

Cara Pengurusan Konflik Peserta Program Khas Pensiswazahan Guru Besar Di Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia

M.Al-Muz-Zammil Bin Yasin & Muli Binti Mispar

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak : Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk menentukan cara-cara pengurusan konflik Guru Besar yang mengikuti Program Khas Pensiswazahan Guru Besar (PKPGB) di Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. Seramai 80 orang responden memberikan maklumbalas kepada soal selidik soalan yang diubahsuai daripada Thomas Killman Conflict Mode Instrument (T-KCMI). Nilai pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach instrumen (keseluruhan) yang dihasilkan ialah 0.808. Manakala, nilai pekali Alpha Cronbach bagi setiap dimensi yang dikaji adalah dan 0.732 (gaya kolaborasi), 0.663 (gaya kompromi), 0.735 (gaya akomodasi), 0.768 (gaya bersaing), 0.537 (gaya mengelak). Analisis statistik dilakukan untuk mendapatkan nilai frekuensi dan min dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 13.0. Dapatan kajian menunjukkan tahap penggunaan cara pengurusan konflik kolaborasi responden adalah pada tahap yang paling tinggi dengan nilai min 4.21, diikuti oleh cara kompromi (min 3.95), cara akomodasi (min 3.45), cara bersaing (min 3.10), dan cara mengelak (min 2.84). Adalah diharapkan pengkaji akan datang dapat menjalankan kajian lanjutan bertujuan memperbaiki soal selidik yang telah bangunkan.

Katakunci : pengurusan konflik, peserta program khas pensiswazahan, guru besar

Pengenalan

Dalam kehidupan seharian, setiap manusia akan berhadapan dengan konflik. Konflik wujud di mana-mana sahaja dan pada bila-bila masa. Konflik berlaku apabila tiada keserasian antara kognitif atau emosi dalam diri individu atau antara individu dengan individu yang lain. Konflik boleh juga berupa pergeseran dan pertentangan di antara dua pihak akibat perbezaan nilai, kehendak, pendirian dan perasaan dalam usaha memenuhi keperluan dan matlamat. Ia boleh juga wujud sama ada dalam perhubungan peribadi, perhubungan perniagaan atau profesional, dalam sesebuah organisasi, antara kumpulan dan organisasi atau antara negara.

Sehingga kini, kebanyakan ketua atau pemimpin merasakan konflik merupakan suatu yang tidak mempunyai kebaikan dan perlu dielakkan (Fleetwood, 1987). Sebaliknya konflik sepatutnya diselesaikan sebelum ia menjadi lebih parah lagi. Sebagai contoh, seorang pengurus yang efektif seharusnya meleraikan konflik yang berlaku di antara pekerjanya dan mencari jalan untuk mengelakkan perselisihan akan datang. Sekiranya konflik sentiasa dianggap sebagai tanda-tanda tidak sihat dan menghancurkan, pihak yang berkonflik akan menyebabkan aktiviti atau program yang dilaksanakan tidak produktif serta boleh melemahkan prestasi sesebuah organisasi.

Konflik kadang-kala membahayakan sesebuah organisasi, tetapi terdapat konflik juga yang berguna boleh dimanfaatkan. Oleh itu, sebagai seorang pemimpin yang bijak, dia seharusnya dapat mengenal pasti di antara situasi konflik yang konstruktif atau destruktif. Pendekatan seorang pengurus atau pentadbir menguruskan suatu konflik amat penting dalam menyumbangkan kepada kecekapan sesebuah organisasi. Walaupun konflik boleh memberi kesan konstruktif atau destruktif, ia perlu dianalisis dan diurus dengan berhati-hati (Venkaih, 1991). Misalnya, seorang pentadbir sekolah perlu melihat tahap konflik yang wujud dalam keadaan tertentu untuk mengenal pasti kaedah manakah yang berkesan digunakan untuk

menangani situasi konflik tersebut. Ini kerana ia amat penting untuk mencapai matlamat individu dan organisasi.

Pernyataan Masalah

Selaras dengan kemajuan negara dalam era yang lebih global kini, profesion perguruan kini menjadi semakin mencabar terutamanya kepada pemimpin sekolah. Pelbagai fenomena yang berlaku di sekolah akan dirujuk kepada pemimpin sekolah. Pemimpin sekolah juga memikul tanggung jawab yang besar dalam mentadbir sekolah. Salah satu daripadanya ialah bagaimana seorang pentadbir sekolah menguruskan sesuatu konflik atau masalah berlaku dalam konteks organisasi sekolah. Sebagai mana diketahui, sekolah sering sekali muncul sebagai institusi yang sering mengalami konflik dan ketegangan yang menunjukkan peristiwa atau isu-isu yang barang kali menjadi soal manifesto dalam masyarakat. Oleh kerana konflik tidak boleh dielakkan, secara praktikalnya dalam situasi yang berlatarbelakangkan pengetahuan, adalah amat jelas betapa perlunya pentadbir sekolah mengenali konflik untuk melihat potensi-potensi konflik sama ada memberi impak secara konstruktif atau destruktif. Konflik di sekolah boleh terjadi antara guru, pelajar, dan ibu bapa. Ini kerana kumpulan-kumpulan ini mempunyai pandangan dan harapan yang berbeza-beza. Walau apapun jenis konflik yang berlaku, kesan ke atas individu dalam organisasi sekolah mungkin boleh memberi kesan negatif kepada pembentukan pendidikan dan kejayaan pelajar. Oleh itu, sebagai ketua sekolah, guru besar juga perlu mempelajari bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan cara pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan.

Berdasarkan kajian-kajian yang telah dilakukan oleh penyelidik yang lepas seperti (Mike,1992) mendapati bahawa semua dominan gaya pengurusan konflik yang dikemukakan digunakan ketika menyelesaikan konflik dalam situasi yang berbeza-beza. Pada hakikatnya, tiada satu jalan yang terbaik dalam menyelesaikan konflik. Ini kerana konflik berlaku dalam situasi dan suasana yang berlainan. Walaupun demikian, dalam kajian-kajian yang lain terdapat satu gaya atau pendekatan yang dikatakan lebih efektif atau terbaik jika diaplikasikan iaitu pendekatan penyelesaian masalah (kolaboratif) (Lunenburg dan Ornstein, 1996). Oleh itu, pemusatan kajian ini adalah ke atas kaedah pengurusan konflik yang digunakan atau diamalkan oleh guru besar sebagai pentadbir atau ketua dalam konteks persekitaran sekolah dengan tujuan untuk mengendalikan sesuatu perselisihan atau konflik. Adakah terdapat penggunaan pada kesemua kaedah yang dikemukakan oleh pengkaji? Adakah kaedah kolaboratif menjadi kesukaan guru besar yang mengikuti Program Khas Pensiswazahan Guru Besar di Universiti Teknologi Malaysia?

Objektif Kajian

Kajian ini telah menentukan lima objektif utama berdasarkan kepada pernyataan masalah yang telah dinyatakan seperti di atas:-

- a. Mengenal pasti tahap penggunaan kaedah pengelakan (avoiding) dalam menguruskan sesuatu konflik oleh guru besar.
- b. Mengenal pasti tahap penggunaan kaedah persaingan (competing) dalam menguruskan sesuatu konflik oleh guru besar.

Kepentingan Kajian

Kajian ini dibuat dapat memberi beberapa kepentingan kepada pihak-pihak tertentu. Antaranya ialah:-

- a. Memberi maklumat kepada pihak sekolah terutamanya sekolah rendah tentang kaedah pengurusan konflik yang berkesan dan sering digunakan oleh guru besar.
- b. Membantu guru besar dengan menyediakan cara-cara yang berbeza yang digunakan ketika menguruskan sesuatu konflik dengan orang lain terutamanya dengan guru, pelajar, pihak pentadbiran dan ibu bapa. Justeru, dapat memandu kedua-dua pihak yang terlibat dengan kepuasan kerja yang terbaik di samping memajukan serta meningkatkan pengurusan sekolah.
- c. Dapat meningkatkan kesedaran tentang cara guru besar itu sendiri dalam pengurusan sesuatu perselisihan.
- d. Menyebarkan maklumat mengenai kaedah pengurusan konflik yang berkesan khususnya yang digunakan oleh guru besar-guru besar khususnya di Malaysia.
- e. Memberi gambaran secara kasar dan memudahkan pihak yang terlibat merancang program pengurusan konflik yang berkesan yang dapat meningkatkan kualiti pendidikan khususnya di sekolah.

Reka Bentuk Kajian

Bentuk kajian yang digunakan ialah berbentuk deskriptif tinjauan di mana tinjauan (survey) dilakukan melalui kaedah kaji selidik bagi memudahkan pengumpulan maklumat yang berkaitan seperti latar belakang (tempoh mengajar, umur, jantina, bangsa, tempoh perkhidmatan dan jenis sekolah terkini) dan menjawab persoalan-persoalan kajian selain mendapat gambaran yang jelas mengenai cara pengurusan konflik yang digunakan oleh responden yang dipilih. Menurut Azizi Yahaya et. al (2007), penyelidikan deskriptif berbentuk tinjauan merupakan satu jenis penyelidikan yang bertujuan untuk mendapatkan ukuran atau gambaran berkaitan keadaan ataupun ciri populasi.

Maklumat - maklumat yang diperoleh daripada sesuatu tinjauan boleh memberi banyak sumbangan yang penting kerana maklumat itu menentukan aliran masa kini dan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Dalam aspek pengurusan konflik, kajian dapat mengenal pasti cara terbaik yang digunakan oleh guru besar dalam menyelesaikan konflik pada masa kini yang sering melibatkan organisasi sekolah.

Kaedah soal selidik digunakan bagi mengumpul maklumat dan data yang diperlukan. Borang soal selidik dipilih sebagai instrumen kajian kerana :-

- i. Ia menjimatkan masa dan perbelanjaan yang melibatkan kos yang murah dalam proses mengumpul data serta mendapatkan maklumat yang diperlukan dalam penyelidikan ini.
- ii. Ia juga amat berguna kerana tujuan atau tajuk tinjauan diterangkan secara bercetak pada borang soal selidik dengan arahan dan soalan yang lebih ringkas berbanding instrumen lain.
- iii. Kerahsiaan maklumat adalah lebih terjamin dan responden lebih jujur ketika menjawab soal selidik kerana hubungan secara langsung dapat dielakkan jadi tidak timbul perasaan takut atau aib di kalangan responden.

Sampel Kajian

Penentuan bidang masalah yang perlu dikaji serta berapa banyak data dan maklumat yang perlu dikumpulkan dapat dilakukan dengan mengetahui sampel kajian dalam menjalankan penyelidikan. Kos perbelanjaan, tenaga dan masa yang perlu dikeluarkan perlu diambil kira oleh pengkaji kerana ia ditentukan juga oleh jumlah sampel untuk melaksanakan sesuatu penyelidikan.

Menurut Mohd Najib (1999), lebih besar saiz sampel maka lebih mantap kajian kerana dapat mengurangkan kesilapan keputusan. Saiz sampel menentukan kesahan dan kebolehpercayaan skor.

Oleh kerana populasi yang terlibat tidak ramai dan masih tiada lagi kajian yang dijalankan ke atas mereka, maka kesemua populasi telah diambil sebagai responden iaitu seramai 85 orang guru besar yang mengikuti Program Khas Pensiswazahan Guru Besar (PKPGB) di Universiti Teknologi Malaysia. Mereka merupakan antara peserta terawal yang mengikuti program ini mereka terdiri daripada guru besar Ambilan 1 dan 2 untuk Program Khas Pensiswazahan Guru Besar. Senarai nama responden telah diperolehi melalui pejabat Fakulti Pendidikan.

Instrumen Kajian

Dalam kajian ini instrumen yang digunakan adalah berbentuk soal selidik yang diedarkan kepada guru besar-guru besar. Kaedah soal selidik yang digunakan dalam kajian ini kerana ianya lebih mudah untuk mendapatkan kerjasama daripada responden. Soal selidik mempunyai beberapa kebaikan dibandingkan dengan instrumen-instrumen yang lain kerana kaedah ini adalah lebih cepat dan boleh menjimatkan masa dan kos selain responden lebih berani dan bersedia untuk memberi maklum balas terhadap aspek yang dikaji.

Soal selidik ini direka bentuk berdasarkan kepada objektif-objektif kajian. Borang soal selidik yang dikemukakan kepada responden terbahagi kepada dua bahagian iaitu Bahagian A dan Bahagian B. Kandungan setiap bahagian adalah seperti berikut:

Bahagian A: Latar Belakang Guru Besar

Bahagian A mengandungi 6 item soalan. Bahagian ini mengumpulkan maklumat mengenai responden iaitu jantina, umur, bangsa, jenis sekolah, tempoh perkhidmatan dan pernah mengikuti kursus pengurusan konflik. Responden diminta memberikan maklumat dengan menanda pada ruang yang berkenaan.

Bahagian B : Item soal selidik - Cara Pengurusan Konflik

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan yang berkaitan persoalan yang hendak dikaji. Kaedah memberi jawapan kepada responden dilaksanakan mengikut Skala Lima Mata.

Sebanyak 32 item soalan disediakan. Jawapan kepada soal selidik adalah berbentuk skala lima mata yang mempunyai lima skala iaitu Sangat Kerap(SK), Kerap (K), Kadang-Kadang (KK), Sangat Jarang (SJ) dan juga Tidak Pernah (TP). Setiap item tersebut mempunyai skor, di mana skor 1 menunjukkan respon yang paling negatif manakala skor 5 menggambarkan respon yang paling positif. (Lihat Jadual 1)

Jadual 1 : Pengelasan Skala Lima Mata

Skala lima mata	skor
Tidak Pernah (TP)	1
Sangat Jarang (SJ)	2
Kadang-kadang (KK)	3
Kerap (K)	4
Sangat Kerap (SK)	5

Soalan-soalan yang terdapat dalam bahagian ini dibahagikan kepada lima jenis gaya pengurusan konflik yang diadaptasi seperti yang dikemukakan oleh K. Thomas (1976) iaitu cara mengelak, cara akomodasi, cara kompromi, cara bersaing dan cara kolaborasi. Walau bagaimanapun pembacaan turut dijalankan untuk membina item-item berkaitan dengan dimensi yang dikemukakan (Richard and Rayond, 2001; Marcic, Seltzer and Vaill, 2001).

Cara mengelak dan cara bersaing mengandungi lapan soalan, cara akomodasi dan cara kompromi mengandungi lima soalan manakala cara kolaborasi mengandungi enam soalan. Pembahagian item soalan mengikut objektif dan persoalan kajian adalah seperti dalam Jadual 2 berikut.

Jadual 2 : Pembahagian item soalan

Bil	Persoalan Kajian	Nombor item	Bil. Item
1.	Persoalan 1 Cara Mengelak	1, 3, 5, 7, 11, 13, 15, 17	8
2.	Persoalan 2 Cara Akomodasi	4, 6, 8, 14, 16	5
3.	Persoalan 3 Cara Kompromi	9, 10, 19, 20, 29	5
4.	Persoalan 4 Cara Bersaing	12, 18, 22, 24, 26, 28, 30, 31	8
5.	Persoalan 5 Cara Kolaborasi	2, 21, 23, 25, 27, 32	6
Jumlah			32

Analisis Data

Bagi menjawab persoalan pertama, penyelidik telah menyediakan sebanyak 8 item untuk menjawab sejauhmanakah cara pengelakan (Avoiding) digunakan oleh guru besar dalam menguruskan sesuatu konflik. Item-item tersebut terdiri daripada nombor 1, 3, 5, 7, 11, 13, 15 dan 17.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa penggunaan cara pengelakan berada pada tahap sederhana dengan nilai purata min sebanyak 2.84. Daripada keseluruhan item, didapati item 17 mempunyai nilai min yang paling rendah iaitu 1.68. Daripada nilai tersebut, seramai 43 orang guru besar (53.7%) 'tidak pernah' membiarkan sahaja masalah yang berlaku. Item 7 pula menunjukkan nilai min yang paling tinggi (3.58) di mana 48 orang responden (60%) memilih 'kerap' untuk mengelak dari mengemukakan maklumat yang boleh menyinggung perasaan. Dari segi peratusan, terdapat 3 item yang menunjukkan peratus yang paling rendah (2.5%) iaitu item 3, 5 dan 15. Seramai 2 orang guru besar sahaja yang memilih 'tidak pernah' untuk item-item berkenaan. Sejumlah 53 orang guru besar (66.2%) memilih 'kadang-kadang' bagi item 1 iaitu mereka cuba mengelak dari membincangkan masalah.

Purata peratusan keseluruhan mendapati 51.56 peratus memilih 'kadang-kadang' ketika menggunakan cara pengelakan. Purata 15.94 peratus bagi responden yang memilih 'tidak pernah' manakala 32.50 peratus yang memilih 'kerap'. Jadual 3 menunjukkan maklumat terperinci mengenai penggunaan cara pengelakan oleh responden.

Jadual 3 : Penggunaan Cara Pengurusan Konflik Pengelakan (Avoiding)

Item	Pernyataan		Tidak Pernah	Kadang-kadang	Kerap	Min
1	Saya mengelak dari membincangkan/menyelesaikan sesuatu konflik.	<i>f</i>	21	53	6	2.15
		%	26.3	66.2	7.5	
3	Saya cuba untuk menghindari perbezaan pendapat secara terbuka dengan mereka.	<i>f</i>	2	33	45	3.51
		%	2.5	41.3	56.2	
5	Saya akan menunggu sehingga saya rasa lebih bersedia untuk membuat keputusan dalam sesuatu konflik yang berlaku.	<i>f</i>	2	37	41	3.48
		%	2.5	46.3	51.2	
7	Saya mengelak dari mengemukakan maklumat yang boleh menyinggung perasaan mereka.	<i>f</i>	0	32	48	3.58
		%	0.0	40.0	60.0	
11	Saya tidak menyuarakan perbezaan pendapat saya dengan mereka untuk mengelakkan perselisihan.	<i>f</i>	4	49	27	3.00
		%	5.0	61.2	33.8	
13	Saya tidak mengambil endah masalah yang berlaku di kalangan mereka dengan mengamalkan sikap tidak mahu masuk campur.	<i>f</i>	28	47	5	2.09
		%	35.0	58.7	6.3	
15	Saya hanya akan memberikan pendapat apabila saya rasa yakin bahawa mereka akan menerima pandangan saya.	<i>f</i>	2	44	34	3.28
		%	2.5	55.0	42.5	
17	Saya lebih suka membiarkan sahaja masalah yang berlaku.	<i>f</i>	43	35	2	1.68
		%	53.7	43.8	2.5	
Purata Peratusan Keseluruhan/Min			15.94	51.56	32.50	2.84

Bagi menganalisis persoalan kedua, penyelidik telah mengemukakan 8 item untuk dijawab oleh responden. Item-item tersebut terdiri daripada nombor 12, 18, 22, 24, 26, 28, 30 dan 31.

Seramai 69 orang guru besar (86.2%) menggunakan pengetahuan atau kepakaran mereka untuk membuat keputusan yang dikehendaki. Ini dapat ditunjukkan pada item 12 dengan nilai min 4.15. Nilai min terendah dapat ditunjukkan pada item 24 di mana seramai 12 orang (15.0%) sahaja yang memilih 'kerap' yang meletakkan kepentingan mereka sebagai keutamaan ketika penyelesaian konflik dilakukan. Item 28 dan 30 menunjukkan peratusan yang sama iaitu 15.0 peratus (tidak pernah), 63.8 peratus (kadang-kadang) dan 21.2 peratus (kerap). Walau bagaimanapun, min bagi kedua-dua item adalah berbeza iaitu masing-masing dengan 2.55 dan 2.75. Pada item 26, seramai 55 orang guru besar (68.8%) memilih 'kadang-kadang' untuk menggunakan kedudukannya sebagai guru besar ketika membuat keputusan. Didapati juga hanya seorang guru besar (1.3%) sahaja yang memilih 'tidak pernah' berlaku tegas ketika menyuarakan pendapat dalam proses penyelesaian konflik. Ini ditunjukkan pada item 31. Purata min keseluruhan penggunaan cara bersaing ialah pada tahap sederhana iaitu dengan nilai min sebanyak 3.10. Dapatan keseluruhan bagi cara persaingan dapat ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4 : Penggunaan Cara Pengurusan Konflik Persaingan (Competing)

Item	Pernyataan		Tidak Pernah	Kadang-kadang	Kerap	Min
12	Saya menggunakan kepakaran/pengetahuan saya untuk membuat keputusan yang saya kehendaki.	<i>f</i>	0	11	69	4.15
		%	0	13.8	86.2	
18	Saya menggunakan pengaruh saya untuk meyakinkan mereka menerima cadangan saya.	<i>f</i>	3	36	41	3.41
		%	3.8	45.2	51.0	
22	Saya berusaha memastikan idea saya diterima oleh mereka sebagai jalan penyelesaian.	<i>f</i>	0	50	30	3.31
		%	0	62.6	37.4	
24	Saya meletakkan kepentingan saya sebagai keutamaan dalam menyelesaikan sesuatu konflik.	<i>f</i>	22	46	12	2.28
		%	27.5	57.5	15.0	
26	Saya menggunakan kedudukan saya sebagai guru	<i>f</i>	7	55	18	2.88

	besar untuk membuat keputusan yang saya kehendaki.	%	8.8	68.8	22.4	
28	Saya hanya akan menggunakan cadangan/idea saya untuk membuat keputusan yang saya kehendaki.	<i>f</i>	12	51	17	2.55
		%	15.0	63.8	21.2	
30	Saya menggunakan kuasa saya sebagai guru besar untuk memenangi sesuatu perselisihan pendapat.	<i>f</i>	12	51	17	2.75
		%	15.0	63.8	21.2	
31	Saya tegas dalam menyarankan pendapat saya dalam proses penyelesaian konflik.	<i>f</i>	1	39	40	3.43
		%	1.3	48.7	50.0	
Purata Peratusan Keseluruhan/Min			8.93	53.03	38.04	3.10

Perbincangan

Guru besar yang peka kepada masalah atau konflik yang terjadi dalam pengurusan akan memastikan organisasinya dapat bekerja secara sihat dan dapat mencapai matlamat organisasi. Masalah dalam organisasi wujud dalam pelbagai bentuk. Oleh itu, sebagai seorang guru besar yang mengetuai sekolah rendah, mereka sememangnya tidak lari dari konflik atau masalah yang boleh berlaku dengan pihak-pihak dalam persekitaran sekolah seperti guru-guru, ibu bapa dan murid. Justeru, menjadi tanggungjawab guru besar sebagai pentadbir mengurus dan mentadbir sekolah khususnya dalam pengurusan konflik organisasi. Ini kerana kebijaksanaan guru besar amat penting ketika memilih strategi yang terbaik digunakan supaya konflik dapat diselesaikan dan matlamat sekolah berjaya dicapai.

Dalam kajian ini, penggunaan cara pengelakan berada pada tahap sederhana iaitu dengan nilai min 2.84 menunjukkan guru besar jarang-jarang menggunakan gaya ini. Guru besar yang menggunakan cara ini lebih banyak mengelak dan menghindari dari menyelesaikan konflik. Menurut Ahmad Atory Hussain (1985), mereka cenderung untuk mengelakkan diri dari membuat tuduhan, ancaman dan komen-komen yang merugikan pihak lain. Selain itu, mungkin juga pihak yang terlibat tidak mempunyai objektif yang sama serta tidak sependapat tentang strategi yang ada. Di sini mungkin wujud perbezaan dari segi kehendak, budaya, nilai, persepsi atau sebagainya. Kadang kala terdapat guru besar yang merasakan konflik tersebut tidak penting dan tidak memberi sebarang manfaat kepadanya. Ini menyebabkan mereka lari dari membincangkan masalah.

Kadang kala mereka turut membiarkan sahaja masalah yang terjadi. Ini berkemungkinan mereka memerlukan masa yang lebih untuk membuat keputusan ketika menyelesaikan konflik. Di samping itu, mereka juga beranggapan dan merasa isu-isu yang tidak penting dan dibiarkan

begitu sahaja dengan mengambil sikap tidak masuk campur. Berkemungkinan juga guru besar tersebut beranggapan ingin menjaga perhubungan sedia ada dengan mengelak daripada konflik yang dihadapi. Ini mungkin wujud halangan komunikasi antara mereka seperti kekurangan kepercayaan antara guru besar dengan orang bawahannya. Menurut Al Ramaiah (1999), komunikasi atau aliran maklumat terganggu sekiranya punca tidak mempercayai penerima dalam proses komunikasi. Sekiranya cara pengelakan ini digunakan secara meluas, boleh memberi implikasi kepada organisasi kerana ketidakcekapan dalam membuat keputusan yang seterusnya matlamat yang ingin dicapai tidak terlaksana mengikut masanya.

Johnson (1994) menyatakan bahawa pemimpin sekolah boleh mempelajari menguruskan konflik dengan memahami langkah-langkah yang terlibat dari awal timbulnya konflik sehingga terhasilnya penyelesaian. Kejayaan dalam menguruskan konflik memberi kesan kepada sekolah yang lebih inovatif dan adaptif.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Slabbort (2004) dalam kajian "Conflict Management Styles In Tradisional Organizations" yang menggunakan Thomas Killman Conflict Mode Instrument yang menggunakan 25 orang pengurus pertengahan dan 25 orang pengurus junior di industri perbankan mendapati bahawa pengurus junior lebih suka menggunakan gaya pengelakan dalam proses pengurusan konflik berbanding pengurus senior yang lebih banyak menggunakan gaya kolaborasi dan bersaing. Ini mungkin kerana terdapat perbezaan pangkat antara pengurus senior dan junior.

Kuasa boleh dilihat sebagai kebolehan mendapatkan seseorang menyempurnakan sesuatu mengikut kehendak orang yang berkuasa. Di sini jelas dilihat kuasa mempunyai kaitan dengan kewibawaan seorang guru besar sebagai pemimpin sekolah. Dengan adanya kuasa itu, guru besar mempunyai kewibawaan untuk tidak membenarkan pihak bawahannya bertindak sesuka hati dalam membuat keputusan.

Hasil dari kajian mendapati bahawa penggunaan cara bersaing adalah pada tahap sederhana iaitu dengan min sebanyak 3.10. Guru besar banyak menggunakan kuasa, kepakaran dan pengetahuannya ketika membuat keputusan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Ini kerana kedudukannya sebagai guru besar adalah menjadi faktor untuk mendapatkan suara majoriti dan menjadi lebih tegas ketika membuat keputusan. Menurut Al Ramaiah (1999), apabila timbul konflik dengan ibu bapa, guru besar terpaksa berada dalam kewibawaannya sebagai guru besar walaupun sekolah dianggap sebagai satu organisasi yang berkhidmat kepada pelanggannya serta mempunyai pertalian khas dengan mereka. Apabila cara ini digunakan secara berlebihan ia boleh memberi kesan kepada hubungan yang kurang baik kerana pemimpin lebih banyak mendominasi sesuatu perbincangan tanpa memikirkan kepentingan orang lain. Sekiranya ini berlaku dalam organisasi sekolah, suasana yang harmoni dan produktiviti tidak dapat ditingkatkan. Kaedah ini sesuai digunakan apabila pencapaian matlamat sekolah amat dititikberatkan dan perlunya suara majoriti daripada semua pihak.

Sebagai seorang pemimpin, mereka perlu memberi kebebasan dan penglibatan yang lebih kepada pihak yang terlibat apabila mengendalikan masalah. Guru besar juga perlu mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang mencukupi untuk mengendalikan dan masalah dengan cekap. Ini supaya matlamat sekolah dapat dicapai selaras dengan matlamat Kementerian Pelajaran Malaysia sepertimana yang terdapat dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010, dalam agenda yang ke-6 iaitu melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Salah satu strateginya ialah dengan meningkatkan kepimpinan sekolah.

Rujukan