

**Memupuk Budaya Ilmu Melalui Kepimpinan Rabbani Di Sekolah Menengah**  
*Enhancing Knowledge Culture through Rabbani Leadership in Secondary Schools*

**Hailan Salamun**

**Email:** [hailan@umt.edu.my](mailto:hailan@umt.edu.my)

**Abstract**

*This paper presents the finding of building a knowledge culture through the practice of Rabbani leadership among the religion secondary school principals. Rabbani leadership is defined as the initiative to influence members which focuses on sharing responsibilities based on moral value from the teaching of Allah SWT. Results indicate that Rabbani leadership practice was frequently practiced among the principals. Besides that, sharing responsibilities practice was reported as higher than learning spirit and professional knowledge sharing practice aspects.*

**Keywords:** *knowledge culture, rabbani leadership, secondary school*

**PENDAHULUAN**

Ayat pertama dalam surah al-Alaq yang diturunkan oleh Allah SWT kepada Junjungan Besar Nabi Muhammad SAW. menekankan kepada tuntutan membaca, sebagaimana firman Allah SWT. yang bermaksud:

*"Bacalah dengan nama Tuhanmu yang menjadikan." (al-Alaq:1)*

Selain daripada ayat di atas, ada Hadis yang mewajibkan umat Islam menuntut ilmu pengetahuan. Dalam hal ini, Wan Mohd Nor (2003) menyatakan bahawa tidak semua ilmu wajib dipejajari tetapi sekadar memperoleh ilmu yang berkaitan dengan hal ehwal kehidupannya. Justeru itu, ilmu merupakan teras sistem nilai agama Islam dan menduduki tempat yang amat tinggi dalam pandangan Islam. Ilmu adalah lebih utama jika dibandingkan dengan amal kerana sesuatu amal ibadah tidak diterima kecuali diiringi ilmu (Zulkifli Mohamad, 2007). Allah SWT. akan mengangkat darjat seseorang kerana imannya dan juga ilmu yang dimiliki olehnya (al-Mujadalah:11).

Ilmu pengetahuan begitu signifikan dalam kehidupan umat Islam. Budaya ilmu menjadi sebatian dalam kehidupan umat Islam sejak dari zaman Baginda Rasulullah SAW. Para sahabat berkumpul di rumah al-Arqam bin al-Arqam membaca al-Quran, berbincang, berinteraksi untuk mengingati, memahami dan menghayati isi kandungan

al-Quran. Budaya ilmu telah bertapak di Kota Mekah hingga Islam berkembang di Kota Madinah dan ke seluruh pelosok dunia. Begitu juga dengan perkembangan disiplin ilmu yang bersumber daripada al-Quran dan Al-Hadis telah berkembang biak dengan munculnya pelbagai ilmu pengetahuan sama ada ilmu pengetahuan yang bersumberkan wahyu dan juga ilmu pengetahuan yang bersumberkan sains dan kemanusiaan.

### **Pernyataan Masalah**

Budaya ilmu dalam institusi pendidikan dikaitkan dengan Allah SWT., yang bersumberkan al-Quran dan sunnah. Kedua-dua sumber tersebut mendidik manusia mengenal Allah SWT., tahu tujuan asal mengapa manusia dicipta dan bertanggungjawab sebagai khalifah. Oleh yang demikian, budaya ilmu dalam institusi pendidikan bukan sekadar menyampaikan maklumat, ilmu pengetahuan, keterampilan dan latihan. Tetapi maklumat yang disampaikan juga mestilah menepati al-Quran dan sunnah (Mahayudin Hj. Yahaya, 1998; Sidek Baba, 2006).

Manakala Wan Mohd. Nor (2003) mendefinisikan budaya ilmu sebagai kewujudan satu keadaan yang setiap lapisan masyarakat melibatkan diri, baik secara langsung mahupun tidak langsung dalam kegiatan keilmuan bagi setiap kesempatan. Suasana budaya ilmu digambarkan melalui amalan setiap individu dan budaya dalam institusi tersebut yang memberi keutamaan, bantuan, kemudahan dan pengiktirafan yang tinggi kepada sesiapa yang melibatkan diri mencari dan menyebarkan ilmu pengetahuan. Dalam masa yang sama, masyarakat yang mengamalkan budaya ilmu menolak dan tidak mengiktiraf pandangan, pernyataan serta amalan yang tidak berasaskan ilmu dan kebenaran.

Fullan (2001) yakin bahawa budaya dan ilmu saling berinteraksi antara satu sama lain. Budaya ilmu dalam sesebuah masyarakat adalah untuk mencari penambahbaikan dan perubahan yang lebih baik. Sehubungan dengan itu, ada pengkaji yang melihat pembinaan budaya yang betul dapat membantu keberkesanan sekolah, dan sebagai usaha penambahbaikan sekolah. Ada pengkaji yang menganggap konsep kepemimpinan begitu penting kerana ia merupakan salah satu usaha ke arah pembinaan budaya yang membawa perubahan dalam sesebuah organisasi (Sergiovanni, 2003).

Budaya yang dapat membangunkan kemampuan staf adalah bergantung kepada keberkesanan kewujudan masyarakat pembelajaran dalam organisasi tersebut. Masyarakat pembelajaran dalam institusi sekolah adalah staf sekolah yang terdiri

daripada pengetua, staf pentadbiran dan guru turut aktif dalam merebut peluang pembelajaran seperti mana para murid menerusi penyediaan kemudahan-kemudahan di bilik staf dan mewujudkan kemudahan yang selesa dan selamat seperti mana dimiliki murid. Pengetua disarankan mewujudkan dasar yang dapat membangkitkan budaya pembelajaran terjelma melalui contoh dan penekanan guru-guru dalam pembelajaran (Harris, 2005).

Sufean Hussin (1996) mengertikan budaya ilmu sebagai amalan masyarakat yang mementingkan pemerolehan dan perkembangan ilmu pengetahuan berlandaskan kepercayaan bahawa ilmu dapat mengubah cara dan taraf hidup masyarakat daripada keadaan mundur kepada keadaan maju. Budaya masyarakat yang mementingkan pemerolehan ilmu dapat dilihat melalui penekanan terhadap dorongan (motivasi), sikap dan minat untuk menguasai pelbagai bidang ilmu dan mempertajamkan kemahiran. Manakala perkembangan ilmu pengetahuan berjalan seiring dengan usaha menggiatkan penyelidikan, gabungan ilmu daripada pelbagai disiplin bagi memperoleh perspektif yang jelas tentang kebenaran, kesenian dan hikmah tentang kebesaran Allah SWT. Antara ciri-ciri budaya ilmu yang dapat dilihat adalah: (a) gemar membaca, (b) bijak menggunakan ilmu yang diperolehi, (c) berfikir rasional dan terbuka, (d) mencintai kebenaran, dan (e) mengamalkan prinsip pendidikan seumur hidup.

Barnett dan McCormick (2004) menyatakan ada kajian yang menunjukkan faktor kepemimpinan mempunyai kesan terhadap pembelajaran murid di sesebuah sekolah. Hubungan ini bergantung kepada suasana yang ada di sekolah seperti adanya matlamat, struktur sekolah, manusia dan budaya sekolah. Ringkasnya hubungan yang baik antara pengetua dengan guru-guru di sekolah begitu penting bagi mewujudkan budaya yang positif terhadap pembelajaran murid.

Merujuk kajian yang dijalankan, Leithwood dan Jantzi (2000) menunjukkan hubungan kepemimpinan pengetua dengan hasil pembelajaran murid adalah lemah, sebaliknya kajian yang menunjukkan hubungan pengetua sebagai perantara dengan hasil pembelajaran murid adalah signifikan. Ia memberi gambaran bahawa budaya sekolah merupakan perantara di antara kepemimpinan pengetua dengan hasil pembelajaran murid. Dapatan kajian selari dengan pandangan Yukl (1998) yang menyatakan hubungan pemimpin dan pengikut adalah saling berhubungan. Kekuatan kepemimpinan pengetua bergantung kepada persepsi guru-guru atau pengikutnya yang mempengaruhi kompetensi dan komitmen guru-guru.

Blase dan Blase (1998) menyatakan kebanyakan ahli akademik bersetuju sekolah seharusnya menjadi institusi yang menyediakan suasana pembelajaran kepada murid dan juga guru. Perkakasan pembelajaran dan proses perkembangannya menjadi keutamaan pengetua sebagai pemimpin. Banyak pengkaji motivasi yang menyarankan agar sekolah dijadikan tempat yang membolehkan guru-guru berasa positif untuk melaksanakan tugas dan murid-murid bermotivasi untuk belajar.

### **Perkongsian Nilai**

Ciulla (2004) menganggap kepemimpinan beretika akan lahir apabila wujudnya hubungan di antara pemimpin dan pengikut yang mempunyai kecenderungan ke arah perkongsian nilai. Seorang pemimpin melayani pengikutnya sebagai rakan kongsi dalam proses membina matlamat dan objektif organisasi. Persetujuan bersama merupakan faktor penting yang dapat melahirkan seorang pemimpin yang beretika atau sebaliknya.

Fullan (2001) menyarankan proses membina dan berkongsi pengetahuan lahir daripada tiga asas, iaitu: (a) seseorang tidak akan berkongsi pengetahuan kecuali mereka memiliki komitmen moral untuk melakukannya, (b) seseorang tidak akan berkongsi kecuali sesuatu perubahan itu berlaku melalui pertukaran, dan (c) sesuatu data tanpa adanya hubungan menyebabkan kebanjiran. Tumpuan kepada usaha membina pengetahuan memerlukan asas moral, pemahaman proses perubahan, dan hubungan baik untuk membina dan berkongsi pengetahuan.

Berdasarkan kajian yang dijalankan Stringer (2002) iklim atau suasana merupakan faktor yang kuat mempengaruhi kecenderungan sikap dan dapat merubah bentuk sikap tertentu dalam kumpulan. Iklim organisasi dikongsi bersama berdasarkan perkongsian makna keberertian dalam kalangan ahli-ahlinya. Iklim dapat digambarkan melalui enam aspek, iaitu: (a) Struktur, (b) Standard, (c) Tanggungjawab, (d) Pengiktirafan, (e) Sokongan, dan (f) Iltizam kerja. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi iklim; iaitu: (a) amalan kepemimpinan, (b) pengurusan organisasi, (iii) strategi, (dv) persekitaran luar, dan (e) pengaruh sejarah.

Ringkasnya, usaha membangunkan budaya sekolah ke arah pembelajaran menuntut penglibatan semua guru dan bukan sekadar terlibat dari sudut teknikal dan proses. Pengetua boleh menggunakan budi bicara dengan menitikberatkan perkembangan nilai dalam kalangan guru-guru untuk bersama membentuk budaya yang positif.

## **Semangat Belajar**

Usaha membudayakan ilmu tidak hanya melihat kepada proses penyampaian “isi kandungan” yang dianggap sebagai proses pengajaran. Penekanan kepada proses pendidikan yang menghubungkan “isi kandungan”, dan juga “siapa yang menyampai” ilmu perlu diambil perhatian. Isi kandungan yang disampaikan hendaklah bermanfaat serta menepati al-Quran dan sunnah. Guru yang mempunyai kekuatan peribadi mengukuhkan lagi penyampaiannya kerana pada dirinya terdapat akhlak *misali* (contoh teladan yang baik) yang memberi asas pembudayaan ilmu dalam kalangan murid. Inilah yang membezakan proses pengajaran dengan proses pendidikan yang lebih menyepadukan “isi kandungan” dengan “siapa yang menyampai”. Ini bermakna budaya ilmu amat menitikberatkan orang yang berilmu (subjek), isi kandungan (ilmu yang benar), dan juga orang yang berminat untuk belajar (objek). Sidek Baba (2006) menyarankan agar guru memiliki kualiti tinggi agar dapat mendidik dan membentuk akhlak peribadi mulia dalam kalangan murid.

Di sekolah, ketiga-tiga unsur tersebut di atas merupakan faktor yang dapat membangkitkan budaya ilmu. Pengetua dan guru-guru bertanggungjawab sebagai ejen penyebar ilmu untuk dikongsi bersama dalam kalangan mereka dan juga para murid. Suasana budaya ilmu dirasai apabila kesungguhan warga sekolah memahami, mendalami dan menghayati sesuatu bidang ilmu, dan hasil proses kegiatan ilmu dengan menjelmakannya dalam kehidupan harian.

Sidek Baba (2008) memperkenalkan aras berkembangnya ilmu pengetahuan yang ada kaitan secara langsung dengan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam Islam. Tahap awal berkembangnya ilmu pengetahuan melalui usaha mengingat dan menghafaz. Tahap yang kedua ialah memahami setiap perkara yang diingati dan dihafaz. Seterusnya kefahaman sesuatu ilmu itu mendorong seseorang berfikir dengan menghubungkan sesuatu peristiwa di hadapannya dengan ilmu yang dimilikinya. Tahap berikutnya adalah usaha penyerapan ilmu dengan mengambil perkara yang baik dan meninggalkan perkara yang tidak berfaedah. Akhirnya, setiap ilmu itu di manifestasi dalam amalan kehidupannya.

Ada pengkaji dalam kepemimpinan yang mengaitkan usaha membina budaya pembelajaran merupakan salah satu faktor yang dapat menyumbang kepada penambahbaikan organisasi khususnya sekolah (Harris, 2002; Senge, 1990). Ada juga pengkaji yang mengandaikan usaha membina komuniti pembelajaran profesional di sekolah menjadi penunjuk utama kepada usaha penambahbaikan (DuFour, 2004; Hord, 1997). DuFour (2004) beranggapan fokus harus diberikan kepada usaha pembelajaran

daripada pengajaran. Usaha-usaha ke arah pembelajaran melibatkan usaha menyokong dan melakukan perkongsian kepemimpinan, perkongsian visi, misi dan nilai-nilai, pembelajaran kolektif dan pengaplikasian, keadaan-keadaan yang menyokong, dan perkongsian amalan kerja (Hord, 1997).

Pihak sekolah disarankan menyediakan peluang pembelajaran untuk staf yang akan melahirkan organisasi pembelajaran (Harris, 2002) seterusnya, masyarakat pembelajaran (Joyce et al., 1999) dengan menggalakkan ahli organisasi: (a) bersifat kekitaan dan bekerja secara berpasukan, (b) saling hormat menghormati semasa berkomunikasi, (c) bersedia untuk menerima maklumat untuk membentuk dan mengamalkan idea-idea baru (Senge, 1990).

Dalam kajian ini, budaya ilmu menggambarkan usaha mengutamakan pemerolehan dan perkembangan ilmu dalam kalangan warga sekolah. Budaya ilmu lebih sesuai dengan budaya masyarakat Islam yang mengutamakan sumber wahyu sebagai asas untuk memperoleh kebenaran. Memahami 'kebenaran' dari perspektif Islam hendaklah bertunjangkan al-Quran dan sunnah yang kadangkala ditafsirkan secara berbeza, tetapi masih lagi tidak terkeluar daripada landasan kebenaran.

Ilmu dalam perspektif Islam dikenali sebagai sifat, proses dan hasil. Proses pemerolehan ilmu berlangsung bermula daripada kegiatan mencari maklumat yang benar dan pemikiran yang tinggi sama ada melalui: (a) pengalaman sendiri, (b) pengalaman sebenar orang lain yang disampaikan melalui kajian ataupun khabar berita, dan (c) pemikiran yang berasaskan pancaindera, berita dan akal (Wan Mohd. Nor, 2003).

Oakes dan Lipton (1999) seiring dengan pandangan di atas yang menekankan sekolah seharusnya berusaha untuk mewujudkan budaya yang menyediakan suasana pengajaran dan pembelajaran yang baik untuk murid. Budaya sekolah yang dapat membina suasana tersebut, iaitu dengan: (a) mengajak semua warga belajar dan keadilan sejagat, (b) menyediakan ruang yang luas untuk pembelajaran, (c) membina suasana hubungan yang prihatin, (d) memberi sokongan guru melakukan penyelidikan dan aktiviti, dan (e) menekankan penghormatan dalam komuniti.

Reed (2002) mengaitkan budaya ilmu dengan aktiviti penyelidikan yang berupaya menyediakan guru dengan kemahiran tertentu. Guru akan dapat mengenal pasti masalah berkaitan bilik darjah dan sekolah dengan memenuhi prosedur-prosedur penyelidikan secara berterusan. Selain itu, guru-guru juga diberi ruang dan peluang untuk menyampaikan beberapa pengalaman, ilmu pengetahuan dari bacaan buku-

buku yang terdapat di perpustakaan sekolah dan juga luar sekolah. Melalui usaha ini, guru akan berupaya menyediakan diri mereka dengan suasana baru dalam pendidikan dan mengubah amalan lama dalam pengajaran. Segala amalan ini akan dimajukan di peringkat kelas melalui bimbingan guru-guru kelas (Hopkins, Harris, West, Ainscow, & Baresford, 1997).

### **Perkongsian Ilmu Profesionalisme**

Harris (2002) mengatakan proses penambahbaikan sekolah terpenting adalah membentuk pembangunan guru yang tertumpu kepada peningkatan kemahiran pengajaran, pengetahuan dan kecekapan. Begitu juga, Picucci, Brownson, Kahlert, dan Sobel (2004) mengatakan ramai pakar dalam bidang pendidikan menekankan guru perlu mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam pedagogi dan kandungan mata pelajaran kerana guru yang berkepakaran dalam bidang mereka dan berkemahiran dalam mengendalikan murid yang pelbagai latar belakang adalah guru yang berjaya Killion (1999). Pengetua disarankan bertemu dengan guru-guru untuk mencari idea dan mencari jalan penyelesaian terhadap masalah pembelajaran yang dihadapi para murid. Pertemuan diatur bagi membuat pelan tindakan menyediakan kepelbagaian kaedah pengajaran yang memberi tumpuan kepada kemahiran asas seperti membaca, menulis dan mengira serta fardu ain.

Manakala Mortimore (1995) mencadangkan guru perlu mempelbagaikan kaedah pengajaran mengikut keperluan murid bagi memperoleh dapatan dalam pendidikan yang lebih baik. Setiap kaedah pengajaran yang dibentuk perlu menekankan penerapan nilai setiap mata pelajaran yang diajar, di samping menyatakan setiap fungsi daripada kemahiran dan juga ilmu yang disampaikan perlu dimanfaatkan untuk kebaikan masyarakat dan negara. Sebuah buku panduan yang mengandungi kepelbagaian kaedah pengajaran dan diiringi dengan nilai-nilai yang berkaitan boleh meningkatkan potensi individu secara seimbang yang melibatkan intelek, emosi, rohani dan juga jasmani mengikut tahap umur dan peringkat.

Durrant dan Holden (2006) menyatakan penambahbaikan sekolah dapat dilakukan sekiranya: (a) matlamat utama sekolah adalah memastikan semua murid belajar, (b) pengetua memainkan peranan sebagai pemimpin pembelajaran, (c) asas pembelajaran berlaku sekiranya sekolah berasaskan inkuiri yang menggerakkan sekolah dengan wacana (*discourse*) pendidikan, dan (d) melalui kolaborasi guru, inkuiri dan kepemimpinan pembelajaran budaya sekolah berpotensi membina dan mengekalkan keupayaan dalam penambahbaikan sekolah

Sammons et al. (1997) menyatakan kunci keberkesanan sekolah ialah kepemimpinan profesional iaitu (a) tegas dan bermatlamat; (b) perkongsian visi dan matlamat iaitu memahami matlamat secara padu, amalan yang konsisten, ada kejeleketan dan kolaborasi; (c) suasana pembelajaran iaitu suasana yang tersusun dan tempat kerja yang menarik; (d) penumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, iaitu semaksimal masa pembelajaran, menekankan akademik, dan memfokuskan pencapaian; (e) pengajaran bermatlamat iaitu organisasi yang efisien, matlamat yang jelas, pelajaran tersusun, dan pengamalan *adaptive practice*; (f) jangkaan tinggi iaitu terhadap semua aspek, komunikasi baik, menyediakan ruang persaingan intelek; (g) penekanan kerja yang positif iaitu jelas dan adil dari aspek disiplin, ada tindak balas; (h) pengawasan kemajuan iaitu pengawasan kemajuan murid dan penilaian pencapaian sekolah; (i) kebertanggungjawaban dan hak murid iaitu meningkatkan kesedaran sendiri murid, amanah laksana tanggungjawab, kawalan kerja; (j) hubungan sekolah dan rumah iaitu penglibatan ibu bapa terhadap pembelajaran murid; dan (k) Organisasi Pembelajaran iaitu pengurusan sekolah berasaskan perkembangan staf.

Strategi utama untuk mencapai pengajaran yang berkualiti atau bermatlamat memerlukan guru membangunkan kualiti profesion (kemampuan) dan mempertingkatkan pembelajaran mereka (Harris, 2002). Oleh itu, guru dikehendaki memperkembangkan ilmunya (Gray et al., 1999) kemahiran, pengetahuan dan kecekapannya dalam pengajaran (Stoll & Fink, 1996). Memberi galakan dalam kalangan guru-guru meningkatkan keterampilan mereka dengan menguasai kemahiran-kemahiran tertentu agar mereka boleh dijadikan pakar rujuk dalam bidang-bidang yang dikuasai. Budaya penyelidikan terhadap perkongsian ilmu profesionalisme di kelas sentiasa menjadi amalan dalam kalangan guru-guru.

Dalam membangunkan kemampuan profesion guru, Harris (2002) menyarankan guru perlu melengkapkan diri dengan pelbagai ilmu di antaranya: (a) pengetahuan melaksanakan kajian, (b) mendapatkan maklumat daripada luar sekolah, (c) pengetahuan diri guru, dan (d) pengetahuan membentuk kumpulan. Antara pendekatan pilihan seperti sistem mentor, jurulatih dan ulasan daripada kumpulan mendorong guru-guru berkongsi pengalaman mengenai perkongsian ilmu profesionalisme dan bilik darjah (Earl & Lee, 2000; Stoll et al., 2002).

## TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meninjau persepsi pengetua dan guru terhadap tahap amalan kepemimpinan pengetua di sekolah dari aspek pembinaan budaya ilmu. Kertas ini hanya membincangkan amalan kepemimpinan pengetua membina budaya ilmu



berdasarkan respons yang diberikan oleh guru-guru dalam kalangan pengurusan sekolah, dan juga pengetua.

### **Soalan Kajian**

Kajian ini akan menjawab soalan kajian seperti berikut:

1. Apakah tahap amalan kepemimpinan Rabbani pengetua membina budaya ilmu di sekolah?
2. Bagaimanakah amalan kepemimpinan yang ditonjolkan pengetua membina budaya ilmu di sekolah?

### **METODOLOGI KAJIAN**

Secara umumnya, kajian ini merupakan kaedah campuran (*mixed method*) iaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (soal selidik dan temu bual langsung) bagi mengumpulkan semua data primer yang dikehendaki. Hasil dapatan kajian kuantitatif dapat diperjelaskan dengan lebih terperinci melalui pengumpulan data kualitatif. Terdapat tiga ciri reka bentuk kaedah campuran penjelasan, iaitu: (a) pengkaji memberi keutamaan kepada pengumpulan dan penganalisan data kuantitatif, (b) pengkaji mengumpulkan data kuantitatif pada fasa pertama dan kemudian diiringi dengan pengumpulan data kualitatif, (c) pengkaji mengumpulkan data kualitatif untuk memperhalusi dapatan kajian daripada pengumpulan data kuantitatif (Creswell, 2008).

Pengkaji membataskan amalan kepemimpinan membina budaya ilmu kepada tiga dimensi, iaitu perkongsian nilai, membina semangat belajar dan perkongsian ilmu profesionalisme. Kajian ini telah dijalankan di semua sekolah SMKA. Pemilihan sampel kajian dijalankan secara rawak berstrata, dalam kalangan lima belas orang guru pengurusan pada setiap sebuah sekolah, dan empat puluh lima orang pengetua daripada 51 buah sekolah yang telah menjadi subjek kajian. Manakala dua belas orang pengetua telah dipilih untuk menjadi rersponden temu bual.

### **Tahap Amalan Pembinaan Budaya Ilmu**

Jadual 1 menunjukkan tahap amalan membina budaya ilmu di sekolah dalam kalangan pengetua SMKA adalah tinggi, iaitu pada tahap 4.49 pada persepsi pengetua dan 4.06 pada persepsi guru-guru. Pada keseluruhannya dapat dilihat persepsi pengetua dan persepsi guru adalah tidak jauh berbeza kerana wujud perbezaan kadar nilai min yang kecil (min = 0.43), pada sub-aspek perkongsian nilai, dan perkongsian ilmu

profesionalisme adalah masing-masing 0.43 dan 0.32. Manakala sub-aspek semangat belajar menunjukkan persepsi pengetua dan persepsi guru agak jauh berbeza kerana kadar perbezaan nilai min (min = 0.53).

Amalan “memupuk semangat warga sekolah untuk belajar sepanjang hayat” menunjukkan kadar perbezaan yang kecil 0.36, dalam sub-aspek perkongsian nilai, dan amalan “menerapkan nilai murni dalam penyampaian pengajaran” merupakan amalan yang menunjukkan perbezaan kecil pada nilai min 0.20, dalam sub-aspek perkongsian ilmu profesionalisme. Walau bagaimanapun amalan “bekerja bersama antara mereka dengan berkongsi pendapat” menunjukkan perbezaan pada nilai skor min yang besar iaitu 0.66, dalam sub-aspek amalan semangat belajar.

Ringkasnya persepsi pengetua dan persepsi guru pada keseluruhannya adalah bersependapat, iaitu pada sub-aspek perkongsian nilai, dan perkongsian ilmu profesionalisme. Hanya sub-aspek semangat belajar menunjukkan persepsi pengetua dan persepsi guru tidak bersependapat.

### **Amalan Pembinaan Budaya Ilmu**

Membina budaya ilmu dari aspek perkongsian nilai bermaksud pengetua sentiasa berusaha mewujudkan budaya perkongsian nilai berasaskan ilmu pengetahuan di sekolah. Pengetua membentangkan visi dan misi sekolah untuk dihayati oleh semua warga sekolah. Pengetua 1 memperkenalkan modul tertentu dan dibentangkan kepada semua guru dan para pelajar untuk berkongsi sama visi dan misi sekolah. Pengetua juga menyediakan aktiviti yang dapat mewujudkan iklim dini melalui program *usrah*. Pengetua juga menceritakan persekitaran sekolah dengan ayat Quran, Hadis dan kata-kata hikmah untuk meningkatkan semangat perkongsian nilai. Amalan pembinaan budaya ilmu dari aspek perkongsian nilai dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh beberapa orang pengetua sebagai peserta kajian seperti berikut:

*“Siri iman ni ia melibatkan guru kemudian bagi pelajar kita ada usrah. Usrah itu mingguan siri iman pun pengisian ada program agama, profesional jadi itu semua bila guru bila ilmu itu kita dapat mantapkan sudah tentu iklim dini itu wujud. Semua yang kita bagi tu berteraskan agama, tak kiralah program profesional tetapi kita dah tambah. Sebab teras sekolah ni sekolah agama”*  
(pengetua 10)

Membina budaya ilmu dari aspek semangat belajar bermaksud pengetua sentiasa memberi sokongan kepada guru-guru melakukan aktiviti yang dapat meningkatkan

ilmu pengetahuan. Pengetua menggalakkan guru-guru berkongsi pengetahuan dan sering berbincang dengan guru-guru berkenaan cara meningkatkan pengajaran di dalam kelas. Pengetua juga menyediakan program mentor dan mentee dalam kalangan guru sebagai asas berkongsi pengetahuan.

Amalan pembinaan budaya ilmu dari aspek semangat belajar dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh beberapa orang pengetua sebagai peserta kajian seperti berikut:

*“...saya kata kita kena cerita. Contohnya saya beritahu saya mengajar dulu kelas D hujung ni boleh dapat A. Sebab apa dahulu saya kata pelajar-pelajar, teknik nak menjawab periksa, dia jawab tak tahu hukum tajwid. Ni saya bagi ceramahlah cara jawab pelajar” (pengetua 1)*

Jadual 1: Tahap Amalan Pembinaan Budaya Ilmu

<b>No</b>	<b>Perkara</b>	<b>Min Pengetua</b>	<b>Min Guru</b>	<b>Min</b>
<b>A</b>	<b>Perkongasian Nilai</b>			
1	Memastikan semua warga sekolah menghayati visi dan misi sekolah yang menekankan	4.71	4.24	0.47
2	pembelajaran	4.76	4.26	0.50
	Memastikan misi dan visi sekolah (yang menekankan pembelajaran) dipamerkan	4.47	4.10	0.37
3	dengan jelas di tempat yang strategik dalam kawasan sekolah.	4.09	3.71	0.38
		4.64	4.17	0.47
4	Memastikan kawasan sekolah diceriakan dengan fakta ilmu dan maklumat	4.40	4.04	0.36
5	Menggalakkan guru-guru mengingatkan ayat-ayat al-Quran dan hadis.	4.51	4.08	0.43
6	Memupuk semangat suka kebaikan dengan melakukan perubahan ke arah yang positif. Memupuk semangat warga sekolah untuk belajar sepanjang hayat			
	<i>Min Perkongasian Nilai</i>			

**B Semangat Belajar**

1	Berusaha belajar mempertingkatkan diri sebagai seorang profesional dalam program perkembangan staf.	4.60	4.11	0.49
2	Bekerja bersama dengan berkongsi pendapat	4.69	4.03	0.66
3	Menjalankan kajian tindakan untuk menambah baik perkongsian ilmu profesionalisme	4.11	3.79	0.32
4	Membuat refleksi diri untuk meningkat perkongsian ilmu profesionalisme	4.51	3.95	0.56
5	Suka memerhati dengan mengambil pengajaran baik daripada orang lain	4.62	3.97	0.65
	<i>Min Semangat Belajar</i>	4.50	3.97	0.53

**C Perkongsian Ilmu Profesionalisme**

1	Menyumbang idea-idea yang baik meningkatkan perkongsian ilmu profesionalisme	4.47	4.20	0.27
2	Belajar daripada perkongsian ilmu profesionalisme yang salah dan memperbaikinya	4.44	4.04	0.40
3	Saling berkongsi pengalaman mengajar dengan mencerap pengajaran di antara satu sama lain	4.20	3.79	0.41
4	Memberi fokus bagaimana pelajar belajar dengan betul.	4.38	4.05	0.33
5	Sentiasa meningkatkan motivasi pelajar	4.58	4.26	0.32
6	Membantu pelajar mempertingkatkan pembelajaran di kelas.	4.58	4.29	0.29
7	Menerapkan nilai murni dalam penyampaian pengajaran.	4.51	4.31	0.20
	<i>Min Perkongsian Ilmu Profesionalisme</i>	4.45	4.13	0.32
	<i>Min keseluruhan</i>	4.49	4.06	0.43

Membina budaya ilmu dari aspek meningkatkan perkongsian ilmu profesionalisme bermaksud pengetua sentiasa memberi galakan guru-guru mencari peluang meningkatkan amalan pengajaran dan pembelajaran para pelajar. Pengetua prihatian dengan menyumbang idea meningkatkan amalan pengajaran guru. Pengetua menitikberatkan perkongsian ilmu dalam kalangan guru yang dapat membantu pelajar

fokus dalam pembelajaran. Pengetua memberi peluang guru-guru berkongsi pengalaman mengajar dengan mencerap pengajaran guru lain. Amalan pembinaan budaya ilmu dari aspek perkongsian ilmu profesionalisme dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh beberapa orang pengetua sebagai peserta kajian seperti berikut:

*“...saya kata minggu depan selama setengah jam saya nak tengok macam mana cikgu mengajar macam mana teknik nak menjawab soalan” (pengetua 1)*

*“...maksudnya kalau cikgu tu meningkatkan usaha sekarang ni memang saya fokus pada ICT. Saya memang galakkan cikgu-cikgu mengajar menggunakan bahan-bahan terkini” (pengetua 10)*

Jadual 4.31 merupakan dapatan kajian kualitatif melalui transkripsi temu bual menunjukkan kekerapan yang seimbang pada semua amalan kepemimpinan rabbani di sekolah. Amalan pembinaan Ihsan pada kekerapan 26, diikuti oleh amalan pembinaan keupayaan guru (18), amalan pembinaan kejeleketan kumpulan (22), amalan pembinaan budaya ilmu (23), dan amalan pengurusan program pengajaran (29). Secara umumnya corak kepemimpinan Rabbani I mempunyai daya kepemimpinan tinggi dan seimbang

## PERBINCANGAN

Amalan membina budaya ilmu merupakan antara amalan kepemimpinan Rabbani yang paling kerap diamalkan oleh pengetua-pengetua SMKA mengikut persepsi guru-guru. Amalan ini dianggap sebagai salah satu usaha utama untuk meningkatkan keberkesanan sekolah (Barth, 1990; Hargreaves, 2003; Harris, 2005; Muhammad B. Ahmad, 2002; Sammons, Hillman, & Mortimore, 1997; Stoll & Fink, 1996). Usaha membudayakan ilmu tidak hanya melihat kepada proses penyampaian “isi kandungan”, tetapi juga “siapa yang menyampai” ilmu. Guru yang mempunyai kekuatan peribadi mengukuhkan lagi penyampaiannya kerana pada dirinya terdapat akhlak *mithali* (contoh teladan yang baik) yang memberi asas pembudayaan ilmu dalam kalangan pelajar (Sidek Baba, 2006).

Keadaan ini menggambarkan bahawa kebanyakan guru melihat amalan kepemimpinan pengetua SMKA begitu menitikberatkan tanggungjawab membina budaya ilmu di sekolah. Pengkaji melihat dapatan ini mempunyai hubung kait dengan kecenderungan ibu bapa menghantar anak-anak ke sekolah menengah yang beridentitikan agama. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama merupakan sekolah yang menjadi pilihan ibu

bapa menghantar anak-anak mereka melanjutkan pelajaran ke peringkat menengah. Jumlah permintaan ibu bapa menghantar anak-anak ke sekolah agama melebihi daripada peruntukan kerusi murid yang sedia ada di sekolah (Rosnani Hashim, 2004).

Kecenderungan ini mendorong pihak sekolah memperketatkan syarat kemasukan pelajar yang memperoleh pencapaian yang baik pada peringkat ujian UPSR di SMKA, dan juga ujian peringkat sekolah rendah agama UPSRA di SMA (Sekolah Menengah Agama) kerajaan negeri. Hanya pelajar yang memperoleh keputusan yang baik dalam peperiksaan tersebut layak diterima masuk untuk menyambung pelajaran di peringkat menengah. Penapisan kemasukan pelajar yang ketat memudahkan usaha pengetua menyerlahkan amalan kepemimpinan membina budaya ilmu di sekolah.

### **KESIMPULAN**

Ringkasnya, membina budaya ilmu merupakan amalan kepemimpinan yang menitikberatkan usaha mengoptimumkan penggunaan akal bagi meningkatkan keilmuan setiap warga sekolah. Pengetua yang bertanggungjawab meningkatkan keterampilan orang yang dipimpin mendorong warga sekolah menyedari dan menghayati kepentingan ilmu dalam kehidupan. Perkongsian nilai warga sekolah merupakan asas kepada bermulanya semangat mencintai ilmu.

Pengetua sering memberi saranan agar warga sekolah dapat menghayati visi dan misi sekolah yang menekankan pembelajaran. Aktiviti keilmuan ditekankan dengan memberi galakan mempamerkan fakta dan maklumat, mengingat ayat Quran dan hadis, melakukan kebaikan dan menjauhi keburukan, serta semangat belajar sepanjang hayat. Semangat belajar yang dibina mendorong warga sekolah khususnya guru-guru meningkatkan profesionalisme, melakukan kajian tindakan, berkongsi pendapat, refleksi diri dan mengambil pengajaran baik daripada amalan kerja rakan.

Seterusnya peningkatan ilmu ikhtisas guru-guru dapat dipertingkatkan melalui sumbangan idea, memperbaiki perkongsian ilmu profesionalisme, menunjuk gaya belajar dengan betul, meningkatkan motivasi murid, dan menyerap nilai dalam pengajaran dan pembelajaran. Perkongsian nilai, semangat belajar, dan perkongsian ilmu profesionalisme merupakan sub-amalan pembinaan budaya ilmu dalam kepemimpinan rabbani di sekolah.

## Rujukan

- Barnett, K., & McCormick, J. (2004, August). *Leadership and individual principal –teacher relationships in schools*. *EAQ*, 40(3), 406-434.
- Blasé, J., & Blasé, J. R. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. London, UK: Sage.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. Dalam J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg, *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6-12. Dimuat turun daripada [ProQuest](#) database.
- Earl, L., & Lee, L. (2000). *Learning for a change: School improvement as capacity building*. *Improving school*, 3(1), 30-38. Dimuat turun daripada <http://www.ccea.org.uk/pubshtm>
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S., & Jesson, D. (1999). *Improving schools: Performance and potential*. Buckingham: Open University Press.
- Harris, A. (2005). Getting ahead in leadership: Exploring the 'leadership equals improvement' relationship. *School Leadership and Management*, 25, 3-6
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* New York, NY: Falmer Press
- Hopkins, D., Harris, A., West, M., Ainscow, M., & Baresford, J. (1997). *Creating the conditions for classroom improvement*. London, UK: David Fulton.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Joyce, B., Calhoun, E., & Hopkins, D. (1999). *The new structure of school improvement*. Ballmoor, UK: Open University Press.
- Killion, J. (1999). *What works in the middle: Results-based staff development*. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129.
- Mahayudin Hj. Yahaya. (1998). *Tamadun Islam*. Shah Alam, Selangor: Penerbit Fajar Bakti.
- Mortimore, P. (1995, Julai 13-14). *Key characteristics of effective schools*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Sekolah Berkesan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Oakes, J., & Lipton, M. (1999). *Teaching to change the world*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Picucci, A. C., Brownson, A., Kahlert, R., & Sobel, A. (2004). Middle school concept helps-poverty schools become high-performing schools. *Middle School Journal*, 36(1), 1-11.
- Reed, C. (2002). *Action research: A strategy for instructional improvement*. Seattle, WA: New horizons for Learning.
- Rosnani Hashim. (2004). *Educational dualism in Malaysia*. Kuala Lumpur: The Other Press.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1997). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. In J. White & M. Barber (Eds.), *Perspectives on school effectiveness and school improvement* (pp. 77-124). London, UK: Institute of Education
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sidek Baba. (2006) *Pendidikan Rabbani mengenal Allah melalui ilmu dunia*. Shah Alam: Karya Bestari.
- Sergiovanni, T. J. (2003). The lifeworld at the center: Values and action in educational leadership. Dalam N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright, *The Open University "Effective Educational Leadership" leading and managing for effective education* (hlm.14-24). London, UK: Paul Chapman.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996) *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Stoll, L., Fink, D., & Earl, L. (2002). *It's about learning (and it's about time)*. London, UK: Routledge Falmer.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sufean Hussin (1996). *Pendidikan di Malaysia: Sejarah, sistem dan falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zulkifli Mohamad al-Bakri. (2007). *Himpunan hadis modal insan*. Kuala Lumpur: Telaga Biru.