Nigeria.	Elemen-elemen dalam model kompetensi yang sesuai dilaksanakan di institusi TVET negara Nigeria merangkumi 3 kompetensi utama yang relevan. Antaranya adalah kompetensi dalam pemikiran, kompetensi mengorganisasi dan kompetensi mengaplikasi.

15.	Gapultos (2017)	Keperluan pembangunan model kompetensi khusus terhadap pemimpin pertengahan di sekolah Malaysia.	Ketiadaan model kompetensi yang khusus menjadikan pemimpin pertengahan di sekolah tiada panduan untuk melaksanakan tugas dengan berkesan.
16.	Bryant <i>et al.</i> , (2020)	Tinjauan peranan pemimpin pertengahan terhadap profesion subordinat bawahan dan kapasiti kepimpinan.	Pendekatan yang dilaksanakan oleh pemimpin pertengahan untuk meningkatkan profesionalisme organisasi bawahan adalah dengan inisiatif mediasi instruksional, pelaksanaan kurikulum secara berstruktur dan menyediakan ruang untuk dialog secara profesional.
17.	Nehez <i>et al.</i> , (2021)	Tinjauan impak pembangunan organisasi secara strategik berdasarkan kemahiran dan pengetahuan pemimpin pertengahan dalam institusi pendidikan	Pendekatan strategi untuk penambahbaikan oleh pemimpin pertengahan berdasarkan keperluan dalaman institusi iaitu seperti membuat penambahbaikan setiap peranan staff melalui penstrukturan semula, melibatkan keseluruhan pekerja dalam memajukan institusi dan menggalakan budaya profesional.
18.	Irvine <i>et al.</i> , (2017)	Meneroka aspek kebolehan oleh pemimpin pertengahan dalam sektor awam sewaktu peringkat awal dilantik dan mengadaptasi dengan tanggungjawab baharu dalam sebuah organisasi.	Dapatan menunjukkan bahawa aspek kebolehan pemimpin pertengahan memerlukan kemahiran berinteraksi dengan subordinat bawahan dan sebahagiannya lagi kebolehan membuat koordinasi dari pelbagai sumber seperti peruntukkan masa dan kewangan.
19.	Pan (2021)	Meneroka kewujudan persepsi dari pendidik di institusi pendidikan terhadap kepimpinan pertengahan dari aspek amalan kepimpinan yang berkesan dan faktor yang mempengaruhi sosiobudaya dalam pendidikan di China	Barisan pendidik menganggap bahawa kepimpinan pertengahan merupakan rakan sekerja yang kompeten, individu yang menjadi faktor kemajuan profesionalisme pendidik dan koordinator terhadap tugas setiap pendidik dalam institusi.
20.	Azmi & Hamzah (2023)	Perbincangan cabaran dan kompetensi pentadbir mengurus perubahan dan mengatasi rintangan perubahan dalam organisasi utama dalam aspek digital.	Pentadbir sebuah organisasi memainkan peranan yang penting untuk mengurus perubahan dengan sistematik dan teratur. Aspek kemahiran teknikal dan kemahiran strategik untuk menangani perubahan adalah penting untuk memastikan pelaksanaan selari dengan matlamat yang hendak dicapai.

Tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk menyelidik kemahiran kepimpinan oleh pemimpin pertengahan dalam pengurusan sebuah institusi pendidikan TVET di Malaysia. Merujuk kepada Jadual 1, terdapat 4 jenis kemahiran yang telah di sintesiskan daripada sorotan literatur 20 buah jurnal. Bagi memudahkan lagi persembahan dapatan, setiap analisis kemahiran telah diringkaskan dalam Jadual 3.

Jadual 3 *Jadual matriks kompetensi kemahiran pemimpin pertengahan*

Bil.	Pengkaji	Kompetensi Kemahiran Pemimpin Pertengahan			
		Kognitif	Interpersonal	Teknikal	Strategik
1.	Beram <i>et al.</i> , (2019)	√	√		√
2.	Roberston & Frick (2018)	√	√	√	√
3.	Osman & Kamis (2019)	√	√		
4.	Din (2021)				√
5.	Pretorius (2021)				
6.	Nordin & A. Ghani (2022)		√		√
7.	Mahdzir <i>et al.</i> , (2022)			√	√
8.	Corbett (2022)		√		√
9.	Torres <i>et al.</i> , (2023)	√	√	√	
10.	Nordin & A. Ghani (2022)				√
11.	Sukoco <i>et al.</i> , (2021)	√			√
12.	Ghirmai (2023)				√
13.	Hoekstra & Newton (2017)	√			√
14.	Lai <i>et al.</i> , (2017)	√			√
15.	Gapultos (2017)		√		√
16.	Bryant <i>et al.</i> , (2020)		√		√
17.	Nehez <i>et al.</i> , (2021)				√
18.	Irvine <i>et al.</i> , (2017)		√	√	
19.	Pan (2021)		√		
20.	Azmi & Hamzah (2023)			√	√

Merujuk kepada jadual 3, penyelidik telah mengenalpasti komponen yang merangkumi kompetensi barisan pemimpin pertengahan menerusi literatur 20 buah jurnal artikel. Terdapat 15 buah artikel yang membincangkan berkenaan dengan kepimpinan strategik di institusi pendidikan. Kompetensi yang paling penting dalam pemimpin pertengahan iaitu perlu mempunyai kemahiran strategik dalam pengurusan sebuah organisasi. Sebanyak 15 artikel membincangkan tentang kemahiran strategik merujuk kepada pemimpin pertengahan perlu melaksanakan visi strategi yang bersesuaian untuk organisasi (Beram et al., 2019), dan meyakinkan serta memotivasikan staf lain untuk mencapai visi tersebut. Kemahiran strategik dalam kepimpinan turut bertujuan untuk memberi inspirasi kepada pekerja lain untuk berani membuat keputusan yang membawa manfaat kepada kejayaan dalam jangka panjang (Robertson & Frick, 2018).

Seterusnya, kemahiran yang kedua tertinggi dalam senarai kompetensi adalah kemahiran interpersonal. Dalam konteks kajian oleh Osman & Kamis (2019), kemahiran interpersonal dalam kalangan pemimpin pertengahan adalah kemahiran yang digunakan untuk berkomunikasi dengan orang lain termasuklah penyelesaian masalah, dan kemahiran membuat rundingan dalam urusan kerja. Menurut kajian oleh Torres et al. (2023), pemimpin yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik boleh berinteraksi secara lisan dengan yakin dan dapat mentafsir gerak isyarat bukan lisan termasuk ekspresi muka pekerja dalam organisasinya. Secara tidak langsung, pemimpin pertengahan dapat mewujudkan sempadan yang sihat di tempat kerja dan individu yang berurusan dengannya juga boleh memberi tumpuan yang eksklusif kepada kerja mereka (Torres et al., 2023).

Selain itu, pemimpin pertengahan di institusi pendidikan khususnya TVET harus mempunyai kemahiran kognitif dalam kepimpinan dan pengurusan organisasi. Kebijaksanaan merupakan satu kompetensi yang diperlukan dalam kepimpinan institusi pendidikan untuk berdepan pelbagai cabaran dan kerumitan yang kompleks datang dari luar dan dalam (Hoekstra & Newton, 2017). Setiap keputusan dan perancangan yang dimuktamadkan oleh pemimpin pertengahan berhubung dengan ketidaktentuan situasi yang tidak boleh diramalkan akan berbalik kepada persoalan perihal kebijaksanaan pemimpin tersebut (Sukoco et al., 2021).

Dari sudut kepimpinan pertengahan dalam institusi pendidikan, kemahiran teknikal adalah merangkumi penggunaan teknologi terkini, pengurusan dan pentadbiran, memanfaatkan pengaruh kuasa dan lain-lain (Irvine, 2017). Selain itu, kemahiran teknikal juga merangkumi sebuah proses dan prosedur kerana pemimpin pertengahan di institusi pendidikan TVET bukan berperanan dalam kumpulan pengurusan sahaja malah juga merupakan seorang pendidik. Oleh yang demikian, kemahiran membuat pentadbiran dan mengurus juga adalah signifikan untuk meningkatkan kemahiran teknikal sebagai salah satu cogan dalam kompetensi pemimpin.

4. Penutup

Perkembangan kompetensi para pemimpin pertengahan seharusnya mendapat perhatian yang sewajarnya. Secara realiti, golongan ini tidak mempunyai autoriti sepenuhnya dalam organisasi dan menjadikan mereka terpaksa menggunakan kemahiran yang ada untuk menjustifikasikan kompetensi dan kualiti dalam kepimpinan kepada organisasi yang dipimpin. Kajian oleh The et al. (2020), menyatakan bahawa situasi bertambah rumit untuk mereka memimpin dengan berkesan kerana lebih kerap mengurus berbanding memimpin. Berdasarkan situasi ini, kajian literatur sistematik telah mengenal pasti beberapa kompetensi yang mungkin dipraktikkan oleh para pemimpin pertengahan dalam memastikan impak kefungsian mereka pada tahap optimum.

Penghargaan

Penulis ingin menyampaikan penghargaan yang mendalam dan ucapan terima kasih kepada Universiti Tun Hussein Onn Malaysia di atas kesempatan menerbitkan penulisan ini.

Konflik Kepentingan

Penulis tidak ada konflik kepentingan mengenai penerbitan manuskrip ini.

Sumbangan Penulis

Penulis mengesahkan bahawa penulisan ini adalah dihasilkan sendiri daripada permulaan konsep sehingga penulisan manuskrip.

Rujukan

- Aliyu, M. B. (2017). Efficiency of Boolean search strings for Information retrieval. *American Journal of Engineering Research*, 6(11), 216-222.
- Azmi, M. F. A. M. N., & Hamzah M. I. (2023). Cabaran Pentadbir Dalam Mengurus Perubahan Digital di Sekolah. *Malaysian Journal of Social Science and Humanities*, 8(4), 1-9.

- Beram, S., Awang, M., & Ismail, R. (2019). Elemen Model Kompetensi Pemimpin Pertengahan: Satu Analisis Keperluan. *Proceeding 5th International Conference on Education, Islamic Studies and Social Sciences Research*
- Bryant, D. A., Wong, Y. L., & Adames, A. (2020). How Middle Leaders Support in-service Teachers' on-site Profesional Learning, *International Journal of Educational Research*, 100.
- Corbett, S. (2022). Ladder Of Competencies for Education Middle Managers In England *International Journal of Educational Research*, 100.
- Din, R. (2021) Pengamalan Pemimpin Pertengahan Bagi Meningkatkan Kualiti Guru dan Pencapaian Murid Merujuk Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2. *Management Research Journal*. 10. 106-118
- Gapultos, M. C. (2017). The Management Training and Development Programme Requirements of TVET School Administrators of Brunei Darussalam. *South African Journal of Education* 43(1). 1-12
- Ghirmai, D. J. (2023) Exploring the Effects of Principals' Distributed Leadership Practices On Learners' Learning Achievement as Mediated by Teachers' Commitment. *South African Journal of Education* 43(1). 1-12
- Hoekstra, A., & Newton, P. (2017) Departmental leadership for learning in vocational and professional education *Empirical Res Voc Ed Train* 9(12). 1-24
- 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 & Leadership*. 47(1) 74-90
- Lai, C. S., Hamisu, M., & Mohd Salleh, K. (2017) Determining the Elements of TVET Teachers Competency for Nigerian Higher Learning Institutions *International PostGraduate Conference on Applied Science & Physics*. 1049. 1-9
- Marzuki, M. A. B. (2021). Middle Managers Competencies in Higher Technical Education Institution: A Systematic Review. *Advanced in Business Research International Journal*, 7(3), 73-84.
- Mahadzir, M. N. (2022) Faced with Obstacles and Uncertainty: A Thematic Review of Middle Managers In Higher Education *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 4(1). 1-20
- Nehez, J., Blossing, U., Torkildsen, L. G., Lander, R., & Olin, A. (2021) Middle Leaders Translating Knowledge About Improvement: Making Change in The School and Preschool Organisation. *Journal of Educational Change*, 23. 315-341
- Nordin, N., & Ghani, A. M. F. (2022) Strategi Penyelesaian Isu Kepimpinan Kolej Vokasional di Malaysia: Persepsi Pemimpin. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(4). 1-18
- Nordin, N. (2022) Challenges in Development TEVT Leadership in Malaysia. *International Journal of Professional Business Review*
- Osman, N. W., & Kamis, A. (2019) The Innovation Leadership Skills for Middle-Vocational Leader of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(4). 1-13
- Pan, H. E. (2021) Osman, N. W., & Kamis, A. (2019) The Innovation Leadership Skills for Middle- Vocational Leader of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Malaysia. PhD Thesis.
- Pretorius, J. A. (2021) The Leadership Role of the Education Specialist in the South African TVET Sector *European Journal of Business and Management*, 13(6). 1-9
- Robertson, C., & Frick, L. (2018). Conflicting Priorities: The Dichotomous Roles Of Leadership And Management at TVET Colleges. *Journal of Vocational, Adult and Continuing Education and Training* 1(1). 1-17
- Sukoco, B. M., Adna, B. E., Musthofa, Z. & Dwi, R. (2022). Middle Managers' Cognitive Styles, Capacity for Change and Organizational Performance. *SAGE Open*. 1-14
- Teh, K. P., Mohamad, F., Jaafar J. & Wahab, R. (2020). Kompetensi Pemimpin Pertengahan Bagi Alaf Revolusi Industri 4.0: Satu Kerangka Konseptua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 1-13
- Torres, D., Pimentel, C., & Matias, J.C.O. (2023) Characterization of Tasks and Skills of Workers, Middle and Top Managers in the Industry 4.0 Context. *Sustainability*, 2023. 1-30