

KONFLIK DI SEKOLAH: PENDEKATAN BERHEMAH DALAM KALANGAN PENTADBIR SEKOLAH RENDAH

Oleh:

Shariffah Sebran Jamila bt. Syed Imam

Nor Foniza bt. Maidin

Dr. Hj. Mohammed Sani b. Hj. Ibrahim

ABSTRAK

Kajian ini merupakan kajian tinjauan bertujuan untuk melihat pendekatan pengurusan konflik dalam kalangan guru besar dan penolong kanan di sekolah rendah. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif melalui soal selidik dan disokong dengan kajian kualitatif menggunakan kaedah temu bual. Sampel kajian terdiri daripada 128 orang guru besar 141 orang PK Kurikulum, 132 orang PK HEM dan 129 orang PK Kokurikulum di zon tengah yang dilibatkan sebagai responden dari negeri Selangor, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Negeri Sembilan. Instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah diuji kesahan dan kebolehpercayaan di mana nilai Alfa Cronbachnya ialah 0.958. Data dianalisis secara deskriptif. Hasil dapatan menunjukkan guru besar dan penolong kanan berpendapat adalah lebih mudah menguruskan konflik tugas daripada konflik peribadi. Mereka juga berpendapat bahawa menguruskan konflik tugas dan struktur memberi manfaat kepada organisasi berbanding dengan konflik peribadi. Pendekatan yang sering diambil oleh guru besar dan penolong kanan dalam menghadapi konflik yang berlaku di sekolah adalah berkongsi matlamat dan bersemuka. Pihak pentadbir sekolah lebih selesa menyelesaikan konflik yang wujud tanpa kehadiran pihak ketiga dan pendekatan yang sukar dilaksanakan adalah mengubah struktur organisasi. Kesimpulannya pihak pentadbir berani berdepan dengan konflik yang timbul serta lebih banyak menggunakan pendekatan muafakat serta tolak ansur dalam menangani konflik berbanding menggunakan kuasa yang ada. Walau bagaimanapun, guru besar perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran melaksanakan program pengurusan konflik untuk menjadi seorang pemimpin yang lebih kompeten dalam menangani konflik di sekolah.

PENGENALAN

Sekolah merupakan organisasi sosial yang turut dilingkari dengan paradigma untuk memenuhi perubahan bagi melahirkan generasi yang berinformasi, berdaya fikir dan beraspirasi tinggi. Sekolah juga perlu berdepan dengan cabaran dalam menghadapi era globalisasi yang menekan pengurus sekolah berhadapan dengan pelbagai tuntutan. Rahimah (2005) menyatakan perubahan dunia luar yang amat pesat menyebabkan fungsi dan persekitaran sekolah sentiasa bergolak, tertekan dalam situasi yang tidak menentu. Wan Chik (2002) turut menyatakan bahawa senario sistem pendidikan masa kini berhadapan dengan pelbagai cabaran dalam menghadapi kemajuan dunia.

Justeru, perkembangan dunia hari menuntut kepada perubahan dalam sistem pendidikan selari dengan perkembangan globalisasi. Keadaan ini menjadikan peranan sekolah pada hari ini semakin kompleks (Cheng 2005; Daresh dan Arrowsmith 2003; Drake dan Roe 2005; Ellen dan Sharon 1993;). Situasi yang rencam ini pula menyumbang kepada konflik dalam kalangan warga sekolah. Pihak pengurusan sekolah walaupun diberi mandat untuk merealisasikan wawasan pendidikan juga perlu memenuhi kepelbagaian tuntutan dan tanggungjawab. Demi memenuhi pelbagai tuntutan daripada pihak-pihak berkepentingan yang turut mencetuskan konflik dalam kalangan warga pendidik di sekolah. Tambah lagi, Abd Rafie (2002) menyatakan ciri-ciri ke arah wujudnya konflik di sekolah apabila tugas dan peranan pendidik semakin mencabar, beban tugas semakin berat dan halangan komunikasi mula dirasai.

Wilmore (2004) melihat konflik dari sudut berbeza, walaupun konflik wujud dalam pelbagai situasi dalam organisasi namun pada tahap tertentu konflik dikatakan membantu membawa kepada perubahan. Konflik dapat mengubah keadaan kepada cabaran baru yang boleh mencetuskan pembaharuan dan percambahan idea-idea baru. Namun begitu, sekiranya konflik tidak dapat dikawal dengan baik akan membawa kesan negatif kepada organisasi. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu peka dan bersedia dengan pengetahuan dan kemahiran kerana kehadiran konflik tidak dapat dijangkakan. Di samping itu, pemimpin sekolah perlu bersikap proaktif dan melihat konflik secara positif ketika dan bertindak dengan bijaksana dalam mengawal konflik.

KONFLIK DALAM ORGANISASI

Menurut Deutsch (1991), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi konflik yang melibatkan hubungan antara individu dalam organisasi. Konflik ini berlaku apabila dua individu atau lebih berinteraksi. Individu atau kumpulan yang berbeza ciri atau personaliti berlandaskan budaya yang mempunyai hubungan yang kuat dengan sesuatu kelakuan. Ini akan menganggap individu dalam budaya itu mempunyai tindakan yang sama. Sebagai contoh jika budaya sekolah menitikberatkan soal keceriaan sekolah, kita terdorong mengelaskan semua guru dari sekolah tersebut adalah bersikap ceria. Namun, sebenarnya itu tidak tepat kerana setiap individu adalah berbeza-beza walaupun datang dari budaya sekolah yang sama.

Perbezaan ataupun sikap yang tidak serasi, kepercayaan, kepentingan, nilai, ideologi dan sebagainya antara dua individu dapat membentuk tindakan yang menghalang dan mengganggu dalam hubungan antara ahli dalam kumpulan. Dua individu atau kumpulan akan terlibat dengan aktif dalam berkonflik apabila mereka berhadapan dengan tindakan ataupun tingkah laku yang tidak sesuai. Konflik dalam organisasi boleh berlaku apabila ketidaksesuaian jelas kelihatan. Tindakan yang tidak sesuai ini timbul kerana individu itu mendapati tindakan ataupun tingkah laku individu lain menghalangnya.

Seyfarth (2008) menyatakan konflik dilihat sebagai penyakit sosial yang wujud di mana-mana dalam kehidupan harian sama ada dalam diri individu, keluarga, masyarakat dan juga setiap organisasi. Konflik tercetus dengan pelbagai alasan dan punca yang bermula melalui hubungan sesama manusia. Ramlan (2001) pula menganggap konflik membawa kepada kemusnahan, keruntuhan dan akhirnya membawa kerugian kepada semua pihak. Konflik membawa kepada satu situasi yang tidak aman dan tidak sihat dalam sesebuah organisasi jika tidak ditangani dengan berkesan.

Konflik wujud di pelbagai peringkat dalam organisasi sekolah seperti konflik antara guru-guru dengan pihak pentadbir, guru dengan guru, guru dengan ibu bapa mahupun pentadbir sesama pentadbir (Campbell et al. 1988; Seyfarth 2008). Menurut Jaafar Muhamad (2007) seorang pengetua di Malaysia menumpukan lebih kurang satu jam setengah dari lapan jam bekerja sehari bagi menghadapi konflik. Kebanyakan pihak pengurusan akan cuba mengurangkan konflik disebabkan oleh keburukan-keburukan yang timbul dari konflik. Antaranya ialah peningkatan dalam pusing ganti, pengurangan kepuasan pekerja, ketidakcekapan, sabotaj, mogok dan tindakan agresif. Justeru sebagai pemimpin perlu mempunyai pelbagai pendekatan dalam menangani konflik dalam organisasi agar konflik dapat dikawal.

PENDEKATAN KONFLIK

Brock dan Grandy (2002), Rollinson (2005) dan Seyfarth (2008) menyatakan konflik tidak dapat dipisahkan daripada berlaku di sekolah. Oleh itu, pengetua atau guru besar perlu bijak mengurus konflik yang wujud antara guru dengan guru, guru dengan pentadbir, guru dengan ibu bapa, guru dengan pelajar. Sehubungan itu, seorang pengetua perlu bijak menanganinya tanpa merosakkan hubungan, kualiti dan semangat guru-guru kerana kegagalan menangani konflik dengan berkesan bakal membawa bencana yang besar.

Bush dan Middlewood (2005) menjelaskan bahawa seorang pemimpin dan pengurus sekolah perlu mempunyai pelbagai kemahiran dalam menangani konflik seperti kemahiran pengantara, mengabai perkara-perkara yang tidak penting, menjadi pendamai dan bijak menyelaraskan perkara yang mempunyai kepentingan dengan pihak lain melalui komunikasi dan perundingan yang berkesan.

Gordon (1993) mengemukakan lima strategi dalam mengurus konflik iaitu:

a. Strategi Persaingan

Strategi ini selalunya digunakan untuk mengalahkan pihak lawan dan ini mewujudkan situasi menang-kalah kerana kedua-dua pihak yang berkonflik bersaing untuk mencapai matlamat masing-masing.

b. Strategi Mengelak.

Isu-isu konflik dipendamkan atau tidak diendahkan buat sementara waktu untuk mengumpulkan maklumat dan menganalisis masalah yang berlaku. Ahli kumpulan cuba mengelak tercetusnya perbalahan kerana perpaduan pasukan yang rendah dan keinginan untuk mencapai matlamat adalah rendah.

c. Strategi Kompromi

Strategi ini menggunakan teknik rundingan dan tawar menawar. Teknik ini memberi faedah kepada kedua-dua pihak yang berkonflik daripada penyelesaian yang dilakukan. Kedua-dua pihak terpaksa mengorbankan kepentingan masing-masing untuk menerima faedah bersama yang telah dipersetujui.

d. Strategi Penyesuaian

Seterusnya teknik penyesuaian yang bertujuan untuk memelihara perhubungan, ingin mendapatkan kerjasama dan menyelesaikan konflik dengan cepat. Sesetengah ahli kumpulan akan mengalah kepada pihak yang lebih dominan kerana keadaan perpaduan kumpulan yang tinggi.

e. Strategi Pemuaafakatan

Dalam strategi ini, kedua-dua pihak mencapai matlamat masing-masing dalam situasi menang-menang. Sikap bertolak ansur dan mementingkan pencapaian matlamat serta perpaduan pasukan menjadi keutamaan bagi mengelakkan daripada meneruskan konflik secara tidak sihat yang pastinya merugikan organisasi. Kaedah permuafakatan merupakan pendekatan yang sepatutnya diberi perhatian yang lebih mendalam untuk menangani konflik.

Kesimpulannya ialah konflik yang wujud dalam organisasi boleh ditangani secara bijaksana dengan menggunakan pendekatan yang sesuai mengikut situasi yang wujud. Justeru seorang pemimpin perlu mempunyai kemahiran kemanusiaan untuk berhadapan dengan pelbagai pihak dalam organisasi (Katz 1974). Satu perkara penting yang perlu dititikberatkan adalah kemahiran komunikasi dan kemahiran interpersonal bagi setiap strategi yang digunakan.

PERSOALAN KAJIAN

1. Apakah jenis konflik yang diurus oleh guru besar dan penolong kanan?
2. Pendekatan pengurusan konflik yang sering dilaksanakan oleh guru besar dan penolong-penolong kanan?

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama dan disokong dengan dapatan temu bual. Kajian ini melibatkan pentadbir sekolah-sekolah rendah di zon tengah iaitu dari negeri Selangor, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Negeri Sembilan yang melibatkan tiga jenis sekolah iaitu SK, SJKC dan SJKT. Pemilihan sampel guru besar dan penolong-penolong kanan sekolah adalah secara rawak berstrata. Sampel kajian melibatkan 128 orang guru

besar, 141 orang PK Kurikulum, 132 orang PK HEM dan 129 orang PK Kokurikulum. Instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah diuji kesahan dan kebolehpercayaan di mana nilai Alfa Cronbachnya ialah 0.958. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif untuk melihat peratus dan min dengan menggunakan SPSS versi 16.0. Manakala data kualitatif dianalisis dengan menggunakan Nvivo7.0.

DAPATAN KAJIAN

Pengurusan Konflik Di Sekolah

Terdapat tiga jenis konflik yang sering diurus oleh pihak pentadbir sekolah iaitu konflik tugas, konflik peribadi dan konflik struktur. Konflik tugas adalah konflik yang melibatkan percanggahan matlamat, persepsi dan objektif semasa kerja berkumpul dalam sebuah organisasi. Konflik peribadi merupakan konflik yang wujud kerana percanggahan nilai-nilai peribadi, tingkah laku dan emosi dan tidak berkaitan dengan tugas. Manakala konflik struktur organisasi pula merujuk kepada rasa ketidakpuasan hati terhadap sistem ganjaran, pengagihan tugas kurikulum dan kokurikulum, jadual waktu ganti dan sebagainya yang ditetapkan dalam organisasi.

Hasil kajian mendapati pengurus sekolah memperuntukkan dua puluh peratus masa bekerja untuk mengatasi masalah konflik setiap hari. Dapatan ini menyokong kajian Mahmood dan Sabitha (1995) bahawa 24 peratus dari masa pengurusan digunakan untuk menyelesaikan masalah konflik di sekolah. Menurut Jaafar Muhamad (2007) mendapati lebih kurang 1 hingga 2 jam dari 8 jam bekerja sehari ditumpukan bagi menghadapi konflik di tempat kerja. Oleh yang demikian, kajian ini melihat konflik yang diurus oleh guru besar dan penolong dan manfaatnya terhadap organisasi.

Jadual 1 : Pengurusan Konflik Mengikut Jenis Konflik

Konflik Diurus	Jenis Konflik	Guru Besar	Penolong Kanan
Mudah di urus	Tugas	80 (62.5%)	270 (67.2%)
	Peribadi	12 (9.4%)	49(12.2%)
	Struktur	36 (28.1%)	83 (20.6%)
Sukar di urus	Tugas	8 (6.2%)	31 (7.7%)
	Peribadi	103 (80.5%)	305(75.9%)
	Struktur	17(13.3%)	66 (16.4%)
Memberi manfaat	Tugas	88 (68.8%)	285 (70.9%)
	Peribadi	9 (7.0%)	29(7.2%)
	Struktur	31(24.2%)	88 (21.9%)
Kurang memberi manfaat	Tugas	8 (6.2%)	21(5.2%)
	Peribadi	104 (81.2%)	313(77.9%)
	Struktur	16(12.5%)	68 (16.9%)

Guru besar dan penolong kanan mempunyai pendapat yang sama berkaitan dengan jenis konflik yang diurus dari segi tahap kesukarannya. Hasil kajian menunjukkan konflik yang paling mudah diurus dan memberi manfaat kepada organisasi adalah konflik tugas manakala yang paling sukar diurus adalah konflik peribadi dan ianya kurang memberi manfaat kepada organisasi. Kedua-dua pihak guru besar dan penolong kanan memberi pandangan bahawa konflik struktur lebih memberi manfaat dan mudah diurus walaupun tidak setanding dengan konflik tugas. Ini menunjukkan konflik tugas banyak mendatangkan kebaikan serta menyumbang kepada keberkesanan sekolah.

Pihak pentadbir merasakan konflik peribadi sukar diurus serta kurang memberi manfaat namun mereka tidak harus mengabaikannya. Menurut Atory (2001), konflik peribadi melibatkan konflik individu, konflik tugas dan perubahan organisasi. Konflik individu ini melibatkan keperluan aspirasi, nilai dan harapan semasa bertugas. Oleh yang demikian pihak pentadbir sekolah harus peka dan membuat percaturan yang betul serta mengatasi konflik peribadi.

Pendekatan Pengurusan Konflik

Dalam kajian ini terdapat 12 pendekatan pengurusan konflik yang dikemukakan kepada responden iaitu guru besar dan penolong kanan untuk melihat pendekatan pengurusan konflik yang diamalkan di sekolah. Kajian mendapatkan tindak balas mereka mengikut kekerapan pelaksanaan dan kejayaan dalam melaksanakan pendekatan-pendekatan iaitu: bersemuka, berkongsi matlamat, memperbanyakkan sumber, menarik diri, mengenal pasti perbezaan staf, tolak ansur, menggunakan autoriti, mengubah tingkah laku manusia, mengubah struktur organisasi, mengadakan rundingan, meminta bantuan dari pihak lain dan melaksanakan program pengurusan konflik di sekolah.

Jadual 2: Pendekatan Pengurusan Konflik Di Sekolah

Pendekatan pengurusan konflik	Guru Besar		Penolong Kanan	
	Jarang berlaku	Sering berlaku	Jarang berlaku	Sering berlaku
Bersemuka	36.7%	63.3%	57.5%	42.5%
Kongsi Matlamat	21.9%	78.1%	29.4%	70.6%
Banyakkan sumber	37.5%	62.5%	43.5%	56.5%
Menarik Diri	75.0%	25.0%	75.6%	24.4%
Kenal Pasti Perbezaan Staf	25.0%	75.0%	41.0%	59.0%
Tolak Ansur	35.2%	64.8%	30.8%	69.2%
Guna Autoriti	70.3%	29.7%	76.4%	23.6%
Ubah Tingkah Laku Manusia	64.1%	35.9%	78.6%	21.4%
Ubah Struktur Organisasi	80.5%	19.5%	84.6%	15.4%
Campur Tangan Pihak Luar	96.1%	3.9%	84.8%	15.2%
Adakan Perundingan	30.5%	69.5%	44.5%	55.5%
Adakan Program Pengurusan Konflik	63.3%	36.8%	78.4%	21.6%

Berdasarkan Jadual 2 penganalisis telah merangkumkan kekerapan skala tidak pernah digunakan, jarang digunakan dan sekali-sekala digunakan sebagai pendekatan jarang berlaku. Pendekatan yang kerap digunakan dan sangat kerap digunakan digolongkan sebagai sering berlaku. Analisa kajian dalam Jadual 1 menunjukkan bahawa pendekatan yang sering digunakan dalam kalangan guru besar dan penolong kanan adalah berkongsi matlamat iaitu guru besar 78.1% manakala penolong kanan 70.6%. Pendekatan kedua yang kerap digunakan oleh guru besar adalah mengenal pasti staf (75.0%) tetapi penolong kanan lebih kerap menggunakan pendekatan tolak ansur (62.2%) dalam mengurus konflik di sekolah.

Pendekatan yang jarang digunakan adalah campur tangan pihak luar bagi guru besar 96.1% dan penolong kanan 84.8%. Ini menunjukkan guru besar dan penolong kanan tidak menggemari campur tangan pihak luar dalam menangani konflik yang wujud di sekolah dengan meletakkan kongsi matlamat bersama merupakan satu cara bersama menangani konflik yang wujud. Hasil dapatan juga menunjukkan guru besar dan penolong kanan tidak membuat perubahan kepada struktur organisasi di mana 80.5% guru besar dan 84.6% penolong kanan dalam menangani konflik yang wujud di sekolah. Guru besar tertakluk kepada struktur sedia ada di mana hierarki yang wujud di sekolah. Guru besar

yang inovatif boleh mengubah struktur menjadi lebih fleksibel di peringkat sekolah mengikut kuasa yang ada walaupun sistem pendidikan sekolah-sekolah kerajaan di Malaysia adalah sistem berpusat.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan gaya menangani konflik dalam kalangan guru besar dengan penolong kanan. Guru besar lebih kerap menggunakan pendekatan bersemuka di mana Guru besar 63.3% berbanding 42.5% bagi penolong kanan. Ini selaras dengan jawatan guru besar sebagai ketua dalam organisasi sekolah. Di dapati guru besar kurang menggunakan autoriti dan ubah tingkah laku manusia sebagai pendekatan menghadapi konflik berbanding penolong kanan. Penolong-penolong kanan mempunyai tanggungjawab bagi memastikan segala tugas yang diamanahkan dapat berjalan lancar dan berkesan maka mereka perlu bertindak lebih tegas. Oleh yang demikian, mereka lebih kerap menggunakan kuasa untuk mengatasi konflik yang wujud dan cuba mengubah tingkah laku mereka yang terlibat. Selain itu, didapati pihak pengurusan sekolah kurang mengadakan program pengurusan konflik.

Jadual 3. Pendekatan Konflik Hasil Temu Bual

Tema	Sub tema	Sumber	Rujukan
Pendekatan mengatasi konflik	Adil	7	10
	Bantuan luar	2	2
	Berbincang	9	25
	Mencari Punca	9	10
	Motivasi	7	11
	Muafakat	6	15
	Secara Sistem	6	10

Hasil kajian kuantitatif disokong dengan soalan temu bual kepada guru besar dan guru-guru di beberapa sekolah untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas bagaimana konflik dilaksanakan di sekolah. Jadual 3 menunjukkan terdapat beberapa pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan konflik sekiranya ia timbul. Kesemua responden berpendapat perbincangan dan mencari punca konflik perlu dilaksanakan. Responden berpendapat perbincangan secara bersemuka dalam proses mengatasi konflik dapat menjelaskan keadaan, mengatasi masalah yang timbul dan dapat mengurangkan konflik.

“ Jalan yang terbaik adalah berbincang dan nyatakan apa yang menyebabkan mereka tidak berpuas hati. Kadang-kadang guru yang tidak berpuas hati akan berjumpa dengan guru besar dan guru penolong kanan bagi menyelesaikan masalah mereka.”

” Kita akan panggil guru itu dan menyatakan komitmen yang kesungguhannya. Selepas itu barulah keputusan dibuat. Kemudian kita sama-sama mencari jalan penyelesaian. Guru-guru berpuas hati. ”

“Saya minta dia datang ke bilik. Saya akan bincang dengan dia. ...boleh dihadapi lebih mesra kepada win-win situation.”

“ Saya akan panggil mesyuarat kepada mana-mana pihak yang terlibat. Kalau ada masalah kita boleh bawa berunding. Guru besar panggil dan bincang...”

” Mencari jalan penyelesaian yang terbaik. Cari titik persamaan yang boleh menyebabkan konflik.”

“ Kita mesti bawa perbincangan dan menyatakan punca sebenar berlaku konflik. Selesaikan dengan penuh hemah.”

Segala pengurusan perlu dilaksanakan secara adil dan telus dengan satu sistem yang jelas dapat membantu pihak guru besar mengatasi konflik. Apabila guru-guru jelas dengan segala peraturan dan sistem pengagihan tugas dan sumber, maka mereka akan memahami tujuan serta kekangan yang ada. Pada peringkat ini adalah penting bagi pihak guru besar memastikan segala peraturan dan prosedur yang dilaksanakan telus dan adil.

“Kemudian baru buat keputusan yang adil agar semua pihak menerima dengan hati yang terbuka.”

“Saya amat berpuas hati dengan sistem ganjaran yang diamalkan di sekolah ini. Tidak ada bias. Siapa yang menunjukkan kerja yang baik akan dinilai dengan prestasi yang baik”

“Agihan tugas di sini sangat adil. Jika seseorang tu sudah jadi ketua panitia, cikgu itu tidak lagi diberi tugas yang berat lagi atau ketua lain. Dia hanya ahli biasa saja untuk bahagian yang lain jadi tak rasa tertekanlah.”

Terdapat tujuh responden berpendapat bahawa memberi kesedaran dan motivasi membantu mengurangkan keadaan yang tegang dan dapat menyelesaikan masalah konflik. Kesedaran dan dorongan yang diberikan membantu guru besar meluangkan masa lebih kepada membina organisasi

berbanding menghabiskan masa mencari dan menyelesaikan konflik yang timbul di sekolah.

“ Guru Besar perlu beri kesedaran kepada semua pihak yang terlibat dengan konflik. Kalau kita ketatkan peraturan mereka tidak ikut. Perbanyakkan program kesedaran ibu bapa. Beri motivasi yang sepatutnya kepada warga sekolah. ”

“ Saya bukan jenis orang memaksa tetapi guna pendekatan promote. Beri kesedaran dan taklimat yang terperinci tentang konflik yang berlaku. Motivasi kepada guru-guru amat penting. ”

“ Saya beri sokongan moral. Saya cuba adakan mesyuarat perkara-perkara yang boleh dibuat pada peringkat panitia, ko kurikulum dan lain-lain. Kena mula dari awal.”

Hasil temu bual juga menunjukkan enam daripada sembilan responden menyatakan pendekatan cara pemuafakatan juga dapat mengatasi masalah konflik. Apabila segala tugas dipikul bersama maka bebanan kerja juga menjadi sedikit. Ini dapat mengurangkan suasana tegang dan stress dalam kalangan guru-guru dan pengurus sekolah. Dapatan temu bual cara pemuafakatan ini menyokong dapatan yang diperolehi bahawa berkongsi matlamat merupakan pendekatan yang paling banyak diamalkan oleh guru besar dan penolong kanan di sekolah.

Hasil temu bual menyokong dapatan kajian kuantitatif pihak sekolah jarang melibatkan pihak luar kecuali perlu. Mereka lebih gemar mencari punca konflik dengan cara bersemuka dan menyelesaikannya secara muafakat. Pendekatan ini menyebabkan pihak sekolah perlu meluangkan lebih banyak masa untuk mengatasi masalah konflik berbanding menggunakan kuasa tanpa apa-apa perundingan.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Brock dan Grady (2002) menjelaskan seorang pengetua atau guru besar sekolah perlu mempunyai kemahiran dan kemampuan untuk mengawal konflik yang wujud. Justeru sebagai pemimpin perlu mengetahui tahap konflik yang wujud dan menangani dengan pendekatan yang bijaksana. Ada kalanya konflik yang berlaku melibatkan guru dan guru, guru dan penolong kanan, guru dengan staf atau guru dengan ibu bapa. Menurut Gorton et al. (2007) terdapat sikap ramai pemimpin sekolah cuba mengelak konflik yang wujud

dengan beranggapan '*why kick sleeping dog*'. Namun begitu konflik kecil boleh mencetuskan krisis yang lebih besar jika tidak diatasi dengan cepat.

Dapatan kajian menunjukkan guru besar sering menggunakan pendekatan mewujudkan matlamat kongsi bersama, mengenal pasti perbezaan staf dengan menekankan kepentingan bersama dan mengadakan rundingan dengan pihak berkonflik merupakan pendekatan yang paling kerap diadakan berbanding penolong kanan pula kerap menggunakan pendekatan matlamat kongsi bersama serta pendekatan cuba tolak ansur dengan pihak berkonflik. Manakala bagi pendekatan yang kurang diamalkan oleh guru besar dan penolong kanan ialah membawa masuk orang luar untuk campur dalam konflik dan mengubah struktur sekolah.

Ini membuktikan guru besar dan penolong kanan sama-sama mengamalkan pendekatan berkompromi dengan meletakkan kepentingan kedua-dua pihak bersama dengan mengorbankan kepentingan masing-masing demi mencapai kesepakatan. Menurut Campell et al. (1977) pendekatan kompromi di mana kedua-dua saling bersifat terbuka dan saling percaya-mempercayai dalam situasi yang rumit dapat diselesaikan bersama tanpa perbalahan dengan mewujudkan suasana menang-menang. Robbins (1998) menyatakan pendekatan kompromi kedua-dua pihak lebih banyak ke arah perundingan bersama berpegang kepada menang dan kalah yang minimum yang memuaskan di antara kedua-dua pihak. Oleh itu sebagai pemimpin sekolah, pendekatan kompromi merupakan pendekatan yang terbaik tanpa merugikan mana-mana pihak. Zaidatol dan Foo (2003) menyokong bahawa pemimpin sekolah harus mengurus konflik dengan berkesan dengan meletakkan konsep menang-menang untuk mencapai kejayaan dalam kerja berpasukan.

Walaupun dalam pendekatan kompromi kebiasaannya teknik ini melalui proses penyelesaian dengan melibatkan orang ketiga yang bertindak sebagai orang tengah (*mediator*) yang menjadi kepercayaan kedua-dua pihak seperti pandangan (Gordon 1993). Namun dapatan kajian ini juga mendapati bahawa guru besar dan penolong kanan sama-sama menolak pendekatan membawa masuk orang luar untuk campur tangan dalam konflik. Bagi pandangan Wilmore (2004) pula, penglibatan orang luar hanya akan membawa keadaan yang lebih rumit apabila mempunyai pandangan yang berbeza. Oleh itu, penglibatan orang luar hanya merupakan pilihan terakhir sekiranya kedua-dua pihak gagal berkompromi untuk mencari jalan penyelesaian.

Seterusnya dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar dan penolong kanan bersetuju bahawa jenis konflik yang mudah diurus ialah konflik tugas manakala konflik yang sukar diurus ialah konflik peribadi. Dapatan ini menyokong pandangan Gorton et al. (2007) bahawa konflik tugas lebih mudah

diurus apabila pihak sekolah menyediakan deskripsi peranan dan tugas dengan jelas. Konflik tugas dapat dikurangkan apabila pihak pengurusan meletakkan tanda aras yang jelas. Manakala konflik personaliti hanya dapat diatasi melalui hubungan manusia dan kesan interaksi (Mok 2007) dengan mewujudkan komunikasi berkesan dan pembahagian tugas yang adil serta mewujudkan suasana yang menang-menang di sekolah (Brock dan Grady 2002; Page 1993; Zaidatol dan Foo 2003).

Kajian juga mendapati bahawa guru besar dan penolong kanan menghabiskan masa kurang daripada dua jam sehari untuk mengurus konflik. Dapatan kajian ini menyokong dapatan Mahmood dan Sabitha (1995) dan Laporan Kementerian Pendidikan di Perancis bahawa guru besar menghabiskan masa antara 20 peratus masa sehari untuk mengurus konflik di sekolah. Justeru guru besar dan penolong kanan perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam mengenal pasti dan mengurus konflik memandangkan konflik wujud setiap hari di sekolah (Bush dan Middlewood 2005; Jones 2005; Page 1993).

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa 63.3% bagi guru besar dan 78.4% penolong-penolong kanan sekolah tidak mengambil inisiatif dan tidak pernah melaksanakan program konflik di sekolah dalam usaha untuk memberi pengetahuan dan pendedahan kepada guru-guru untuk berhadapan dengan konflik. Menurut Abdullah dan Ainon (1997), konflik melibatkan emosi yang mendalam, maka strategi yang betul amat penting ketika berhadapan dan menangani konflik secara efektif. Bagi Page (1993) seseorang pemimpin perlu tahu tanda-tanda kewujudan konflik dalam organisasi. Oleh itu kegagalan mengenal pasti tanda-tanda konflik menyebabkan konflik gagal ditangani di peringkat awal. Menurut Zaidatol dan Foo (2003) ketidakpekaan guru besar menjadi punca kepada konflik yang timbul. Manakala konflik yang diurus dengan baik akan membawa kepada kesan konstruktif dan menyumbang kepada kecemerlangan sekolah (Abd Rahman 2000).

Kesimpulannya, memandangkan pengurusan sekolah yang semakin kompleks (Fullan 2007; Gannell 2004; Watkins et al. 2000) dan beban tugas yang semakin meningkat serta kurang pelbagai kemudahan banyak menyumbang kepada konflik di sekolah (Brock dan Grady 2002). Maka dengan itu, corak pengurusan dan pendekatan seorang pemimpin mempengaruhi jumlah konflik yang wujud dalam organisasi. Konflik tidak boleh dihapuskan seratus peratus tetapi boleh dikurangkan jika pihak pengurusan dapat menyediakan pelbagai langkah-langkah menanganinya (Seyfarth 2008; Gorton 2007). Sehubungan itu, konflik perlu dikawal ibarat api dalam sekam, jika tidak dikawal boleh membakar keseluruhannya dan konflik boleh dihindari secara konstruktif dengan pendekatan yang berkesan (Abd Rahman 2000; Zaidatol dan Foo 2003).

RUJUKAN

- Abd Rafie Mahat. 2002. Ucapan Utama. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11*. Institut Aminuddin Baki:KPM.
- Abd Rahman Abd Aziz. 2000. *Kemahiran Sosialisasi Asas*. Kuala Lumpur: Utusan Publication
- Ainon Mohd .2005. *Teori dan Teknik Kepimpinan, Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Penang: PTS Profesional.
- Brock, Barbara L. & Marilyn L. Grady 2004. *Launching Your First Principalsip: A Guide For Beginning Principals*. Colifornia: Corwin Press.
- Bush, Tony & David Middlewood. 2005. *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
- Cheng, Yin Cheong. 2005. *New Paradigm for Re-Engineering Education*. Netherlands: Springer.
- Campbell, R.F. Corbally dan Nystrand.R.O. 1988. *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan* Diterj. Rahman, Zaidatol Akmaliah dan Habibah Elias. Bangi: UPM.
- Daresh, John.C. & Trevor Arrowsmith. 2003. *A Practice Guide for New School Leader*. London: Sage Publication.
- Drake T.L and William H. Roe. 2003. *The Principalsip*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deutsch, M. 1990. *Sixty Years of Conflict*. *International Journal of Management* Vol.1.
- Fullan, M. 2007. *Education Leadership*. Ed.ke-2. San Francisco: John Wiley & Son Inc.

Gannell, Garry. 2004. *The Experience of New Principal in Christian School in New South Wales*. Tesis: Ph.D. University of Wollongong.

Haszminy Bt Mat. 1999. *Pengurusan Konflik di Kalangan Pendidik*. Thesis Sarjana: Universiti Utara Malaysia.

Jaafar Muhamad. 1993. *Kelakuan Organisasi*. Petaling Jaya: Leeds Publications.

Jones, Jeff .2005. *Management Skills in School: A Resource for School Leaders*. London: First Publichers.

Katz, Robert. 1974. *Skill of An Effective Administration*. Havard Business Review Classic Sept- October: 90-102.

Gorton, R., Judy A. Alston and Petra Snowden. 2000. *School Leadership and Administration*. New York: c Graw Hill.

Mahmood Nahar dan Sabitha Marican. 1996. *Hubungan Manusia Dalam Organisasi: Pengurusan Konflik dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.

Mok Soon Sang. 2007. *Kursus PTK : Pengurusan dan Pentadbiran*. Perak : Cipta Printing dan Publishing.

Ramlan B Salleh .2001. *Kepatuhan Pengikut dan Hubungan dengan Penggunaan Kuasa dan Cara Pengurusan Konflik di Kalangan Anggota Pangkat Rendah Polis Cawangan Kem Komendan, Ibu Pejabat Polis Bukit Aman*. Thesis Sarjana: Universiti Utara Malaysia.

Rahimah Ahmad. 2005. *Kepimpinan dan Kepengetuaan di Alaf Baru: Pengetua dan Pembaharuan Sekolah*. Jurnal Institut Pengetua 3(1): 1-8.

Robbins, S. P.1988. *Organization Behavior : Concept Controversies and Application*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

- Rollinson, Derek. 2005. *Organisasi Behaviour and Analysis an Integrated Approach*. Ed.ke-3. England: FT Prentice Hall.
- Seyfarth, John. 2008. *Human Resource Leadership For Effective School*. Fifth ed. Boston: Pearson Educations.
- Wan Chik Rahman Wan Din. 2002. *Ucap Aluan. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11*. Institut Aminuddin Baki:KPM.
- Wilmore, Elaine. 2004. *Principal Induction: Model for Administrator Development*. Colifornia: Corwin Press.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi. 2003. *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan: Satu Langkah ke Hadapan*. Universiti Putra Malaysia: Serdang.