

Konflik dalam Perspektif Pendidikan Multikultural

Hermana Somantrie
hsomantr@hotmail.com / hsomantr@gmail.com

ABSTRAK: Kehidupan multikultural manusia merupakan potensi konflik dalam berbagai hal, baik antar individu maupun antar kelompok, sebagai akibat dari adanya perbedaan perspektif, kepentingan, dan tujuan hidup di antara mereka. Konflik bisa disebabkan dari masalah yang sangat sederhana atau kecil sampai dengan masalah yang kompleks atau besar. Konflik di beberapa wilayah Indonesia sudah sampai pada tahap yang sangat mengkuatirkan, yang ditandai dengan adanya: 1) kelompok masyarakat yang menggunakan konflik sebagai mode untuk menumpahkan segala kekesalan dan kekecewaan yang mereka rasakan, dan 2) kelompok masyarakat lainnya yang menggunakan konflik sebagai senjata untuk menyelesaikan masalah. Salah satu upaya untuk mencegah konflik, yaitu dengan mewujudkan pendidikan multikultural, karena konflik yang terjadi saat ini bukan lagi sekedar fenomena atau gejala, tetapi sudah menjadi realitas dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Oleh karena itu, otoritas pendidikan nasional Indonesia harus bisa memprioritaskan pendidikan multikultural dalam kebijakan pendidikan nasional, sebagai salah satu instrumen bagi penanganan konflik yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Kata kunci: *konflik, multikulturalisme, pluralism, pelaku konflik, penyelesai konflik, pendidikan multikultural*

ABSTRACT: Conflict is a potential of individual or group tension in multicultural societies because of their different perspectives and objectives among them. Conflict can be resulted from a simple problem to a complex problem. Conflict in some areas of Indonesia has become a chaotic condition. In one hand, most people use conflict as a mode to demonstrate frustrations and angers they feel; and in the other hand, those who use conflict as a gun for resolving problems they have. The implementation of multicultural education is an effort for conflict resolution, because conflict is no longer a phenomenon, but it has been a reality in a daily society's life. Therefore, national education authority of Indonesia should propose the educational policy to prioritize the implementation of multicultural education, as an instrument to resolve some conflicts happening in society, nation, and state level.

Keywords: *conflict, multiculturalism, pluralism, conflict actors, conflict resolvers, multicultural education*

Pendahuluan

Banyak jenis konflik dalam kehidupan sehari-hari dihadapi oleh umat manusia, seperti konflik yang dimulai dari dalam diri sendiri; lingkungan sekolah; lingkungan masyarakat; antar organisasi lokal, nasional, dan internasional; sampai dengan konflik antar kelompok bangsa dan negara. Sebagaimana telah kita ketahui bahwa konflik merupakan bagian dari masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia di berbagai tempat di seluruh permukaan bumi ini. Dengan kata lain, konflik secara sempit atau luas akan terjadi kapan pun dan di mana pun, baik secara spontan atau tanpa terencana maupun secara terencana.

Konflik dalam skala sempit adalah ketidaksesuaian aktif antara orang-orang dengan pendapat

atau prinsip yang saling bertentangan; sedangkan konflik dalam skala luas adalah persaingan, perseteruan, atau peperangan antara dua atau lebih kelompok orang atau negara. Dari berbagai jenis konflik ini dapat ditelaah bahwa di satu sisi konflik bukan faktor *antecedent* atau sesuatu yang mengawali terjadinya suatu peristiwa lainnya, tetapi semata-mata akibat dari suatu peristiwa yang pernah berlangsung sebelum konflik itu sendiri terjadi; dan di sisi lainnya konflik pun dapat menjadi faktor pemula dari berbagai peristiwa lainnya sebagai akibat terjadinya konflik. Awal terjadinya konflik bisa berasal dari berbagai hal yang sifatnya problematik seperti perbedaan pandangan, gagasan, pendapat atau prinsip; disparitas budaya, masyarakat, ekonomi, agama, dan politik; dan klaim perbatasan

atau status terhadap teritori suatu wilayah di tingkat daerah atau negara.

Dalam suatu konflik akan terdapat pelaku utama yang terdiri atas dua atau lebih individu atau kelompok masyarakat yang mempunyai beragam kepentingan. Para pelaku konflik (*conflict actors*) akan dihadapkan pada dua kemungkinan harapan dalam penyelesaian konfliknya: *pertama*, "dapat diselesaikan" dalam waktu yang singkat oleh mereka yang berkepentingan dalam konflik dengan bantuan atau dengan tidak ada bantuan dari pihak lain tanpa menimbulkan dampak ikutan apapun, walaupun ada dampak mungkin hanya pada batas-batas tertentu saja; dan *kedua* "tidak dapat diselesaikan" sama sekali oleh mereka yang berkepentingan dengan bantuan atau dengan tidak ada bantuan dari pihak lain, baik dalam waktu yang singkat maupun waktu yang lama, dengan dampak ikutan yang dapat merusak tatanan kehidupan secara materil dan non materil atau psikis dan psikologis.

Untuk mencegah suatu konflik diperlukan ada para pelaku penyelesaian konflik (*conflict resolvers*) yang mampu mengurai, mengurangi, atau mengatasi konflik. *Conflict resolvers* perlu memiliki pemahaman yang kuat sekurang-kurangnya mengenai: i) hakikat konflik; ii) cara menanggapi konflik; iii) multikulturalisme; iv) peranan pendidikan multikultural dalam penyelesaian konflik; dan v) implementasi pendidikan multikultural.

Salah satu permasalahan saat ini yang dihadapi oleh negara dan bangsa Indonesia dengan masyarakat multikultural antara lain yaitu seringkali terjadi konflik antar kelompok masyarakat. Bahkan konflik telah dianggap sebagai modus untuk menumpahkan segala kekesalan dan kekecewaan yang mereka hadapi. Penggunaan modus konflik dalam perkara apa pun sebenarnya tidak akan menyelesaikan pokok awal perkaranya. Bahkan mungkin dengan penggunaan modus semacam itu, konflik itu sendiri bisa cenderung meluas tanpa batas waktu penyelesaiannya secara tuntas.

Konflik antar kelompok masyarakat di Indonesia, baik secara vertikal maupun secara horizontal, sering terjadi di beberapa daerah seperti yang ditunjukkan dalam Ilustrasi Tabel 1.

Secara faktual, saat ini Indonesia mempunyai 33 provinsi. Jadi apabila sebanyak 14 provinsi dari 33 provinsi merupakan daerah yang sering dilanda konflik seperti yang ditunjukkan dalam tabel data di atas, Indonesia sudah masuk ke dalam kategori wilayah merah. Oleh karena itu, Indonesia termasuk ke dalam negara *travel alerts*. Biasanya negara-negara seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Australia sering memberikan peringatan kepada para warga negaranya untuk berkunjung atau mengadakan perjalanan (*travel warnings*) mengenai kondisi suatu negara.

Tabel 1. Data Konflik di Indonesia Tahun 1990-2003

No.	Provinsi	Korban	Peristiwa
1.	Maluku Utara	2,794 (25.0%)	72 (1.7%)
2.	Maluku	2,046 (18.3%)	332 (7.8%)
3.	Kalimantan Barat	1,515 (13.6%)	78 (1.8%)
4.	Jakarta	1,322 (11.8%)	178 (4.2%)
5.	Kalimantan Tengah	1,284 (11.5%)	62 (1.5%)
6.	Sulawesi Tengah	669 (6.0%)	101 (2.4%)
7.	Jawa Barat	256 (2.3%)	871 (20.4%)
8.	Jawa Timur	254 (2.3%)	655 (15.3%)
9.	Jawa Tengah	165 (1.5%)	506 (11.9%)
10.	Sulawesi Selatan	118 (1.1%)	223 (5.2%)
11.	NTB	109 (1.0%)	198 (4.6%)
12.	Riau	100 (0.9%)	165 (3.9%)
13.	NTT	89 (0.8%)	55 (1.3%)
14.	Banten	37 (0.3%)	112 (2.6%)
Total: 14 provinsi		10,758 (96.4%)	3,608 (84.5%)

Source: Ashutosh Varshney, Rizal Panggabean, & M. Zulfan Tadjoeddin. (2004). *Pattern of Collective Violence in Indonesia (1990-2003)*, Jakarta: United Nations Supports Facility for Indonesian Recovery (UNSFIR), working paper-04/03.

Berdasarkan pada kenyataan itu, konflik di Indonesia harus diupayakan untuk dapat diminimalisir secara bertahap dengan berbagai cara, sebab apabila tidak segera dilakukan upaya yang kondusif, konflik akan menjadi unsur gangguan yang merusak proses pembangunan berkelanjutan sumber daya manusia bagi kejayaan bangsa dan negara Indonesia. Salah satu cara yang perlu diupayakan yaitu melalui pendidikan multikultural, yang mempunyai peranan strategis dalam masyarakat multikultur. Dengan adanya pendidikan multikultural diharapkan agar setiap orang memiliki kemampuan dalam mengurangi atau mengatasi terjadinya berbagai konflik dalam masyarakat multikultur.

Penulisan artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman, kontribusi, dan partisipasi secara proaktif, konseptual, dan praktikal dalam mengurai permasalahan konflik yang sudah seringkali terjadi di lingkungan masyarakat Indonesia yang multikultur.

Konflik Terjadi dalam Multikulturalisme Hakikat Konflik

Beberapa konflik bisa bersifat sementara dan laten. Namun, keduanya mempunyai konsekuensi yang sama, yaitu: i) apabila konflik dapat diselesaikan secara damai dan tuntas pasti tidak akan menimbulkan dampak ikutan; dan ii) apabila konflik tidak dapat diselesaikan secara damai dan tuntas akan ditindaklanjuti dengan tindakan secara terbuka melalui perseteruan, tawuran, atau peperangan. Hal itu sangat penting untuk dipahami agar dapat menyepakati apa yang dimaksud dengan konflik dan apa yang bukan konflik. Pada kenyataannya memang tidak mudah dan tidak sederhana untuk memahami konflik, karena dikalangan para ahli itu sendiri berbeda pandangan mengenai pengertian konflik. Namun demikian, untuk tujuan praktis, konflik dapat dipahami sebagai suatu himpunan khusus unsur-unsur yang saling terkait secara kontekstual, yaitu: pihak-pihak yang berseteru atau bersilang pendapat, isu yang menjadi awal perseteruan, dinamika perseteruan, dan durasi perseteruan.

Banyak macam definisi konflik dirumuskan oleh para ahli, antara lain seperti Bartos (2002) yang mengatakan bahwa *we may begin by acknowledging that there is a good reason for the great variety of conflict definitions* — kita boleh memulai dengan memberitahukan bahwa ada alasan bagus bagi perbedaan besar definisi konflik. Apa yang dimaksud

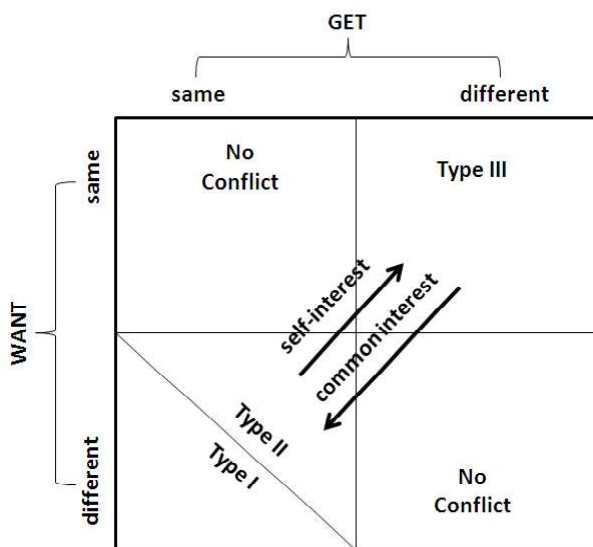
oleh Bartos dengan *a good reason* adalah bahwa para ahli cenderung merefleksikan orientasi teoritis mereka seperti ahli psikologi akan mengartikan konflik berkenaan dengan *'the adversaries' inner states* — kondisi permusuhan yang terdalam, para ahli sosiologi berkenaan dengan *observable behavior* — perilaku teramati, dan sebagainya. Konflik dapat berasal dari salah satu *goal incompatibility or in hostility* — tujuan yang tidak cocok atau dalam penyangkalan, dan menyangkut *a unique type of conflict behavior* — tipe unik perilaku konflik. Oleh karena itu, Bartos (2002) mendefinisikan bahwa *conflict as a situation in which actors use conflict behavior against each other to attain incompatible goals and/or to express their hostility* — konflik sebagai suatu situasi di mana para pelaku menggunakan perilaku konflik melawan setiap yang lainnya untuk mencapai tujuan yang tidak cocok dan/atau untuk menunjukkan penyangkalan mereka.

Definisi konflik Bartos menunjukkan bahwa dalam konflik menyangkut sekurang-kurangnya empat peristilahan: 1) pelaku; 2) perilaku atau tindakan konflik; 3) tujuan yang tidak selaras; dan 4) perbuatan yang tidak menyenangkan. Pelaku adalah orang atau kelompok yang berperan dalam suatu peristiwa. Konflik adalah perbuatan tertentu yang jahat dan tidak jahat. Perbuatan tidak selaras adalah ketidakmampuan hidup untuk berkumpul atau bersama-sama dalam kedamaian dan keselarasan. Perbuatan yang tidak menyenangkan adalah tindakan yang bertentangan dengan akal sehat sebagai dorongan emosi yang berlebihan, seperti marah cenderung terjadi secara spontan dan cepat. Alasan utama mengapa tindakan rasional dan emosional sering bertentangan adalah bahwa tindakan rasional memperhitungkan seluruh konsekuensi, sedangkan tindakan emosional tidak mempertimbangkan kemungkinan timbulnya risiko yang akan dihadapi.

Avrunin (1988) mendefinisikan bahwa *conflict is the opposition of response (behavioral) tendencies, which may be within an individual or in different individuals. This definition includes conflicts such as a conflict of an individual who faces a choice between two job offers, a conflict between the engineers and the stylists in planning a new car, or a conflict between two sovereign states quarreling over fishing rights or one seeking hegemony over the other* — konflik merupakan ketidak-sepakatan yang kuat dari

kecenderungan tanggapan perilaku, yang mungkin dalam seseorang atau dalam orang-orang yang berbeda. Pengertian ini meliputi konflik seperti suatu konflik seseorang yang menghadapi suatu pilihan antara dua pekerjaan yang ditawarkan, konflik antara ahli mesin dan para ahli perancang dalam merencanakan suatu mobil baru, atau konflik antara dua negara berdaulat yang bertengkar mengenai hak menangkap ikan atau salah satu yang ingin berkuasa terhadap yang lainnya. Selanjutnya, Avrunin menyatakan bahwa untuk melengkapi definisi konfliknya, telah merumuskan tiga jenis konflik sebagai berikut: a) *Type I Conflict: conflict that arises within individuals because they are torn between incompatible goals;* b) *Type II Conflict: conflict that arises between individuals because they want different things and have to settle for the same thing;* and c) *Type III Conflict: conflict that arises between individuals who want the same thing and have to settle for different things.* Type I, Type II, dan Type III memiliki hubungan yang dapat bertransformasi antara yang satu terhadap setiap tipe yang lainnya. Transformasi tersebut menurut Avrunin adalah sebagaimana yang divisualkan dalam Ilustrasi 2.

Ilustrasi 2 tersebut menunjukkan bahwa antara yang diinginkan (*want*) dan yang diperoleh (*get*) dapat menimbulkan dua kemungkinan, yaitu konflik jika kedua hal tersebut berbeda dan tidak ada konflik jika kedua hal tersebut sama. Dalam ilustrasi itu



Sumber: Avrunin, George S. 1988. *The Structure of Conflict*

Ilustrasi 2. Transformations of Conflict Type

tampak bahwa setiap tipe konflik ber-hubungan secara relatif dengan tipe yang lainnya, sehingga salah satu tipe memungkinkan untuk dapat memetakan konflik apapun secara lebih khusus.

Menanggapi Konflik

Pihak yang bisa menanggapi konflik adalah barangsiapa yang telah memiliki pengalaman dan/atau pernah terlibat dalam konflik. Hal yang penting untuk dilakukan dalam menanggapi konflik adalah mencari tentang apa yang menjadi sumber nyata dari ancaman yang kita persepsikan sebagai konflik dengan memahami pemikiran semua pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dan memberikan tanggapan terhadap perasaan yang timbul sebagai dampak dari peristiwa konflik. Atas dasar itu, semua pihak akan memperoleh pandangan yang lebih baik bagi penyelesaian terhadap masalah potensial konflik.

Webne-Behrman (1998) mengatakan bahwa *we have emotional, cognitive, and physical responses to conflict* —kita memiliki tanggapan emosional, kognitif, fisik terhadap konflik. Apa yang dimaksud oleh Webne-Behrman diuraikan secara rinci berikut ini: a) *Emotional responses*: Tanggapan emosional terhadap konflik, mulai dari marah dan takut sampai dengan putus asa dan bingung. Tanggapan emosional ini sering tidak dipahami karena banyak orang cenderung percaya bahwa orang lain merasakan hal yang sama seperti yang orang lain rasakan ketika berada dalam konflik; b) *Cognitive responses*: Tanggapan kognitif terhadap konflik, dengan cara mengemukakan komentar, pendapat, dan pikiran tentang peristiwa konflik. Meskipun seseorang tidak terlibat dalam konflik, namun ia akan memberikan komentar seolah-olah mengetahui konflik tersebut; dan c) *Physical responses*: Tanggapan fisik dapat memainkan suatu peranan penting sebagai kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik. Tanggapan ini sebagai upaya untuk mengelola tingginya stress, cepatnya detak jantung, panasnya tubuh, terengahnya pernafasan, perasaan ingin muntah, dan bertambahnya kucuran keringat. Semua ini dilakukan dapat melalui teknik manajemen stress atau *stress management techniques* —teknik manajemen stress.

Multikulturalisme

Dunia adalah tempat untuk multikulturalisme. Suatu wilayah daerah dan negara adalah tempat untuk

multikulturalisme. Tempat kerja adalah tempat untuk multikulturalisme. Dengan kata lain, multikulturalisme ditemukan di mana saja di permukaan bumi ini. Menurut May (1999), *multiculturalism is an approach which replaces universalism and which introduces ethnicity unnecessarily and unhelpfully into the civic realm that is, 'civil society'*—multikulturalisme adalah suatu pendekatan yang menggantikan universalisme dan yang memperkenalkan etnik yang tidak perlu dan tidak mendukung ke dalam wilayah perhatian atau kegiatan 'masyarakat sipil'. Steinberg (1997) menguraikan bahwa *the concept of multiculturalism is a multicultural position to respond racial, socio-economic class, gender, language, culture, sexual preference, and disability-related diversity*—konsep multikulturalisme adalah suatu posisi multikultural untuk menjawab perbedaan yang berkaitan dengan rasial, golongan sosial-ekonomi, jender, bahasa, budaya, jenis kelamin, dan ketunaan.

Calhoun, Light, & Keller (1989) mendefinisikan bahwa *multiculturalism is an approach to life in a pluralistic society which calls for finding ways for people to understand and interact with one another that do not depend on their sameness but rather on respect for their differences*—multikulturalisme adalah suatu pendekatan untuk kehidupan dalam suatu masyarakat pluralistic, yang menuntut untuk menemukan cara-cara bagi orang-orang untuk memahami dan berhubungan dengan yang lainnya yang tidak tergantung kepada persamaan mereka, tetapi lebih pada penghargaan dari perbedaan mereka.

Selanjutnya, Calhoun, Light, & Keller menambahkan bahwa *multiculturalism is more than a prescription for better intergroup relations in the United States. It can be also recognition of the increasingly multicultural nature of social relations in a more international, globally integrated world*—multikulturalisme lebih dari pada suatu resep obat bagi hubungan antargroup yang lebih baik di Amerika Serikat. Hal itu juga dikenal sifat multikultural yang meningkat dari hubungan sosial dalam dunia yang lebih terpadu secara internasional dan global.

Tidak ada satu negara pun di permukaan bumi ini tanpa multikulturalisme. Hal itu dibuktikan dengan banyak negara seperti the United States, Canada, Australia, French, United Kingdom, dan Indonesia sebagai contoh negara yang ditumbuhi

dengan multikulturalisme. Di negara-negara tersebut, multikulturalisme merupakan kebijakan, doktrin, filosofis, ideologi, dan sekaligus realitas yang menekankan pada karakteristik unik budaya yang berbeda asal dari berbagai etnik, agama, dan bangsa namun dengan status yang sama. Semuanya berkumpul dan hidup secara damai dan adil dalam suatu negara. Kondisi hidup seperti itu mengandung makna bahwa setiap orang atau kelompok orang harus saling menghargai perbedaan perspektif yang berkembang dan bertahan melalui berbagai macam pengalaman dan latar belakang perbedaannya.

Indonesia sebagai negara yang dihuni oleh masyarakat multikultural ditunjukkan antara lain dengan: 1) lebih dari 700 bahasa yang digunakan sehari-hari oleh setiap kelompok masyarakat pemakainya; 2) penduduk yang berbeda agama yang terdiri atas Islam, Kristen, Katolik, Hindu, dan Budha; dan 3) tradisi yang berasal dari nenek moyang setiap suku bangsa.

Keberagaman masyarakat Indonesia dituangkan dalam moto nasional "Bhinneka Tunggal Ika" (*Unity in Diversity*). Moto tersebut melambangkan segala perbedaan kultural sebagai dasar kebijakan nasional, doktrin, filosofis, ideologis, dan realitas sejak awal pembentukan bangsa dan negara Indonesia.

Menyelesaikan Konflik melalui Pendidikan Multikultural

Pentingnya Pendidikan Multikultural

Pendidikan multikultural telah berkembang sejak tahun 1960-an seiring dengan munculnya kesadaran gerakan hak sipil sebagai koreksi terhadap kebijakan yang menyatukan kelompok minoritas ke dalam budaya yang berpengaruh (*melting pot*), seperti yang terjadi di Amerika Serikat. Hal itu ditunjukkan oleh May (1999) bahwa *over the years, multicultural education has promised much and delivered little. Since its popularization in the late 1960s and early 1970s, proponents have argued that multicultural education, and the associated notion of cultural pluralism, can accomplish all manner of things. A central claim has been that multicultural education can foster greater cultural interaction, interchange, and harmony, both in schools and beyond*—bertahun-tahun, pendidikan multikultural telah menjanjikan banyak dan menyerahkan sesuatu yang kecil. Sejak popularitasnya di akhir tahun 1960-an

dan awal 1970-an, para pendukung telah membantah bahwa pendidikan multikultural, dan gagasan pluralism kultural, dapat mencapai semua kebiasaan. Klaim utama bahwa pendidikan multikultural telah dapat mendorong interaksi, perubahan, dan harmonisasi kultural yang lebih besar, baik di sekolah maupun di luar itu.

Menyadari pentingnya pendidikan multikultural, Banks & Banks (1995) mendefinisikan bahwa *multicultural education is a field of study and an emerging discipline whose major aim is to create equal educational opportunities for students from diverse racial, ethnic, social-class, and cultural groups.*—pendidikan multikultural adalah suatu bidang studi dan disiplin terpadu yang tujuan utamanya adalah untuk menciptakan kesempatan pendidikan yang sama bagi peserta didik dari kelompok rasial, etnik, kelas sosial, budaya yang berbeda. Berkenaan dengan tujuan pendidikan multikultural, selanjutnya Banks & Banks menyatakan bahwa *one of its important goals is to help all students to acquire the knowledge, attitudes, and skills needed to function effectively in a pluralistic democratic society and to interact, negotiate, and communicate with peoples from diverse groups in order to create a civic and moral community that works for the common good* —salah satu tujuan pendidikan multikultural adalah untuk membantu semua peserta didik menguasai pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperlukan untuk digunakan secara efektif dalam suatu masyarakat demokratis yang majemuk dan berinteraksi, bernegosiasi, dan berkomunikasi dengan orang-orang dari kelompok yang berbeda guna menciptakan komunitas madani dan moral yang cocok dengan ketetapan umum.

Definisi pendidikan multikultural sebagaimana yang diartikan oleh *Banks & Banks mencakup a field of study designed to increase educational equity for all students that incorporates, for this purpose, content, concepts, principles, theories, and paradigms from history, the social and behavioral sciences, and particularly from ethnic studies and women studies* — suatu bidang kajian yang dirancang untuk meningkatkan kebersamaan pendidikan yang menggabungkan, untuk tujuan ini, konten, konsep, prinsip, teori, dan paradigm dari sejarah, ilmu sosial dan perilaku, dan khususnya dari kajian etnik dan kajian perempuan.

Berkenaan dengan materi pendidikan multi-

kultural Banks & Banks menguraikan bahwa *multicultural education not only draws content, concepts, paradigms, and theories from specialized interdisciplinary fields such as ethnic studies and women studies (and from history and the social and behavioral sciences), it also interrogates, challenges, and reinterprets content, concepts, and paradigms from the established disciplines. Multicultural education applies content from these fields and disciplines to pedagogy and curriculum development in educational settings*—pendidikan multikultural tidak hanya menggambarkan konten, konsep, paradigm, dan teori dari bidang interdisipliner khusus seperti kajian etnik dan perempuan (dan dari sejarah dan ilmu sosial dan perilaku), namun juga interogasi, tantangan, dan menafsirkan kembali konten, konsep, dan paradigm dari disiplin yang sudah mapan. Pendidikan multikultural menerapkan konten dari bidang-bidang dan disiplin tersebut terhadap pengembangan pedagogi dan kurikulum dalam seting pendidikan.

Beberapa ahli pendidikan multikultural telah mengembangkan typology pendidikan multikultural. Tipologi ini, menurut Banks (1994) dan Sleeter & Grant (1993), *can provide a framework for thinking about multicultural education, giving educators—and others—a clearer understanding of what people mean by the term. The multicultural typology is useful for educators, policy makers, and others who are just beginning to consider multicultural education options; future digests will address more issues that are advanced. The multicultural education typology comprises of programs that can be broadly divided into three categories, according to their primary emphasis*—dapat melengkapi suatu kerangka untuk berpikir mengenai pendidikan multikultural, memberikan pendidikan—dan yang lainnya—suatu pema-haman yang jelas apa yang dimaksud orang-orang dengan istilah. Tipologi multikultural berguna bagi pendidik, pembuat kebijakan, dan lainnya yang baru memulai untuk memper-timbangkan opsi pendidikan multikultural; cernaan masa depan akan menyebutkan banyak isu yang terdahulu. Tipologi pendidikan multikultural terdiri atas program yang dapat dibagi secara luas ke dalam tiga kategori, menurut penekanan utama mereka. Tipologi pendidikan multikultural sebagaimana yang dimaksud oleh Banks (1994) dan Sleeter & Grant (1993) adalah sebagaimana yang diuraikan berikut ini:

Content-Oriented Programs

Program ini merupakan hal yang paling umum dikenal dan menekankan pada materi yang berkaitan dengan multikultural. Tujuan utamanya yaitu mengintegrasikan materi tentang kelompok cultural yang berbeda-beda dalam kurikulum dan buku pelajaran untuk meningkatkan pengetahuan peserta didik tentang kelompok kultural.

Menurut Banks (1994) bahwa *these programs have three goals: 1) to develop multicultural content throughout the disciplines; 2) to incorporate a variety of different viewpoints and perspectives in the curriculum; and 3) to transform the canon, ultimately developing a new paradigm for the curriculum* — program ini mempunyai tiga tujuan: 1) mengembangkan konten multikultural melalui ilmu; 2) menggabungkan berbagai pandangan dan perspektif yang berbeda dalam kurikulum; dan 3) mentransformasi aturan atau prinsip, utamanya mengembangkan suatu paradigm baru bagi kurikulum.

Program seperti ini oleh Sleeter and Grant (1993) disebut sebagai *single-group studies; common examples include black, ethnic, and women's studies programs. Some schools have also created single-gender classrooms, designed specifically to meet the educational needs of girls away from the distractions of a mixed-gender situation. Afro centric schools and single-gender classrooms, thus, combine elements from content-oriented programs with aspects of student-oriented programs* — contoh umum mencakup program kajian orang hitam, etnik, dan perempuan. Beberapa sekolah telah menciptakan kelas perempuan tersendiri, yang dirancang secara spesifik sesuai dengan kebutuhan pendidikan anak gadis jauh dari gangguan dari suatu situasi kelas campuran. Jadi, sekolah orang keturunan Afrika dan kelas tunggal perempuan mengkombinasikan unsur-unsur dari program berorientasi konten dengan aspek-aspek program berorientasi peserta didik.

Student-Oriented Programs

Program ini ini memperhatikan kelompok siswa minoritas, karena pendidikan multikultural merupakan suatu upaya untuk merefleksikan tumbuhnya perbedaan di dalam kelas di AS. Utamanya adalah sebagaimana yang dikatakan oleh Banks (1994) bahwa *while curricular programs attempt to increase the body of knowledge about different ethnic, cultural, and gender groups, student-oriented*

programs are intended to increase the academic achievement of these groups, even when they do not involve extensive changes in the content of the curriculum — sementara itu program kurikuler berusaha untuk meningkatkan bidang pengetahuan mengenai kelompok etnik, budaya, dan jender, program berorientasi peserta didik dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kademik dari kelompok-kelompok ini, bahkan ketika mereka tidak terlibat perubahan ekstensif dalam konten kurikulum. Selanjutnya Banks menegaskan bahwa *student-oriented programs have four categories: 1) programs that use research into culturally based learning styles in an attempt to determine which teaching styles to use with a particular group of students; 2) bilingual or bicultural programs; 3) language programs built upon the language and culture of African-American students; and 4) special math and science programs for minority or female students* — program berorientasi peserta didik mempunyai empat kategori: 1) program yang menggunakan riset ke dalam gaya belajar berbasis kultural dalam suatu upaya untuk menentukan gaya mengajar yang digunakan untuk kelompok khusus peserta didik; 2) program dua bahasa dan dua budaya; 3) program bahasa bibentuk atas bahasa dan budaya peserta didik Afrika dan Amerika; dan 4) program matematika dan ilmu alam khusus untuk peserta didik minoritas dan perempuan.

Terkait dengan program berorientasi peserta didik, Sleeter and Grant (1993) menguraikan bahwa *many of these programs are designed not to transform the curriculum or the social context of education, but to help culturally or linguistically different students make the transition into the educational mainstream. To do this, these programs often draw upon the varied linguistic and cultural backgrounds of their student bodies* — banyak program ini dirancang tidak untuk mentransformasi kurikulum atau konteks sosial pendidikan, tetapi untuk membantu peserta didik yang berbeda secara kultural dan bahasa membuat transisi ke dalam arus pendidikan. Untuk melakukan ini, program tersebut sering menggambarkan latar belakang bahasa dan budaya yang bervariasi dari peserta didik.

Socially-Oriented Programs

Program ini mempunyai dampak (*impact*) yang cukup luas dalam peningkatan toleransi budaya dan rasial

dan mengurangi bias kedua hal tersebut. Menurut Banks (1994), *this category of program encompasses not only programs designed to restructure and desegregate schools, but also programs designed to increase all kinds of contact among the races: programs to encourage minority teachers, anti-bias programs, and cooperative learning programs*—kategori ini mencakup program tidak hanya program yang dirancang untuk merestruktur dan memisahkan sekolah, tetapi juga program yang dirancang untuk meningkatkan semua jenis kontak di antara bangsa: program untuk mendorong guru minoritas, program anti-bias, dan program belajar kooperatif.

Sleeter and Grant (1993) menguraikan program ini bahwa *this type of multicultural education emphasizes "human relations" in all its forms and incorporates some characteristics of the other two program types*—tipe pendidikan multikultural ini menekankan hubungan manusia dalam segala bentuknya dan menyatukan beberapa karakteristik tipe dua program lainnya. Bagaimanapun juga, menurut Sleeter and Grant selanjutnya bahwa *this type of multicultural education to include a much broader spectrum of programs with socially oriented and social activist goals*—tipe pendidikan multikultural mencakup spektrum yang sangat luas program dengan tujuan berorientasi secara sosial dan para pegiat sosial.

Program ini menekankan penerapan keterampilan berpikir kritis untuk mengkritisi masalah rasisme, seksisme, dan aspek-aspek represif lainnya pada masyarakat Amerika. Selain itu juga menekankan untuk mengkaji keragaman bahasa, budaya yang berpengaruh, pendekatan belajar kooperatif, keterampilan membuat keputusan guna mempersiapkan siswa untuk menjadi warga negara aktif secara sosial.

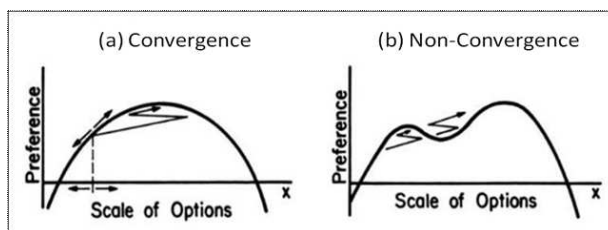
Penanganan Konflik

Konflik yang serius sangat penting untuk segera ditangani sebagaimana dikatakan oleh Bartos (2002) bahwa *because incompatibility of goals is a major source of conflict, a society can lessen conflict by addressing the main causes of incompatible*—karena ketidakcocokan tujuan adalah sumber utama konflik, suatu masyarakat dapat mengurangi konflik dengan mengemukakan penyebab utama ketidakcocokan. Oleh karena itu, menurut Avrulin

(1988) bahwa *some conflicts may not be very dramatic and are often resolved with little difficulty, but some have potential for escalation. We propose to show that there are systematic structural properties running through the spectrum of all conflicts and that these abstractions are relevant to the process of resolving conflict*—beberapa konflik mungkin tidak begitu dramatic dan sering diselesaikan dengan kesulitan kecil, tetapi beberapa memiliki potensi untuk menjadi lebih besar. Kita merancang untuk menunjukkan bahwa ada property struktural sistematis berlangsung melalui spektrum semua konflik dan bahwa abstraksi berkaitan dengan proses penyelesaian konflik.

Penangan konflik sebagaimana yang disarankan oleh Avrulin terdiri atas tiga tipe, yaitu sebagai berikut:

Pertama, *Type I Conflict Resolution: The conflict between incompatible goals felt by an individual who must make a difficult choice is usually regarded as something quite distinct from conflict between individuals, and it may seem unreasonable to expect such intra-individual conflict to serve as a model for understanding inter-individual conflict*—konflik antara tujuan yang tidak cocok dirasakan oleh seorang individu yang harus membuat suatu pilihan sulit biasanya berkenaan dengan sesuatu yang sangat berbeda dari konflik antara individu-individu, dan itu akan tampak tidak beralasan untuk mengharapkan konflik intra-individu digunakan sebagai model untuk memahami konflik antar individu. Type I divisualisasikan sebagaimana yang tampak dalam Ilustrasi 3 berikut ini.



Sumber: Avrulin, George S. 1988. *The Structure of Conflict*

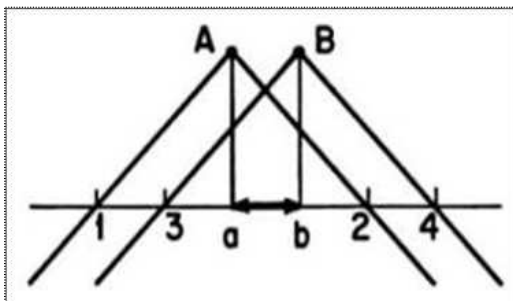
Ilustrasi 3. *Search for Option Optimality in Resolving Individual Conflict*

Ilustrasi 3 menunjukkan bahwa teori pilihan individual menggambarkan kondisi di mana keputusan optimal tidak mudah dicapai dan memiliki penerapan

penting terhadap konflik di antara individual;

Kedua, *Type II Conflict Resolution: The simple classification of Type II conflicts is approach-approach; approach-avoidance; and avoidance-avoidance*—klasifikasi sederhana Tipe II konflik merupakan pendekatan-pendekatan; pendekatan-penghindaran; dan penghindaran-penghindaran. Tipe ini menghasilkan sebanyak 5 macam penyelesaian konflik sebagaimana ditunjukkan dalam Ilustrasi 4, 5, dan 6.

Ilustrasi 4 menunjukkan Type II dengan *Viable Options* di mana *A and B with peaks at 'a - b', respectively, with 'a' to the left of 'b' on the scale of options*.

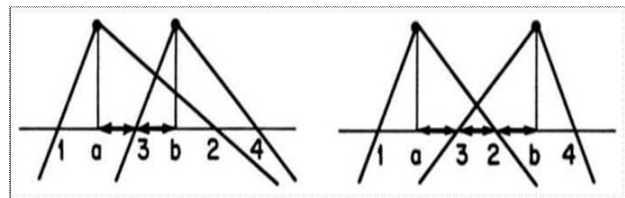


Sumber: Avrunin, George S. 1988. *The Structure of Conflict*

Ilustrasi 4. *Viable Options Bounded By a-b*

Ilustrasi 4 tersebut menjelaskan bahwa *these initial positions for A are labeled 1 and 2, to the left and right of a, respectively, and the intercepts for B are labeled 3 and 4 to the left and right of b, respectively. The peaks and intercepts partition the scale of options into segments, and the figure is drawn with the boundaries of segments equally spaced*—posisi utama untuk A dilabeli 1 dan 2, ke kiri dan kanan a, masing-masing, dan intersep untuk B dilabeli 3 dan 4, ke kiri dan kanan b, masing-masing. Tertinggi atau terkuat dan intersep membagi skala pilihan ke dalam segmen dan figure digambarkan dengan batasan segmen secara sama.

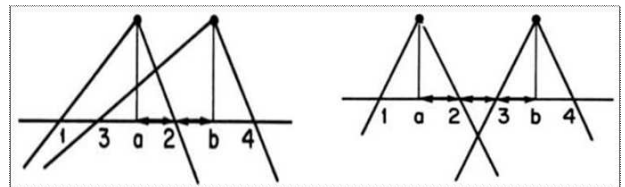
Dalam Ilustrasi 5 dapat dilihat “*the ambience*” untuk A telah menjadi negatif, maka konflik telah berubah secara radikal dan berbeda secara kualitatif. A memulai posisi 2 persimpangan jarak pilihan yang cocok.



Sumber: Avrunin, George S. 1988. *The Structure of Conflict*

Ilustrasi 5. *Viable options bounded by a-3-b and a-3-2-b*

Dalam Ilustrasi 6 dapat dilihat *the ambience* untuk B telah menjadi negatif, maka konflik telah berubah secara radikal dan berbeda secara kualitatif. B memulai posisi 2 persimpangan jarak pilihan yang cocok.



Sumber: Avrunin, George S. 1988. *The Structure of Conflict*

Ilustrasi 6. *Viable Options Bounded By a-2-b and a-2-3-b*

Semua ilustrasi Type II Conflict di atas menunjukkan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan 5 macam pilihan dan/atau terdistribusi ke dalam 5 tingkat kesulitan;

Ketiga, *Type III Conflict Resolution: Trial by combat is the characteristic mode of resolving Type III conflict*. Karakteristik *Type III Conflict Resolution* berikut ini membedakannya dari tipe-tipe yang lainnya: a) *The options consist of alternative courses of action, rather than their consequences, and both are unpredictable*—pilihan berisi arah pilihan tindakan; b) *The course of a Type III conflict consists of a sequence of actions and reactions taken by the antagonists unilaterally*—konflik tipe III berisi suatu rangkaian tindakan dan raksi yang diambil oleh antagonis secara tunggal; c) *Communication is limited and untrustworthy, words and actions may not be compatible*—komunikasi dibatasi dan tidak dipercayai, kata dan tindakan bisa tidak cocok; d) *Power dominates persuasion*—kekuatan mendominasi persuasi; e) *Self-interest dominates*

common interest —kepentingan sendiri mendominasi kepentingan umum; *f) It is highly susceptible to escalation* —gampang dipengaruhi untuk berkembang lebih besar; *g) It may be resolved by the parties themselves by "playing it out" (e.g., combat) or by transformation into Type II with reduced likelihood of escalation, a defusing process, at the price of some loss of sovereignty* —itu bisa diselesaikan oleh pihak mereka sendiri dengan memainkan itu semua (misalnya perang); *h) Controlled by loss of sovereignty* —dikontrol dengan kehilangan kedaulatan; and *i) There is always a loser* —selalu ada yang kalah.

Peranan Pendidikan Multikultural Dalam Penanganan Konflik

Menanggapi konflik merupakan bagian dari keterampilan hidup sebagaimana yang dikemukakan oleh Bartos (2002) bahwa *handling conflict is simply one of the life skills we learn and practice. Some of us can do it much better than others do. The good news is that by resolving conflict successfully, we can solve many of the problems that it has brought to the surface, as well as getting benefits* —menangani konflik merupakan salah satu yang sederhana dari keterampilan hidup yang kita pelajari dan praktikkan. Beberapa dari kita dapat melakukan lebih baik dari yang dilakukan oleh yang lainnya. Berita baiknya adalah bahwa dengan menyelesaikan konflik secara sukses, kita dapat menyelesaikan banyak masalah yang telah membawa ke permukaan.

Dengan demikian, penanganan konflik perlu menjadi salah satu kajian yang sangat penting dalam pendidikan multikultural. Peranan pendidikan multikultural dalam menangani konflik seperti yang dikemukakan oleh Bartos adalah: *a) Increased understanding: The discussion needed to resolve conflict expands people's awareness of the situation, giving them an insight into how they can achieve their own goals without undermining those of other people* —meningkatkan pemahaman: diskusi diperlukan untuk menyelesaikan konflik dengan menambah kesadaran orang-orang mengenai situasi, memberikan mereka suatu pandangan ke dalam bagaimana mereka dapat mencapai tujuan sendiri tanpa mengurangi percaya diri orang-orang lain; *b) Increased group cohesion: When conflict is resolved effectively, team members can develop stronger mutual respect and a renewed faith in their*

ability to work together —meningkatkan keeratan kelompok: ketika konflik diselesaikan secara efektif, anggota tim dapat mengembangkan penghargaan kuat bersama dan keyakinan yang terbaharui kembali dalam kemampuan mereka untuk bekerja bersama-sama; and *c) Improved self-knowledge: Conflict pushes individuals to examine their goals in close detail, helping them understand the things that are most important to them, sharpening their focus, and enhancing their effectiveness* —memperbaiki pengetahuan-diri: konflik mendorong individu untuk mengkaji tujuan mereka dengan rincian akhir, membantu mereka memahami sesuatu yang paling penting bagi mereka, menajamkan fokus mereka, dan memperbaiki efektivitas mereka.

Pada intinya, pendidikan multikultural dapat berperan untuk meningkatkan pemahaman terhadap situasi konflik dan kesadaran untuk segera menyelesaikannya, meningkatkan keeratan kelompok kultural agar apabila terjadi konflik dapat diselesaikan secara efektif berdasarkan pada saling menghargai secara bersama-sama, dan menyempurnakan pengetahuan diri sendiri untuk mengkaji secara lebih dalam dan dekat agar dapat membantu untuk memberikan pemahaman dan menajamkan fokus terhadap segala permasalahan yang mengawali terjadinya konflik, dan meningkatkan keefektifan mengatasi suatu konflik.

Implementasi Pendidikan Multikultural di Indonesia

Wacana yang hangat dalam pendidikan multikultural menghasilkan tuntutan implementasi pendidikan multikultural yang kuat dan berhasil dalam sistem pendidikan nasional di berbagai negara. Hal itu sejalan dengan pernyataan Banks (1995) bahwa *there is general agreement among most scholars and researchers that, for multicultural education to be implemented successfully, institutional changes must be made, including changes in the curriculum; the teaching materials; teaching and learning styles; the attitudes, perceptions, and behaviors of teachers and administrators; and the goals, norms, and culture of the school* —terdapat kesepakatan umum di antara banyak ahli dan peneliti yang, untuk pendidikan multikultural yang diimplementasikan secara sukses, perubahan institusional harus dibuat, termasuk perubahan dalam kurikulum; bahan-bahan pembelajaran; gaya mengajar dan belajar; sikap,

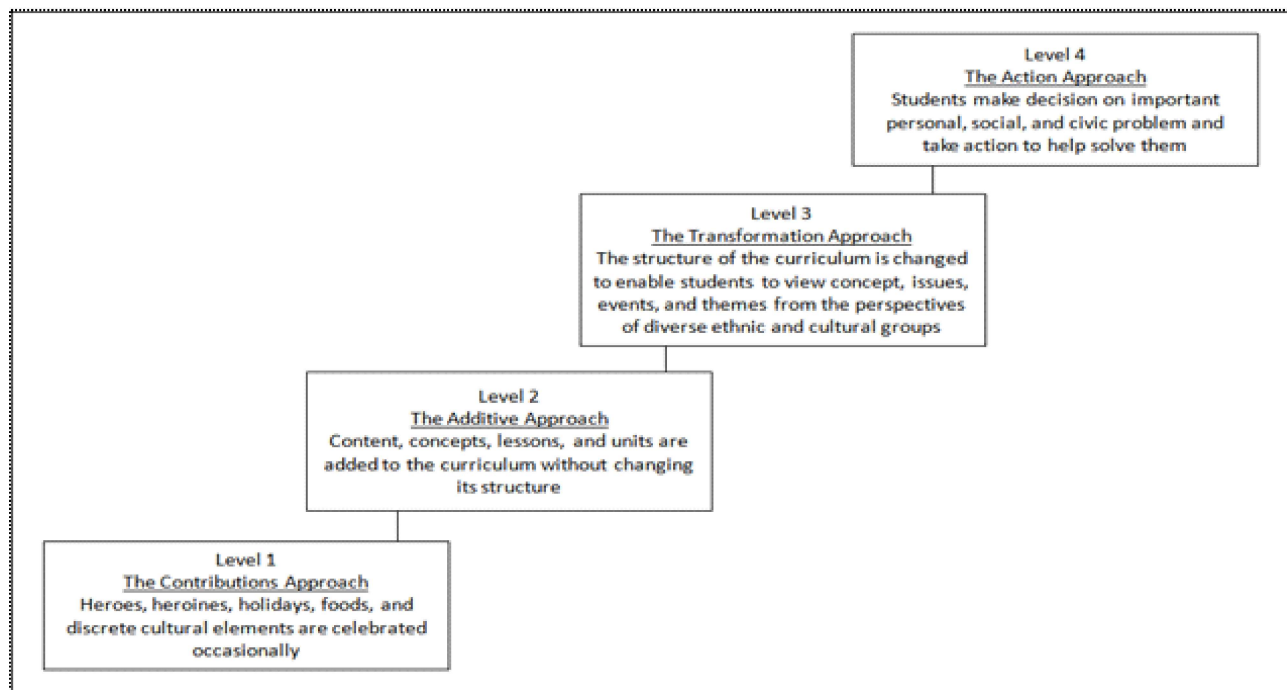
persepsi, dan perilaku guru dan administrator; dan tujuan, norma, budaya sekolah.

Apa yang telah dikemukakan oleh Banks membawa implikasi bahwa pendidikan multikultural di Indonesia harus berdasarkan pada landasan konseptual dan kebijakan yang kokoh. Jika kita mengharapkan bahwa pendidikan multikultural dapat menjadi lebih baik yang dipahami dan diimplementasikan secara penuh dan konsisten sesuai dengan teori atau landasan konseptual dan kebijakannya, pendidikan multikultural harus dijabarkan secara komprehensif dan jelas arahnya.

Faktor penting dalam pendidikan multikultural di Indonesia sebaiknya fokus pada berbagai macam perbedaan dalam ras, kesukuan, tingkatan sosial-ekonomi, jender, agama, dan kekhususan atau keunikan individu. Konseptualisasi, organisasi, dan pemilihan materi pendidikan multikultur menurut Banks (1995) mengacu pada: *a) content integration; b) the knowledge construction process; c) prejudice reduction; d) a fairly and equally pedagogy; and e) an empowering school culture and social structure* —(a) integrasi konten; (b) proses konstruksi pengetahuan; (c) mengurangi prejudis; (d) pedagogi yang adil dan sama; dan (e) memberdayakan budaya sekolah dan struktur sosial.

Selain itu, dalam merancang kurikulum pendidikan multikultural yang tepat bagi sekolah di Indonesia harus mempertimbangkan pada pendekatan khusus sebagaimana yang disarankan oleh Banks (1995) yang divisualisasikan dalam Ilustrasi 7.

Ilustrasi 7 menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan kurikulum pendidikan multikultural terdiri atas 4 tingkatan, yaitu: 1) *Level 1: the Contributions Approach*. Cakupan dari pendekatan ini adalah *heroes, heroines, holidays, foods, and discrete cultural elements are celebrated occasionally*; 2) *Level 2: the Additive Approach*. Cakupan dari pendekatan ini adalah *content, concepts, lessons, and units are added to the curriculum without changing its structure*; 3) *Level 3: the Transformation Approach*. Cakupan dari pendekatan ini adalah *the structure of the curriculum is changed to enable students to view concept, issues, events, and themes from the perspectives of diverse ethnic and cultural groups*; dan 4) *Level 4: the Action Approach*. Cakupan dari pendekatan ini adalah *students make decision on important personal, social, and civic problem and take action to help solve them*.



Sumber: Banks & Banks. 1995. Handbook of Research on Multicultural Education

Ilustrasi 7. *Approaches to Multicultural Curriculum Development*

Bagaimana melaksanakan pembelajaran pendidikan multikultural yang dapat memberikan kemampuan kepada peserta didik untuk mengatasi konflik di dalam kelas (*teaching children to solve conflict in the classroom*) dijelaskan oleh Lickona (1992) dengan cara: 1) *using class-meeting to deal with conflict*; 2) *guiding students through actual conflict*; 3) *assigning students as "conflict manager"*; (4) *increasing students' responsibility for solving their own problem*; and 5) *conducting conflict training with older students* —(1) menggunakan pertandingan kelas untuk mengurangi konflik, (2) membimbing peserta didik melalui konflik yang nyata, (3) menugaskan peserta didik sebagai manajer konflik, (4) meningkatkan tanggungjawab peserta didik untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri, dan (5) menyelenggarakan pelatihan konflik dengan peserta didik yang lebih tua.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Konflik dalam masyarakat multikultural tidak akan pernah dapat dihindari karena konflik itu sendiri merupakan akibat dari adanya perbedaan perspektif dan tujuan yang hendak dicapai oleh masyarakat tersebut. Meskipun konflik merupakan akibat dari persoalan yang terjadi sebelumnya, namun konflik juga dapat mengakibatkan permasalahan lainnya dari mulai yang paling sederhana sampai dengan dengan yang paling kompleks.

Dalam suatu konflik sekurang-kurangnya menyangkut 1) pelaku konflik, 2) perilaku atau tindakan konflik, 3) tujuan yang tidak selaras, dan 4) perbuatan yang tidak menyenangkan. Konflik sebenarnya bisa diselesaikan oleh para pelaku konflik itu sendiri atau dengan bantuan pihak ketiga atau pihak lainnya yang mempunyai kepedulian secara proaktif dalam penyelesaian masalah konflik.

Menangani suatu konflik bukanlah suatu pekerjaan yang mudah karena apabila tidak ber-hasil

akan menambah potensi dan eskalasi konflik ke arah yang lebih besar. Oleh karena itu, setiap orang atau setidak-tidaknya beberapa orang tertentu perlu memiliki kemampuan bagaimana cara menangani atau menyelesaikan masalah konflik. Dengan memiliki kemampuan tersebut, para penyelesai atau mediator konflik akan terdorong untuk terlibat secara proaktif: 1) mencari penyebab terjadinya suatu konflik dan 2) menyelesaikan konflik.

Salah satu instrumen yang dapat memberikan kemampuan untuk mengurangi masalah konflik yaitu melalui penyelenggaraan pendidikan multikultural yang diharapkan dapat menjadi faktor penting untuk membantu memecahkan masalah sosial dan cultural, seperti konflik yang seringkali terjadi dalam masyarakat.

Saran

Dalam masyarakat multikultural sebaiknya setiap perbedaan menjadi potensi yang memperkuat keeratan dan pertalian hidup di antara masyarakat itu sendiri. Oleh karena itu, setiap anggota masyarakat harus mampu meminimalisir dan menjauhkan diri dari segala perbedaan yang akan mengarah pada terjadinya suatu konflik.

Apabila terdapat fenomena masalah yang akan menimbulkan konflik sebaiknya segera mencari akar permasalahannya untuk diselesaikan dalam waktu yang tidak terlalu lama. Dalam penyelesaian masalah tersebut perlu dilibatkan secara langsung para pelaku yang terkait dengan masalah. Oleh karena itu, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan konflik.

Pendidikan multikultural sebaiknya menjadi prioritas untuk segera diwujudkan di setiap satuan pendidikan mengingat peranan pendidikan multikultural yang diharapkan dapat mempersiapkan peserta didik untuk memiliki kemampuan dalam menangani konflik.

Pustaka Acuan

- Avrunin, George S. 1988. *The structure of conflict*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Banks, J. A. 1994. *An introduction to multicultural education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Banks & Banks. 1995. *Handbook of research on multicultural education*. New York: MacMillan Publishing, Inc.
- Bartos, Otomar J. 2002. *Using conflict theory*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Calhoun, Craig; Donald Light; & Suzanne Keller. 1989. *Sociology*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Lickona, Thomas. 1992. *Educating for character*. New York: Bantam Books.
- May, Stephen. 1999. "Towards critical multiculturalism". In Stephen May (editor). *Critical multiculturalism: rethinking multicultural and antiracist education*. London: Falmer Press.
- Sleeter, C. E., & Grant, C. A. 1993. *Making choices for multicultural education: five approaches to race, class, and gender*. (2nd Ed.). New York: Merrill.
- Steinberg, Shirley R. 1997. *Changing multiculturalism*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Varshney, Ashutosh; Rizal Panggabean; & M. Zulfan Tadjoeeddin. 2004. *Pattern of collective violence in Indonesia (1990-2003)*. Jakarta: United Nations Supports Facility for Indonesian Recovery (UNSFIR), working paper-04/03.
- Webne-Behrman, Harry. 1998. *The practice of facilitation: managing group process and solving problems*. Westport, CT: Quorum Books.