

**LEADERSHIP PRACTICES OF SK ULU LUBAI HEADMASTER
IN FORMING A CONDUCIVE SCHOOL CLIMATE**

**AMALAN KEPIMPINAN GURU BESAR SK ULU LUBAI
DALAM MEMBENTUK IKLIM KONDUSIF SEKOLAH**

ASWANDI LAMAN¹, MOHD NURI MUSTAFA¹, SAMEN SANGGOD² & BEATRICE AK PAUL DIRING²

¹Jabatan Kepimpinan Bahasa dan Komunikasi, Institut Aminuddin Baki, Malaysia

²Jabatan Kepimpinan Kurikulum dan Kokurikulum, Institut Aminuddin Baki, Malaysia

Corresponding authors: mnuri@iab.edu.my, beatrice@iab.edu.my

Received: 15 February 2021

Accepted: 25 February 2021

Published: 30 March 2021

Abstract: *SK Ulu Lubai (SKUL) is a school in the rural of Sarawak. The achievement of this rural school as a High Performance school is to show that other rural schools are also able to achieve high performance levels such as SK Ulu Lubai. Existing leadership practices may be a model for other schools to emulate. Researchers through this study try to deepen the existing leadership practices to be used as findings that can be used as an example. This study was conducted in a descriptive Mix Method. The study was reviewed in terms of leadership practices through six aspects of leadership that were studied based on the perceptions of nearby teachers from three schools, namely SK Ulu Lubai, SK Nangga Merit and SK Kuala Mendalam on the leadership practices of SK Ulu Lubai. Findings from the order of priority of practice and leadership style of SK Ulu Lubai Headmaster show that Capacity Building leadership is the highest with a mean of 3.9815. Then followed by Visionary Leadership whose min is 3.9481. Teaching Leadership, on the other hand, has a minnya level of 3.9444 at the third level. While Minnya Communication Leadership is 3.8765. As for the Welfare Leadership, the oil level is 3,8519. The last leadership that seems to stand out in the leadership practice of SKUL is Leadership with the minimum minna rate of 3.7605. While the survey based on the position of the significant level between Leadership with the practice of Leadership SKUL from the three schools studied the findings show that the relationship between leadership and Communication significant value is very strong that is .953. The relationship between Leadership and Visionary Leadership is the least significant at .086. Therefore, to further strengthen the data, researchers have made a survey through observation protocol to see the results of leadership practices conducted in schools. Observations show that the school has successfully formed a good school climate that is Value Formation (Respectful, Time Management, Disciplined) Formation of a conducive environment (Infrastructure Facilities, Clean-Organized, and Fun) and Excellent Culture (Student's Centered). The successes has been proven in the leadership practice of SKUL Headmasters it is suggested that it can be a model to be replicated to other rural schools. Because SKUL, even in a rural location, is able to be a high-performing school that may be reached by other rural schools as well.*

Keywords: *Leadership, Practice, Style, Climate, Conducive Environment, Culture*

Abstrak: SK Ulu Lubai (SKUL) adalah sebuah sekolah di pedalaman negeri Sarawak. Pencapaian sekolah pedalaman ini sebagai sebuah sekolah Berprestasi Tinggi adalah menunjukkan bahawa sekolah pedalaman lain juga mampu mencapai tahap berprestasi tinggi seperti SK Ulu Lubai. Amalan kepimpinan yang ada mungkin boleh menjadi model kepada sekolah lain untuk meneladaninya. Pengkaji melalui kajian ini cuba mendalami amalan kepimpinan yang ada untuk dijadikan sebagai dapatan yang boleh dijadikan sebagai contoh. Kajian ini dijalankan secara Mix Methode yang berbentuk deskriptif. Kajian ditinjau dari segi amalan kepimpinan melalui enam aspek kepimpinan yang dikaji berdasarkan persepsi guru-guru yang berdekatan dari tiga buah sekolah iaitu SK Ulu Lubai, SK Nangga Merit dan SK Kuala Mendalam terhadap amalan kepimpinan SK Ulu Lubai. Hasil dapatan dari urutan keutamaan amalan dan gaya kepimpinan Guru Besar SK Ulu Lubai menunjukkan bahawa kepimpinan Membangun Kapasiti adalah paling tertinggi dengan min 3.9815. Kemudian diikuti pula dengan Kepimpinan Berwawasan yang minnya adalah 3.9481. Kepimpinan Pengajaran pula, kedudukan tahap minnya iaitu 3.9444 berada pada tahap yang ketiga. Manakala Kepimpinan Komunikasi minnya adalah 3.8765. Adapun Kepimpinan Kebajikan tahap minnya adalah 3.8519. Kepimpinan terakhir yang nampak menonjol dalam amalan kepimpinan Sk Ulu Lubai adalah Kepemimpinan dengan kadar minnya paling minimum iaitu 3.7605. Manakala tinjauan berdasarkan kedudukan tahap signifikan antara Kepemimpinan dengan amalan Kepimpinan SK Ulu Lubai dari ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji dapatan menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan Komunikasi nilai signifikannya adalah sangat kuat iaitu .953. Adapun hubungan Kepemimpinan dengan Kepimpinan Berwawasan adalah yang paling minima signifikannya iaitu .086. Justeru itu bagi mengukuhkan lagi data, pengkaji telah membuat tinjauan melalui protokol pemerhatian untuk melihat hasil amalan kepimpinan yang dijalankan di sekolah. Dapatan pemerhatian menunjukkan sekolah tersebut telah berjaya membentuk iklim sekolah yang baik iaitu Pembentukan Nilai (Hormat menghormati, Memanfaatkan masa, Berdisiplin) Pembentukan persekitaran yang kondusif (Kemudahan infrastruktur, Bersih-Tersusun, dan Menyeronokkan) dan budaya yang cemerlang (student's centered). Disebabkan kejayaan telah terbukti dalam amalan kepimpinan Guru Besar SKUL maka dicadangkan ia boleh menjadi sebuah model untuk direplikasikan terhadap sekolah pedalaman yang lain. Kerana SKUL walaupun berada di lokasi pedalaman mampu menjadi sekolah berprestasi tinggi yang mungkin boleh dicapai juga oleh sekolah pedalaman yang lain.

Kata Kunci: Kepimpinan, Amalan, Gaya, Iklim, Persekitaran Kondusif, Budaya

Cite this article: Aswandi Laman, Mohd Nuri Mustafa, Samen Sanggod & Beatrice ak Paul Diring. (2021). Amalan kepimpinan guru besar SK Ulu Lubai dalam membentuk iklim kondusif sekolah. [*Leadership practices of SK Ulu Lubai headmaster in forming a conducive school climate*]. Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE), 1(1), 29-41.

PENDAHULUAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025) telah merencana 11 anjakan tranformasi pendidikan dalam usaha membina modal insan yang berkualiti dan memenuhi

aspirasi Falsafah Pendidikan Negara (FPN). Banyak pertimbangan dan perwajaran telah diterima dan dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) semasa menentukan kandungan bagi setiap anjakan transformasi pendidikan setelah mengambil kira idea dan pandangan pelbagai pihak berkepentingan. Umumnya, setiap anjakan yang telah dan sedang dilaksanakan adalah bermatlamatkan kepada keberhasilan maksimum dan kemenjadian optimum bagi murid sama ada di bandar atau luar bandar berasaskan aspirasi sistem berkaitan dengan akses, kualiti dan ekuiti pendidikan yang pada akhirnya akan mendokong perpaduan nasional.

Selain itu, PPPM 2013-2015 juga berhasrat memastikan murid mencapai potensi diri berasaskan kepada aspirasi berkaitan pengetahuan, kemahiran dwibahasa, kemahiran berfikir, etika dan kerohanian, kemahiran memimpin dan identiti nasional. Kesemua aspirasi ini dijana melalui 11 anjakan transformasi yang antara lainnya berfokuskan kepada kecekapan kepimpinan dan pentadbiran sekolah seperti dalam anjakan ke-5 PPPM 2013-2025. Dengan erti kata lain KPM tekad berusaha melahirkan Pengetua dan Buru Besar (PGB) yang cemerlang dan berprestasi tinggi sebagai pemangkin kepada kejayaan aspirasi PPPM 2013-2025 (KPM, 2012).

Sukar dinafikan bahawa kecemerlangan sesebuah sekolah adalah sangat berkait rapat dengan faktor kecemerlangan pemimpinnya (Baker, Walsh & Merjerison, 2000; Hamzah, Juraime & Mansor, 2016). Pemimpin yang cemerlang mempunyai gaya dan amalannya tersendiri dalam mengurus iklim sekolah dengan cekap dan sistematik tanpa mengira keadaan prasarana mahupun lokasi sekolah sama ada di bandar mahupun di pedalaman (Ahmad, 2015). Terdapat banyak literatur yang mencirikan sifat seorang pemimpin yang cemerlang seperti; berwawasan tinggi, hemah berkomunikasi, komited menjaga kebajikan orang yang dipimpin, selain berterusan membantu mereka untuk membangun kapasiti diri. Dalam konteks PGB sekolah, pemimpin berprestasi tinggi adalah di antara faktor utama yang membawa kepada kecemerlangan akademik sekolah hasil daripada amalan kepimpinan pengajaran PGB tersebut.

Oleh sebab itu, pengkaji cuba menerokai kepimpinan Sekolah Kebangsaan Ulu Lubai (SKUL) yang terletak di pedalaman Limbang, Sarawak. Sekolah ini telah diiktiraf sebagai salah sebuah sekolah rendah berprestasi tinggi (SBT) di Malaysia seperti yang diumumkan oleh Tan Sri Muhyiddin Yassin, Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pendidikan pada 17 Februari 2011. Bukan sekadar tersohor di persada tempatan, SKUL juga telah mengharumkan nama Malaysia di peringkat dunia melalui dua pencapaian antarabangsa pertamanya iaitu johan *Commonwealth Education Good Practice Award 2009* dan finalis anugerah yang sama daripada Sekretariat Komanwel.

Dari segi prestasi akademik sekolah terutamanya dalam pencapaian Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) SKUL mengekalkan kecemerlangan 100% murid lulus sejak 2006 hingga kini, menjadikannya antara sekolah rendah terbaik dan paling konsisten di Sarawak. SKUL juga pernah menduduki tempat pertama dalam penarafan sekolah kebangsaan, melonjak dari tempat ke-54 pada tahun 2009. Kejayaan ini menjadi teladan dan dorongan bagi sekolah-sekolah lain di luar bandar dan pedalaman, khususnya di Sarawak untuk memulakan gerak langkah bersaing menempa sejarah dan kegemilangan. Sesungguhnya keupayaan menjadi juara dalam keadaan serba kekurangan khususnya dari aspek cabaran infrastruktur dan logistik menjadi sumber inspirasi dan pengajaran yang sangat bermakna untuk diteladani oleh sekolah-sekolah lain.

PERMASALAHAN KAJIAN

Merujuk kepada pengumuman dua puluh Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) kohort pertama tahun 2011, ada pihak yang skeptikal bahawa hanya sekolah yang mempunyai ciri-ciri seperti infrastruktur terbaik, terletak di bandar dan mempunyai reputasi besar sahaja yang layak untuk status SBT tersebut.

Persepsi itu jelas meleset apabila sebuah sekolah rendah yang terletak di tengah-tengah hutan sejauh lebih 50 km daripada pekan terdekat iaitu Limbang, di pedalaman Sarawak diiktiraf sebagai salah satu daripada 23 SBT kohort kedua. Pemilihan SKUL membuktikan bahawa kemudahan infrastruktur dan lokasi memang memberi satu kelebihan, tetapi ia bukan jaminan untuk mencapai kecemerlangan apatah lagi menerima status SBT.

Umum mengetahui bahawa antara faktor utama kejayaan SKUL dalam pelbagai anugerah tempatan dan antarabangsa yang dimenangi sangat berkait rapat dengan kecekapan pentadbir atau GB sekolah dalam mengurus sumber yang sedia ada dalam kalangan guru, murid, komuniti masyarakat setempat dengan cekap dan berkesan. Berada jauh dalam hutan belantara ternyata bukan menjadi alasan untuk menutup kelemahan demi melonjakkan prestasi sekolah.

Buktinya, tidak semua Sekolah Berasrama Penuh (SBP) mencapai taraf SBT bahkan masih banyak lagi SBP yang belum layak untuk dinobatkan status SBT walaupun infrastrukturnya serba lengkap di samping pelajarnya adalah yang terpilih dalam kalangan yang terbaik berbanding sekolah di pedalaman. Persoalannya, apakah kekuatan dan kelebihan GB SKUL dari segi ukuran kompetensi kepimpinannya sehingga beliau berjaya mentransformasikan SKUL ke mercu kebanggaan? Apakah gaya kepimpinan yang boleh dipelajari dan diteladani oleh pentadbir sekolah yang lain?

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini antara lainnya adalah untuk melihat persepsi guru di tiga buah sekolah di pedalaman Limbang iaitu SKUL, SK Kuala Medalam (SKKM) dan SK Nangga Merit terhadap gaya kepimpinan GB SKUL seperti berikut;

- i. Gaya Kepimpinan
- ii. Gaya Kepimpinan Kebajikan
- iii. Gaya Kepimpinan Komunikasi
- iv. Gaya Kepimpinan Berwawasan
- v. Gaya Kepimpinan Membangun Kapasiti
- vi. Gaya Kepimpinan Pengajaran

Perkaitan di antara kepemimpinan GB SKUL dengan gaya kepimpinan lain juga diteroka dengan tujuan untuk melihat kepimpinan mana yang paling signifikan dalam amalan kepimpinan. Kajian ini ingin juga meneroka secara khusus iklim SKUL dari aspek pandangan awal, persekitaran fizikal, persekitaran sosial, persekitaran akademik dan persekitaran bersama. Pemerhatian terhadap iklim kecemerlangan sekolah diambil sebagai hasil amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi yang berada di pedalaman Sarawak. Agar ia boleh dijadikan sebagai teladan atau model kepada sekolah lain khususnya dalam komuniti yang sama dengan sekolah pedalaman.

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dijangka mempunyai kesignifikannya dari aspek teori dan amalan kepimpinan melalui enam aspek kepimpinan yang dikaji. Bagi bakal pemimpin sekolah terutamanya di peringkat sekolah rendah, kajian ini dijangka dapat menjelaskan amalan dan gaya kepimpinan cemerlang GB SKUL dan hubungannya dengan iklim sebenar sekolah sesuai dengan penarafannya sebagai SBT. Bagi golongan pemimpin yang sedang mentadbir sekolah, kajian ini mungkin berfaedah untuk mereka menilai tahap kepimpinan masing-masing selari dengan tuntutan semasa sistem pendidikan bermatlamatkan kepada kejayaan visi dan misi sekolah.

Dari aspek implikasi kepada polisi latihan kepimpinan pula, kajian ini mungkin memberi makna kepada KPM dalam mengenalpasti isu dan masalah kepeimpinan di sekolah dalam usaha menilai dan merangka program-program latihan untuk bakal pemimpin sekolah berasaskan model atau teladan SKUL terutamanya bagi sekolah di luar bandar. Kajian ini juga diharapkan agar sedikit sebanyak dapat memberi gambaran umum kepada penggubal dasar perihal keperluan mustahak sekolah di pedalaman seperti kemudahan infrastruktur dan prasarana ataupun keperluan yang lebih khusus seperti budaya masyarakat setempat di kawasan sekolah.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kecemerlangan kepeimpinan GB di sekolah diukur daripada kesan atau hasil kompetensi pemimpinnya melalui enam ciri gaya kepeimpinan seperti yang digambarkan dalam rajah di bawah.



Rajah 1: Kerangka Kajian

Seramai 27 orang guru telah menjawab soal selidik terhadap gaya kepimpinan GB dengan fokus kepada GB SKUL untuk melihat perkaitan antara amalan kepimpinan dengan iklim sebenar kecemerlangan sekolah dalam konteks sekolah rendah di pedalaman. Untuk menjelaskan kerangka konseptual yang ditetapkan, kumpulan penyelidik telah menggunakan definisi konseptual seperti berikut;

Kepemimpinan

Kepemimpinan merujuk kepada hal-hal yang berkaitan di antara pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai sesuatu objektif. Dalam konteks kepeimpinan di sekolah, ia merujuk kepada proses pemimpin sekolah seperti PGB untuk membawa sekolahnya mencapai matlamat tertentu yang diinginkan.

Kepimpinan Kebajikan

Kepimpinan Kebajikan merujuk kepada penjagaan kebajikan terhadap subordinat. Guru Besar yang tidak prihatin kepada soal kebajikan guru seringkali mewujudkan perasaan negatif guru-guru terhadap mereka dan keadaan ini boleh menyumbang kepada kelemahan organisasi yang ditadbir oleh pengetua.

Kepimpinan Komunikasi

Kepimpinan komunikasi merujuk kepada komunikasi pemimpin dengan orang bawahan dan ia merupakan asas yang sangat penting dalam kejayaan seseorang pemimpin.

Kepimpinan Berwawasan

Pemimpin berwawasan harus mempunyai kemahiran mengenalpasti wawasan, menerangkan wawasan kepada orang lain menyampaikan wawasan melalui pertuturan dan perilaku serta menyalurkan wawasan kepada konteks kepimpinan yang berlainan.

Kepimpinan Membangun Kapasiti

Seorang pemimpin berperanan membangunkan kapasiti guru dan orang bawah kepimpinannya. Kapasiti kepimpinan dalam kalangan guru boleh dibentuk menerusi usaha guru untuk membangunkan profesionalisme sendiri. Pembentukan kapasiti tersebut juga dipengaruhi oleh rakan sejawat, budaya sekolah serta masyarakat persekitaran sekolah tersebut.

Kepimpinan Pengajaran

Kepimpinan pengajaran adalah fokus kepada usaha pengajaran dan pembelajaran murid. Mengikut Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti pada 2008 bahawa ramai dalam kalangan pentadbir tidak dapat memberi penekanan yang betul menerusi kepimpinan pengajaran lantaran beban tugas yang lain.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini mengguna pendekatan kaedah campuran (*mixed-method*) sebagai asas paradigma penyelidikan yang pragmatik kerana ia akan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dari aspek kuantitatif, persepsi para guru cuba diukur melalui soal selidik yang diadaptasi daripada Soal Selidik Guru Besar yang didasarkan kepada instrumen pematuhan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) khususnya standard yang berkaitan dengan kepimpinan PGB (Pengetua-Guru Besar) di sekolah. Soal selidik ini dipilih kerana ia mengukur secara spesifik elemen asas kepimpinan GB di sekolah melalui 6 gaya kepimpinan.

Pemilihan Peserta Kajian

Pemilihan peserta kajian dibuat dengan memaksimum variasi responden terhadap amalan kepimpinan Guru Besar SK Ulu Lubai. Ia melibatkan semua guru di SK Ulu Lubai, SK Kuala Mendalam dan SK Nangga Merit dengan jumlah masing-masing 9, 11 dan 8 orang guru. Mereka dipilih sebagai responden berdasarkan lokasi sekolah dalam kawasan yang berdekatan, berada dalam satu zon dan sering mengadakan aktiviti bersama. Dalam kajian ini triangulasi data pemerhatian daripada perspektif yang berbeza oleh ahli-ahli kumpulan penyelidik dijangka mampu memberi data yang lebih mendalam dan boleh mengelakkan dari interpretasi yang bias terhadap iklim SKUL dalam kalangan kumpulan penyelidik.

Pemerolehan Data

Data diperolehi melalui dua instrumen kajian iaitu Soal Selidik dan Manual Pemerhatian Iklim Sekolah Ulu Lubai. Soal selidik terdiri daripada 40 item soalan daripada lima aspek kepimpinan berkaitan gaya dan amalan iaitu; kepemimpinan (15 item), kepimpinan kebajikan (6 item), kepimpinan komunikasi (9 item), kepimpinan berwawasan (5 item) dan kepimpinan membangun kapasiti (4 item). Kesemua instrumen kajian akan ditabdir oleh kumpulan penyelidik semasa lawatan ke sekolah Ulu Lubai dan hanya soal selidik sahaja yang melibatkan semua responden iaitu seramai 28 orang guru di ketiga-tiga buah sekolah. Manakala manual pemerhatian pula akan fokus aspek iklim sekolah oleh ahli kumpulan penyelidik. Skop pemerhatian hanya meneroka iklim di SKUL dan warganya sahaja.

Analisis Data

Data deskriptif kajian diproses menggunakan SPSS Ver.24 untuk analisis demografi dan profil responden selain untuk melihat skor mean dan sisihan piawai terhadap tahap persetujuan responden tentang gaya kepimpinan GB masing-masing. Data inferensi pula mengukur beberapa set ujian SPSS seperti t-test dan annova atau analisis faktor untuk melihat perbandingan skor sama ada bagi satu kelompok guru (SKUL, SKKM dan SKNM) atau kelompok perbandingan di antara SKUL dan bukan SKUL (SKKM dan SKNM). Dapatan data kualitatif pemerhatian pula dijangka akan dapat menjelaskan persekitaran iklim SKUL secara lebih mendalam. Melalui proses triangulasi data kualitatif terhadap data kuantitatif, analisa dan tafsiran persepsi para guru SKUL terhadap GB mereka ada diberi lebih makna berasaskan kepada keadaan sebenar iklim sekolah.

DAPATAN KAJIAN

Perbincangan dapatan kajian akan tumpu kepada dua perkara iaitu berkenaan amalan kepimpinan dan pembentukan iklim sekolah. Kedua-dua perkara itu adalah merupakan hasil dapatan yang akan dirumuskan sebagai model keberkeraan yang telah capai oleh SKUL.

a. Amalan Kepimpinan

Hasil dapatan kajian ini mempunyai kesignifikan dari aspek teori dan amalan kepimpinan melalui enam aspek kepimpinan yang dikaji. Kerana ia menjelaskan amalan dan gaya kepimpinan cemerlang GB SKUL dan hubungannya dengan iklim sebenar sekolah sesuai dengan penarafannya sebagai SBT. Bagi pemimpin sekolah terutamanya di peringkat sekolah

rendah dapat menjadikan hasil kajian sebagai model pengurusan sekolah masing-masing. Mereka juga dapat menilai tahap kepimpinan masing-masing selari dengan tuntutan semasa sistem pendidikan yang bermatlamatkan kepada kejayaan visi dan misi sekolah.

Hasil dapatan kajian juga menunjukkan urutan keutamaan amalan dan gaya kepimpinan GB SKUL yang meletakkan Kepimpinan Membangun Kapasiti adalah yang paling utama. Kerana berdasarkan min yang diperolehi semasa membuat ujian kedudukan dalam amalan dan kepimpinan sekolah adalah kadar minnya 3.9815. Sebagaimana yang telah disebut bahawa sekolah pedalaman amat memerlukan pembangunan kapasiti gurunya, maka SKUL tidak ketinggalan menyasarkan kepimpinannya ke arah itu. Dapatan ini selari dengan Laporan Kementerian Pendidikan (2012) yang menyatakan bahawa beberapa kajian terhadap pencapaian pelajar luar bandar telah dijalankan dan mendapati bahawa isu kekurangan guru terlatih di luar bandar adalah salah satu penyebab berlakunya keadaan ini.

Begitu juga dengan amalan Kepimpinan Wawasan GB SKUL skor minnya menunjukkan nilai 3.9481. Kepekaan terhadap kepimpinan ini boleh dilihat dari perancangan mengantarabangsakan aktiviti muridnya dalam bidang Bahasa Inggeris secara atas talian di peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Usaha ini adalah sebagai lambang kesungguhan kepimpinan untuk melihat masa depan muridnya berjaya dan memberi rangsangan kepada yang lain untuk berjaya juga dalam arena yang diceburi.

Dari segi Kepimpinan Pengajaran berada pada tempat ketiga. Kerana berdasarkan min yang diperolehi kedudukan sekolah dalam amalan dan kepimpinan ini kadar minnya adalah 3.9444. Dapatan ini adalah selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dalam anjakan lima untuk menempatkan pemimpin yang berimpak tinggi di sekolah melalui kepimpinan pengajaran yang merupakan kepimpinan yang dititikberatkan.

Kepimpinan Komunikasi kadar minnya adalah 3.8765. Secara umumnya Kepimpinan Komunikasi ada dalam semua kepimpinan. Oleh itu dapatan ini menunjukkan Komunikasi juga memainkan peranan penting. Dapatan tersebut diperkukuhkan lagi oleh Kamaruzaman (2012) yang menyatakan bahawa kejayaan atau kegagalan Sesebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan bergantung kepada pasukan kerja yang diamanahkan dalam sesebuah organisasi.

Kepimpinan Kebajikan yang kedudukan tahap minnya adalah iaitu 3.8519. Kepimpinan kebajikan yang diamalkan adalah sesuai dengan statusnya lokasinya berada di kawasan pedalaman. Dapatan ini juga selari dengan dapatan Che Nidzam et al, (2014) bahawa kemudahan belajar seperti aspek perabot, ruang pembelajaran dan kualiti udara dalaman menjadi peramal kepada keberhasilan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Ini bermaksud, kepimpinan perlu mengutamakan kepada kebajikan warganya agar keberhasilan pengajaran dan pembelajaran dapat dipertingkatkan bila aspek ini dioptimumkan keadaannya.

Manakala penekanan kepada Kepemimpinan adalah paling minima minnya iaitu 3.7605 menunjukkan bahawa Amalan kepimpinan GB SKUL tidak perlu memberi penekanan kepada kepemimpinan. Jadi hasil dapatan ini berbeza dengan Pillai dan William (2004) mendapati bahawa hubungan yang positif antara tingkah laku kepemimpinan dengan kesepaduan ahli, efikasi sendiri, komitmen organisasi, dan pencapaian organisasi. Namun efikasi yang capai oleh SKUL tidak menggambarkan bahawa kejayaan organisasi sangat bergantung kepada kepemimpinan seseorang pemimpin dalam organisasi. Kerana orang yang dipimpin sudahpun selesai dengan amalan kepimpinan yang telah dijalankan. Maknanya GB tersebut tak perlu

mengarah orang bawahannya untuk bekerja kerana tugas yang hendak dilakukan telahpun dibincang bersama berdasarkan amalan Kepimpinan Komunikasi yang jelas. kejayaan ini merupakan sebahagian dari kejayaan kepimpinan sekolah berupaya membentuk peradaban sekolah. Dimana peradaban ini boleh terbentuk di sesebuah tempat adalah bersifat tidak statik dan ia bergantung kepada pentadbir yang menerajui organisasi tersebut. Maka tidak mustahil sekolah yang seumpama cirinya dengan SKUL ini boleh mencapai kejayaan seperti yang diperlukan oleh KPM. Sebagai contoh Nur Faezah dan Dg Norizah (2018) menyatakan bahawa keupayaan Guru Besar SK Ulu Lubai mengubah peradaban murid dan kakitangan berbahasa dialek tempatan yang menjadi bahasa utama kepada berbahasa Inggeris merupakan usaha berterusan yang telah menampakkan hasil yang sangat positif turut menjadi pemangkin terhadap kajian peradaban.

Manakala tinjauan berdasarkan kedudukan tahap signifikan antara Kepemimpinan dengan amalan Kepimpinan SK Ulu Lubai dari ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji dapatan menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan Komunikasi nilai signifikannya adalah sangat kuat iaitu .953. Banyak kajian yang mengesahkan tentang pentingnya amalan komunikasi dalam menjayakan tugas kepimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Abdullah & Ainon (2005). Sebab itu Ahmad Talal et.al, (2018) menyatakan bahawa saluran komunikasi yang jelas, persekitaran yang kondusif, keakraban hubungan antara ahli dalam organisasi merupakan antara faktor yang menjayakan komunikasi kepimpinan itu sendiri.

Adapun hubungan Kepemimpinan dengan Kepimpinan Berwawasan adalah yang paling minima signifikannya iaitu .086. Dapatan ini menunjukkan bahawa kepemimpinan GB SK Ulu Lubai tidak mempunyai hubungan yang rapat dengan kepimpinan wawasan. Namun GB SK Ulu Lubai adalah seorang pemimpin yang berwawasan.

b. Pembentukan Iklim

Pembentukan iklim SKUL hasil dapatan menunjukkan bahawa impak dari amalan kepimpinan sekolah yang telah dijalankan ada tiga pencapaian. Iaitu Pembentukan Nilai, Pembentukan Iklim Kondusif dan Pembentukan Budaya.

i. Pembentukan Nilai

Secara umumnya murid- murid di sekolah terbina dengan mempunyai nilai tertentu dalam kehidupan mereka. Bagi SKUL nilai yang terpancar dari hasil dapatan menunjukkan bahawa murid-murid di SKUL nilai hormatnya begitu tinggi terhadap orang lain. Mereka menghormati tetamu yang datang dan menghormati guru-guru yang mengajar mereka. Dalam diskripsi kod IK8 catatan pengkaji menyatakan bahawa;

Murid-murid sentiasa menunjukkan rasa hormat dengan menggunakan bahasa yang sopan semasa mereka berinteraksi dengan guru-guru atau pelawat.

Kod: IK8

Suasana ini sukar didapati di sekolah sekolah bukan pedalaman. Inilah suasana yang telah berjaya dibentuk oleh GB SKUL. Menurut Ahmad (1991) sekiranya pemimpin gagal memainkan peranan bekerjasama, dan bertindak sebagai model, maka agak sukar segala perubahan dapat dilakukan di sekolah kerana tanpa contoh teladan yang terbaik akan

menyebabkan guru dan pelajar kurang menghormati pengetua. Keadaan ini boleh menyebabkan guru dan pelajar tidak bersungguh-sungguh melaksanakan arahan dan perancangan pimpinan sekolah.

Menghormati orang lain adalah suatu sifat mulia yang menunjukkan seseorang itu menghargai orang lain yang lebih tua dan berjasa kepadanya. Guru patut dihormati kerana mereka adalah ibubapa murid di sekolah. Mereka bertanggungjawab terhadap murid sepanjang berada di sekolah. Tetapi kini timbul isu murid tidak menghormati guru adalah merupakan isu besar yang menjadikan suasana sekolah bukan sahaja runcing, bahkan keberadaan guru tersebut di sekolah juga tidak selamat. Keadaan inilah yang menjadi hasrat mantan Menteri Pendidikan Dr Maszlee Malik, yang telah menyatakan sebelum ini bahawa formula bagi membina atmosfera terapan dalam pembelajaran di sekolah dan universiti serta lain-lain institusi pendidikan adalah kebahagiaan, kasih sayang dan hormat-menghormati (Mohd Azraai, 2019).

Mereka juga memanfaatkan masa semasa di sekolah. Dari catatan diskripsi kod IK13 dan kod IK14 menjelaskan bahawa,

Penggunaan waktu berlaku dan ada sudut bacaan serta sudut teroka ilmu dengan kemudahan internet.

Kod IK13

Suka membaca info yang terdapat di papan kenyataan dan maklumat yang dipamerkan di kawasan sekolah.

Kod IK14

Oleh kerana masa itu emas, maka masa yang ada digunakan untuk pembelajaran. Sedangkan pada masa ini cukup sukar untuk membentuk murid-murid sekolah sekarang supaya menghargai masa untuk pembelajaran. Masa mereka banyak dihabiskan untuk bermain atau bersama gajed yang mereka bawa ke sekolah. Jadi, satu kelebihan buat SKUL berjaya membentuk muridnya menghargai masa dengan perkara yang berfaedah. Kerana terdapat banyak kajian yang menyebut tentang kelebihan mengguna masa, seperti Mohd. Sharani dan Zainal, (2003) mengaitkan masa dengan kejayaan. Lee, Chao dan Chen, (2011) penggunaan masa tertentu kepada individu yang minatkan pembelajaran. Kpolovie, Joe & Okoto, (2014) penggunaan masa boleh mengukuhkan pembelajaran. Kesimpulannya masa itu berharga untuk membentuk orang menjadi berjaya.

Berdisiplin merupakan satu lagi nilai yang terbentuk dalam kalangan murid SKUL. Diskripsi kod IK10 dan kod IK11 menyetakan bahawa,

Tiada kebisingan yang melampau dapat didengar dari jauh dan dapat dilihat murid-murid berlari dan bertolak-tolak di tangga hingga ada yang terjatuh

Kod: IK10

Tidak berlaku pelanggaran disiplin di sekolah ini kerana pembudayaan yang positif telah ditanam pada diri murid sebaik sahaja mereka melangkah kaki ke sekolah sejak dari pra sekolah.

Kod: IK11

Sukar untuk mengesan bahawa sekolah tersebut berhadapan dengan masalah disiplin. Tiada bunyi bising di sekolah itu pun sudah menggambarkan sekolah berada dalam kawalan. Inilah salah satu unsur yang menjadikan SKUL boleh mencapai kejayaan cemerlang prestasinya. Kerana unsur sifar disiplin sangat penting dalam membentuk kemenjadian pelajar

dalam akademik. Oleh itu kepimpinan sekolah perlu memastikan pengurusan disiplin dilakukan secara berhati-hati. Kerana pengurusan disiplin yg tidak cekap akan mewujudkan peraturan sekolah yg rigid, menafikan hak murid, hilangnya keyakinan dan rasa hormat murid terhadap guru, masyarakat terhadap sekolah, timbulnya konflik antara ibubapa, guru dan murid serta menjejaskan iklim dan persekitaran sekolah (Osman, 2019).

ii. Pembentukan Persekitaran Kondusif

Pembentukan iklim yang kondusif SKUL boleh dilihat melalui kemudahan yang disediakan, kebersihan halaman dan wajah muridnya yang ceria serta menyeronokkan. Kemudahan yang dimaksudkan itu tercatat melalui diskripsi pengkaji kod Ik12 dan kod IK4 menyatakan bahawa

Terdapat tiga (3) jenis wakaf yang sangat cantik bersih dan penuh dengan info ilmu yang menarik.

Kod: IK12

Segala kemudahan peralatan/bahan/keperluan PDP disediakan dengan baik malah alatan yang digunakan merupakan daripada jenama dan berkualiti yang terbaik contoh: smartboard dan terus link ke internet.

Kod: IK4

Kegigihan GB melalui kepimpinan kebajikannya menyerlahkan kewujudan perkara ini. Kemudahan peralatan dan tempat pembelajaran adalah paling utama untuk seorang pemimpin mengambil tanggungjawab yang serius. Di SKUL kemudahan itu disediakan dengan baik seperti wakaf untuk belajar, papan tanda, peralatan teknologi terkini, sudut makan/minum dan persekitaran yang bersih yang menjadikan keberadaan murid di sekolah sentiasa ceria dan dalam keadaan yang bersedia. Sebab itu kajian lain turut memberi gambaran yang sama bahawa persediaan kemudahan yang kondusif memberi ruang yang selesa untuk murid-murid sekolah berjaya. Kesedaran kerajaan untuk menyelesaikan isu kemudahan juga adalah sabagai bukti bahawa kewujudan kemudahan kondusif menjadi pemangkin kepada kejayaan.

Kajian sebelum ini (Fraser 1998, Che Nidzam et al 2014) yang menyentuh tentang kepentingan suasana kondusif memang benar. Ianya telah menjadi sebab kerajaan mengambil inisiatif cergas dalam membangun kemudahan prasarana yang ada. Kerana kemudahan prasarana yang daif hanya memberi impak yang negatif terhadap keberkesanan sekolah. Sebagai contoh, kerajaan negeri Sarawak telah menjadi peneraju dalam usaha untuk meningkatkan kemudahan Internet di seluruh pelosok negeri demi kemajuan pendidikan anak anak Sarawak tanpa mengira lokasi. Kerajaan negeri Sarawak juga turut menggalakkan penggunaan Bahasa Inggeris di semua sekolah dan langkah pertama yang dilaksanakan secara besar-besaran adalah penganjuran 'Sarawak English Language Education Symposium 2017' pada 23 hingga 25 Oktober 2017.

iii. Pembentukan Budaya

Pembentukan Budaya ini sangat baik dalam membentuk kemahiran kokurikulum murid. Terutamanya, budaya student' centered" telah pun diamalkan di SKUL semenjak dari pra sekolah lagi. Melalui diskripsi kod IK19 pengkaji telah mencatat bahawa,

Sekolah ini telah membudayakan students's voices. Mereka melaksanakan aktiviti-aktiviti yang menjurus kepada student's centered sebaik berada di pra sekolah. They treat "schools like home"

Kod: IK19

Amalan ini juga telah memberi peluang kepada murid sekolah melatih diri berdikari dalam menyelesaikan masalah sendiri. Kajian sebelum ini pun menyokong bahawa budaya sekolah yang positif akan menghasilkan kesan yang positif kepada pencapaian sekolah. Sebaliknya budaya sekolah yang negatif akan memberi imej negatif kepada pencapaian sekolah. Sekolah yang berjaya menggunakan banyak masa untuk membangunkan budaya sekolah, kerana yakin sesuatu reformasi pendidikan tidak akan berjaya untuk meningkatkan pencapaian sekolah andainya budaya sekolah tidak diberi penekanan (Cunningham & Greso, 1993; Piperato & Roy, 2002). Pernyataan ini disokong oleh Rita (2016) dengan menegaskan bahawa pembentukan serta kepuasan budaya dalaman akan mempengaruhi budaya luaran dalam sesebuah organisasi. Ini adalah jika warga dalam sesebuah organisasi telah membina dan memberi tumpuan kepada norma dan nilai dalaman, maka warganya merasa bangga dan bersikap positif terhadap organisasinya. Dengan secara tidak langsung, prestasi individu akan meningkat dan memberi impak yang positif kepada organisasi tersebut. (Rita Anggorowati, 2016).

RUMUSAN

Berdasarkan dapatan kajian yang dijalankan amalan kepimpinan yang berlaku di SKUL boleh dijadikan sebagai model untuk direplikasikan kepada kepimpinan sekolah- sekolah di pedalaman. Semoga sekolah dipedalaman lain juga akan boleh berjaya mencapai status SBT seperti yang dicapai oleh SKUL. Kerana kejayaan SKUL menjadi indikator bahawa tidak mustahil untuk dicapai oleh sekolah pedalaman lain melalui amalan yang di lakukan di SKUL.

REFERENCE

- Ahmad, J. (2015). *Amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah berprestasi tinggi di Malaysia* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
- Ariffin Ba'ada dan Robiah Sidin. 2002. Komunikasi pengetua-guru: satu analisis. *Jurnal Teknologi*, 37(E) Dis.: 71–79.
- Baker, D. E., Walsh, M. B., & Marjerison, L. (2000). High-performance leadership at the process level. *Advances in Developing Human Resources*, 2(2), 47-72.
- Che Nidzam Che Ahmad, Noraini Mohamed Noh, Mazlini Adnan, Marzita Puteh, (2014) Pengaruh Persekitaran Fizikal Bilik Darjah Terhadap Tahap Keselesaian Pengajaran Dan Pembelajaran. UPSI
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. *Bethesda (Maryland): National Institutes of Health*, 2013, 541-545.
- Fairuz Hamzah. (2010). Amalan kepimpinan guru sekolah menengah di Bangsar, Kuala Lumpur. Kertas projek sarjana yang tidak diterbitkan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Hamzah, M. I. M., Juraime, F., & Mansor, A. N. (2016). Malaysian principals' technology leadership practices and curriculum management. *Creative Education*, 7(07), 922.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), (2012) *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-*

2025.

- Mohamad, B., & Salleh, M. J. (2009). Pembangunan modal insan sebagai satu pelaburan penting dalam konteks pembinaan negara. In *Prosiding 'Seminar Pembangunan Modal Insan 2009*.
- Mohd Zin Sham & Faridah Abu Hassan, ('1989). Beban Tugas Pengetua, Penolana Kanan dan Penvelia Petang: Satu kaitan rinokas. *Jurnal Guru* 1: 42-45.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2008). Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah Malaysia. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Nuraisyah, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara. *Online. www.pustaka.ut.ac.id*.
- Zakaria, R. (2009). *Ciri-ciri kepimpinan pengetua yang dikehendaki oleh guru-guru* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).