

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DİLLƏR UNİVERSİTETİ

Əlyazması hüququnda

TUTU NAZİR qızı KAMİLOVA

**“PEDAQOJİ KOLLEKTİVDƏ MÜNAQİŞƏLƏR
VƏ ONLARIN HƏLLİ YOLLARI”**

İxtisaslaşma: 060119 Pedagogika

Magistr elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş

D İ S S E R T A S İ Y A

Elmi rəhbər: _____

baş müəllim T.B.Bağirova

BAKİ – 2022

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3-5
I FƏSİL. MÜNAQİŞƏLƏR ELMİ-PEDAQOJİ PROBLEM KİMİ.....	6-27
1.1. Problemin pedaqoji-psixoloji ədəbiyyatda qoyuluşu.....	6-14
1.2. Pedaqoji kollektivdə münaqişələrin mahiyyəti və onların tipologiyası.....	14-27
II FƏSİL. PEDAQOJİ KOLLEKTİVDƏ MÜNAQİŞƏLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ.....	28-59
2.1. Pedaqoji kollektivdə yaranan münaqişələr və onların səbəbləri.....	28-42
2.2. Təlim prosesi iştirakçıları arasında yaranan münaqişələrin nəticələri və onların aradan qaldırılması yolları.....	42-59
NƏTİCƏ.....	60-62
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	64-68

GİRİŞ

Müasir Azərbaycanın daxili siyasətində təhsilin inkişafına böyük əhəmiyyət verilir. Günümüzdə təhsil sahəsində sürətli inkişaf öz növbəsində bir sıra dəyişikliklərə yol açır. Həmin dəyişikliklər isə sosial həyata müxtəlif ölçülərdə təsir edir. Bu çərçivədə, ətraf mühitlə balanslı və sağlam münasibətlər qurmaq üçün ali təhsil almaq vacibdir. Fərdlər həyat bacarıqlarını artırmaq üçün şəxsi keyfiyyətlərini yüksəltməli, şüurlu qərarlar qəbul etmə, ünsiyyət qurma bacarıqlarına malik olmalıdır. Dəyişən dünyada potensial problemləri effektiv həll etmə bacarıqları nümayiş etdirmək də zəruridir. Buna görə də təhsil sistemi fərdlərin hərtərəfli inkişafını təmin edəcək şərait yaratmalıdır. Unutmaq olmaz ki, təhsilin inkişafı ümumi xalqın rifahına xidmət edir.

Bir nəfərin şəxsiyyəti, məqsədləri və dəyər mühakimələri digərlərindən fərqli olduğuna görə, eyni təlim mühitini paylaşan və qarşılıqlı əlaqədə olan insanlar arasında münaqişənin baş vermə ehtimalı çox yüksəkdir. Bu baxımdan orta və ali təhsil müəsisələrində yaranan münaqişələri və onları idarəetmə üsullarını bilmək vacibdir. İstənilən sahədə yaranan münaqişəyə ən düzgün yanaşma onun mövcudluğunu qəbul etməkdir. Buna görə də, “hər münaqişə fərdə və təşkilata zərər verir” yanaşmasından “münaqişə predmetindən və şiddətindən asılı olaraq faydalı ola bilər” yanaşmasına keçidin təməlləri elə məhz təhsil müəsisələrində qoyulmalıdır. Beləliklə, pedaqoji kollektivdə yaranan münaqişələr, onların tipologiyası, səbəbləri, nəticələri və həll yolları tədqiqatın əsas mövzusu olaraq araşdırılmışdır.

Mövzunun aktuallığı. Elmi problem kimi təhsil müəsisələrində yaranan münaqişələrin pedaqoji-psixoloji əsasları Aslanbəyli A.N., Darabadi P.Q., İbrahimov Ə.G., İlyasov M., Sarıyev Ə., Asunakutlu T., Safran B., Basım N.H., Çetin F., Meydan C.H., Başaran İ.E., Düşükcan M., Ergin A., Erkuş A., Gümüşeli A., Borisov D., Viktor D.A., Denisi A.S., Qriffinin R.V., Berkoviç C., Kouser L. və başqalarının əsərlərində tədqiq edilmişdir.

Münaqişənin tipologiyası və səbəbləri başda olmaqla, problemin bəzi aspektləri müəyyən dərəcədə araşdırılmışdır. Lakin müasir dövr təlim-tədris prosesində yaranan

münaqişələrin ali məktəb səviyyəsində hərtərəfli araşdırılması vacib məsələ kimi qalmaqdadır. Bu səbəbdən, problemin elmi-pedaqoji sferada öyrənilməsinə hələ də tələb var.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın predmetini pedaqoji kollektivdə yaranan münaqişələrin elmi-pedaqoji problem kimi araşdırılması, onun mahiyyəti, tipologiyası, səbəbləri, təlim prosesi iştirakçıları arasında yaranan münaqişələrin nəticələri və onların aradan qaldırılması yolları təşkil edir.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektı isə məhz pedaqoji kollektivin iştirakçılarıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Təhsil müəsisələrində yaranan münaqişələr anlayışı bir çox tədqiqatçılar tərəfindən şərh edilsə də, onun pedaqoji aspekti ilk dəfə ali məktəb səviyyəsində tədqiq olunur, hərtərəfli təhlil edilir. Burada əsas məqsəd təlim iştirakçıları arasında yaranan münaqişələr haqqında pedaqoji-psixoloji məlumatları ümumiləşdirib, onlara müasir yanaşmaqdır. Bu istiqamətdə həm yerli, həm də xarici ədəbiyyata müraciət edilmişdir. Digər tərəfdən, müasir təhsil sistemindəki çatışmazlıqlar müəyyənləşdirilib, onların aradan qaldırılması üsulları təklif edilmişdir. Sözsüz ki, növbəti tədqiqatlar mövzu ilə bağlı daha aydın fikir formalaşdırmağa zəmin yaradacaqdır.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti. Dissertasiyanın nəzəri əhəmiyyəti qoyulan problem ilə bağlı toplanmış ədəbiyyatın geniş təhlili, ziddiyyət mənbələri, onların aradan qaldırılması zamanı yol verilən səhvlər və münaqişələrin ən optimal səviyyədə saxlanılması taktikalarının müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin köməyi ilə aşağıdakı imkanları qazanmış oluruq:

1. Funksional və disfunksional münaqişələri tanımaqla həm təlim prosesinin gedişinə, həm də şəxsi münasibətlərə mənfi təsir göstərəcək ziddiyyətləri böyüməmiş həll etmək;

2. Münaqişələrin tipologiyasını bilmək, növündən asılı olaraq fərdlərə və ya bütövlükdə müəssisəyə təsirlərini qabaqcadan təxmin etmək;

3. Təhsil prosesində yaranan ziddiyyətlərin həll edilməsi və idarəedilməsi arasındakı fərqi mənimsəməklə münaqişələrin faydalarından da yararlanmaq.

Tədqiqat metodları. Dissertasiya işində qoyulan problemin həlli zamanı göstərilən tədqiqat metodlarına müraciət edilmişdir:

1. Təhlil;
2. Müqayisə;
3. Sintez;
4. Ümumiləşdirmə;
5. Müşahidə;
6. Anket sorğusu;
7. Kəmiyyət və keyfiyyət nümunələrinin hesablanması;
8. Məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi və s.

İşin aprobasiyası. Dissertasiya işi Azərbaycan Dillər Universitetinin Pedaqogika Kafedrasında yerinə yetirilmişdir. Tədqiqat mövzusu ilə bağlı 1 məqalə, 1 tezis çap olunmuşdur.

Dissertasiyanın strukturu. Magistr dissertasiyası giriş, 2 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 68 səhifə həcmindədir. Tədqiqat zamanı 70 ədəbiyyata müraciət olunub.

I FƏSİL

MÜNAQİŞƏLƏR ELMİ-PEDAQOJİ PROBLEM KİMİ

1.1. Problemin pedaqoji-psixoloji ədəbiyyatda qoyuluşu

Münaqişə hər bir insan həyatında reallıq və gündəlik baş verən proses hesab edilir. O, zəruridir, çünki düzgün şəkildə idarə edildikdə yenilikçi düşüncəni stimullaşdırma bilər. Digər bir tərəfdən isə gec müdaxilə olunmuş, nəzarətdən çıxmış münaqişələr həm ayrılıqda fərdlərin həyatını, həm də cəmiyyətin gündəlik axarını mənfi istiqamətdə dəyişər.

Bəs təhsil müəsisələrində münaqişəyə səbəb olan nədir? Bu sualı cavablandırmaq üçün həm səbəb-nəticə dinamikasını, həm də sosial münasibətləri bütün bucaqlar üzrə araşdırmaq lazımdır. Şagirdlər məktəblərdə onlarla həmyaşıdları ilə, eləcə də müəllimlər və digər işçilərlə qarşılıqlı ünsiyyətə girirlər. Bu zaman müxtəlif növ fikir ayrılıqlarının ortaya çıxması olduqca təbiidir. Sizi əsəbləşdirən məqam yoldaşınızı incitməyə bilər. Eynilə sizin son dərəcə vacib saydığınız nüans başqası üçün heç də əhəmiyyətli olmaya bilər. Münaqişəni yaradan bu fikir ayrılıqları deyil, tərəflərdən birinin və ya hər ikisinin sərt, inadçı olması, etik qaydaları gözləməməsidir.

Təlim-tədris prosesində münaqişələr xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu mövzu sosioloji və psixoloji nöqteyi-nəzərdən dərinlən araşdırılsa da, pedaqoji baxımdan çox da toxunulmayıb. Problemin tədqiqi zamanı məlum oldu ki, münaqişə fərdlərin və qrupların fiziki, sosial və psixoloji ehtiyacları ilə əlaqəlidir. Buna görə də, o, müxtəlif şəraitlərdə baş verə bilər. Elə bu səbəbdən, münaqişənin yalnız bir tərifini vermək çətinidir.

Münaqişələri, onların yaranması yollarını, inkişaf mexanizmlərini, qanunauyğunluqlarını, idarə olunması prinsiplərini və texnologiyalarını öyrənən elm konfliktologiya adlanır. Bu termin latınca toqquşma, ciddi fikir ayrılığı, mübahisə, münaqişə kimi tərcümə olunan conflictus sözündən götürülmüşdür. Ümumilikdə

konfliktologiya sosiologiya və psixologiya kimi elmlərin kəsişdiyi qovşaqlarda yaranan kompleks elm sahəsidir.

“Konfliktologiya elm kimi hal-hazırda tədricən kompleks xarakterə malik müstəqil elmi fənn statusu kəsb etməkdədir” [1, s.8].

Hər bir elm kimi konfliktologiya da münaqişənin hər-hansı cəhətini öyrənməyə köməklik göstərən istənilən elm sahəsi ilə sıx bağlıdır. Fəlsəfə münaqişələrlə bağlı ümumi anlayışları özündə cəmləşdirir. Qədim filosofların fikirləri münaqişələrə dair bilikləri sistemləşdirməkdə baza rolu oynayır. Psixologiya vasitəsi ilə şəxsiyyətdaxili, sosiologiya vasitəsiylə şəxsiyyətlərarası və kulturologiya vasitəsilə mədəniyyətlərarası münaqişələri öyrənmək mümkündür. Buna əlavə olaraq, pedaqogika, politologiya, tarix, hüquqşünaslıq, iqtisadi elmlər və hərbi elmi də öz növbəsində konfliktologiya üçün mənbə rolu oynayır.

Münaqişələrlə bağlı müxtəlif təriflər verilmişdir. A.S.Denisi və R.V.Qriffinin fikrinə görə, “münaqişə, qavramaları toqquşan iki tərəfin arasında baş verən diskomfort və yaxud düşmənçilik hissləri ilə nəticələnən bir prosesdir” [54, s.186]. Burada tərəf dedikdə bir nəfər və ya bütövlükdə qrup nəzərdə tutulur. Tərifdən də göründüyü kimi, münaqişə bir hadisə yox, bir proses olaraq zamanla inkişaf edir və əvvəl baş verən hadisələrə əsaslanır. Yəni, müəyyən bir hadisə nəticəsində ortaya çıxsada, çox güman ki, bir müddətdir dəmlənir.

Sosioloji və psixoloji qaynaqlarda münaqişə haqqında çoxsaylı fikirlər səsləndirilib, buna baxmayaraq onun yeganə bir tərfi yoxdur. D.Borisov və D.A.Viktora görə, “münaqişə terminini başa düşməyin ən asan yolu onu funksional, situativ və interaktiv nəzəriyyələrə bölməkdir” [48, s.78].

Funksional yanaşmanın davamçıları hesab edirlər ki, münaqişə sosial funksiyaya xidmət edir. Onu situativ qiymətləndirənlər isə çətin vəziyyətə düşmüş insanların özünü ifadə formalarından biri kimi qiymətləndirirlər. Üçüncü nəzəriyyə isə münaqişəyə interaktiv yanaşır.

Funksionalistlər adətən belə sual edirlər: “Niyə münaqişə var? O, hansı məqsədə xidmət edir”? Situativlər soruşurlar: Nə vaxt münaqişə yaranır? Bu, hansı şəraitdə baş

verir”)? İnteraktiv yanaşanlar isə belə deyirlər: “Necə olur ki münaqişə yaranır? Onu ifadə etmək üçün hansı üsul və mexanizmlərdən istifadə olunur”?

Funksionalist məktəbin nümayəndələrindən biri alman sosioloq Georq Zimmel idi. O, 1955-ci ildə münaqişəni “ziddiyyətli dualizmləri həll etmək üçün nəzərdə tutulmuş yol” [71, s.183] kimi şərh etdi. Funksionalistlərin fikrincə, münaqişə sosial məqsədə xidmət edir. O, cəmiyyətin üzvlərini ayrı-ayrı qruplarda sosiallaşdırır və qrup üzvləri arasında gərginliyi azaldır.

1967-ci ildə amerikalı sosioloq və “Sosial konfliktin funksiyası” kitabının müəllifi Luis Kouser münaqişənin aşağıdakı tərifini verdi: “Dəyərlərin və maraqların toqquşması, bəzi qrupların mövcud olan və olması gərəkdiyini düşündükləri arasındakı gərginlikdir” [49, s.73]. Funksionalistlər düşünürlər ki, münaqişə cəmiyyətin hərəkətverici funksiyasını yerinə yetirir və yeni institutlara, texnologiyalara, iqtisadi innovasiyalara cığır açır. Kouserin münaqişənin həllinə verdiyi ən mühüm töhfə onun funksional və disfunksional rollarının müəyyən etməsi idi.

Situativ məktəbin nümayəndəsi Ceykb Berkoviç münaqişəyə “müxtəlif tərəflər arasında dönülməz məqsədlər və dəyərlər yaradan vəziyyət” [45, s.37] kimi tərif verdi. Situativlərin fikrincə, münaqişə mövcud vəziyyətdən asılıdır. O, müxtəlif səbəblərdən, əsasən də xarici amillərdən yaranır.

İnteraktiv yanaşması ilə tanınan Folcer münaqişəni “eyni məqsədləri olan və bu məqsədlərə çatmaq üçün bir-birinə daim təsir edən insanların qarşılıqlı ünsiyyəti” kimi açıqlayır [59, s.141]. Bu yanaşma iki mühüm anlayışı özündə cəmləşdirir: qarşılıqlı asılılıq və qavrama. Qarşılıqlı asılılıq bir tərəfin öz addımını digər tərəfin növbəti addımından asılı olaraq atmasıdır. İnteraktiv yanaşmanın davamçıları elə düşünürlər ki, münaqişə qarşılıqlı asılılıqları olan insanlardan qaynaqlanır.

Münaqişə qədim tarixə malik geniş bir termindir. Göründüyü kimi onun haqqında təsəvvürlər də müxtəlifdir. Münaqişə haqqında düzgün qənaətə gəlmək üçün onu dəyərlər və inancların da daxil olduğu sosial kontekstdə analiz etmək mütləqdir. Deqninin məqaləsində qeyd etdiyi kimi, “münaqişə insanlar arasında qarşılıqlı ünsiyyətin ayrılmaz bir parçasıdır və nadir hallarda onu tamamilə həll

etmək mümkündür. Amma onu danışıqlar, vasitəçilik, barışıq və arbitraj kimi tədbirlərlə idarə etmək olar” [51, s.25].

Bu termini daha yaxşı və dərindən başa düşmək üçün onunla bağlı baxışları bilməkdə fayda var. Münaqişə haqqındakı baxışları aşağıdakı kimi qruplaşdırma bilərik:

1. Ənənəvi baxış (klassik və ya neoklassik). Bu baxışa əsasən münaqişədən qaçmaq lazımdır. Çünki o, qrup daxilindəki neqativ hisslərin bir yansımasıdır; münaqişəyə mənfi münasibət göstərilir və zorakılıq əlaməti kimi qəbul edilir. Ənənəvi baxışın davamçıları elə hesab edirlər ki, münaqişə insanlar arasındakı zəif ünsiyyət və inamsızlığın nəticəsidir. Onu yalnız yüksək idarəetmə bacarıqları vasitəsi ilə aradan qaldırmaq və ya həll edə bilirlər. Bu baxışa görə, münaqişənin bütün növlərindən yayınmaq ən yaxşısıdır. Ona görə də, təhsil müəssisəsinin performansını yaxşılaşdırmaq üçün münaqişənin mənbələrinə diqqət yetirmək və onları aradan qaldırmaq lazımdır. Bu baxış iddia edir ki, əksər münaqişələr mənfi mənalara daşıyır, mənfi hisslər doğurur və çox vaxt düşmənciliyə gətirib çıxarır. Münaqişənin həll olunduqdan sonrakı təsirinin yaxşı və ya pis olması çox vaxt onunla mübarizə zamanı istifadə olunan strategiyalardan asılıdır.

2. Müasir baxış. Münaqişə birgə əməyin icra edildiyi bütün sosial qruplarda təbii bir hadisədir. Müasir baxış münaqişəni qəbul edir. O, hesab edir ki, münaqişə qrup fəaliyyəti üçün faydalıdır. Vaxtaşırı münaqişələrin baş verməsi tamamilə normaldır. Onlardan yayınmaq və ya qarşısını almaq üçün çox şey göstərmək heç də məqsədyönlü deyil. İdarə heyəti yalnız disfunksional və ya kritik münaqişələrə diqqət yetirərək, onları daha yaxşı və effektiv şəkildə həll etmək imkanı qazanar. Bu baxışa əsasən münaqişə insanların qrup və komanda halında birgə işləməsinin təbii və qaçılmaz nəticəsi kimi qəbul edilir. Ona görə də, o, heç də mənfi deyil, əksinə, fərdlərin fəaliyyətinə töhfə verən potensial qüvvə kimi müsbət qiymətləndirilir.

3. İnteraktiv baxış. Onlar münaqişəni ənənəvi və müasir baxış məktəblərinin davamçılarından tamamilə fərqli şəkildə şərh edirlər. Bu baxışa görə, münaqişə təkcə müsbət qüvvə deyil, həm də fərdin effektiv fəaliyyət göstərməsi üçün zərurətdir. İnteraktiv yanaşanlar iddia edirlər ki, münaqişələrin həlli fərdi məhsuldarlığı artırma bilər ancaq bu real proseslərə və prosedurlara qarşı çıxmaq deməkdir. Effektiv

nəticələr əldə etmək üçün münaqişə mütləqdir, lakin interaktivlər də qəbul edirlər ki, bütün münaqişələr funksional olmur. Bu düşüncə məktəbi münaqişənin aşağıdakı formalarını müəyyən etmişdir:

1. Tapşırıq yerinə yetirərkən yaranan münaqişələr: işin məzmunu və məqsədlərindən asılıdır,
2. Şəxsiyyətlərarası münaqişələr: insanlar arasındakı münasibətə fokuslanır,
3. Proses zamanı yaranan münaqişələr: işin yerinə yetirilmə ardıcılığında ortaya çıxır.

Cədvəl 1.1.1 Münaqişələrlə bağlı baxışların müqayisəsi

	Ənənəvi baxış	Müasir baxış	İnteraktiv baxış
Əsas idea	Aravuranların işidir, Mənfi amildir, Yayınmaq lazımdır, Qarşısı alınmalıdır.	Təhsil müəsisələrində normal haldır, Həm mənfi həm də müsbət nəticələri ola bilər, Fərqliliklərdən qaynaqlanır, İdarəedilə bilər.	Məqsədə uyğundur, Zərərindən çox faydası var, Təşviqedicidir, Yaradıcılığa töhvə verir.
İşin məhsuldarlığın təsiri	Münaqişələrin faizi artdıqca məhsuldarlıq aşağı düşür.	Məhsuldarlıq münaqişənin idarəedilmə üsulundan asılıdır.	Məhsuldarlığı artırmaq üçün funksional münaqişələr vacibdir.

Gündəlik həyatımızın bir çox anında qarşılaşdığımız münaqişə fenomeni bütün sosial qruplar üçün zəruridir. İnsanların mövcud olduğu hər sahədə mübarizə və qarşıdurma olub. Bu vəziyyət qismən individuallar arasındakı fərqlərlə bağlıdır. Xüsusən də tərəflərin öz məqsədlərinə çatmaq cəhdi münaqişəni daha da dərinləşdirir. O, heç də həmişə yad insanlar arasında baş vermir. Münaqişə şəxsiyyətdaxili, ailədə,

dostlar arasında, məktəbdə, iş həyatında, idman yarışlarında, dəyər və inancların kəşidyi istənilən sahədə, bir sözlə, doğumdan ölümə qədər hər an rast gəlinən bir hadisədir. Bütün bu sahələrdə tez-tez yaranan münaqişə insan təbiətinə xas olan aqressiv instinktlərin təzahürüdür. Odur ki, “münaqişə” terminini başa düşməyin bir başqa yolu da onun özəyini bilməkdir. Mütəfəkkirlər bu mövzuda da ortaq məxrəcə gələ bilməmişdir. Münaqişənin yaranma səbəbi ilə bağlı iki iddia irəli sürülmüşdür:

1. *Bioloji və psixiatrik iddialar*. Bu iddianın tərəfdarları düşünürlər ki, münaqişə insanın aqressiv və iddialı təbiətindən irəli gəlir. Bioloji mənşəli münaqişə nəzəriyyələrinin mahiyyətinə nəzər saldıqda görünür ki, aqressiya və zorakılıq kimi o da instinktivdir. Lorenz heyvanlar üzərində apardığı araşdırmaları insanlarla əlaqələndirmiş, münaqişə və zorakılığın insan təbiəti ilə əlaqəli olduğu nəticəsinə gəlmişdir. O, iddia edir ki, “insanlar aqressiv, iddialı, güc dalınca qaçan və doyumсуz varlıqlardır” [39, s.70]. İnsan təbiəti ilə zorakılıq və münaqişənin bir-birinə bağlı olduğunu iddia edən bəzi müəlliflər Freydin fərziyyələrinə istinad edərək şəxsiyyətlərarası və qruplararası münaqişələrin psixoloji səviyyələrini ön plana çəkirlər. Onlar münaqişələrin ilk növbədə psixologiya və instinktlərlə bağlı olduğunu düşünürlər.

2. *Psixoloji və psixiatrik iddialar*. Neo-psixanalitik hərəkat Freydin bəzi fərziyyələrini, xüsusən də onun psixanalitik və psixoloji əsaslandırmalarını əsas götürərək, münaqişələrlə bağlı fərqli baxış bucağı inkişaf etdirdilər. Vamık Volkanın rəhbərlik etdiyi bu hərəkat münaqişələrin mənşəyinin insan təbiəti və inkişafı ilə bağlı olduğunu bildirir. Onlar iddia edirlər ki, insanlar dünyaya boş güzgü kimi gəlir, yaşa dolduqca düşmən və dost obrazlarına ehtiyac duyur. Psixoloji cəhətdən rahatlıq tapdıqlarını dost obrazı kimi müsbət qiymətləndirir, bəyənmədiklərinə isə düşmən obrazını yaraşdırırlar. Düşmən obrazı seçmək psixoloji inkişafın bir hissəsidir və münaqişəni doğuran əsas faktorlardandır. Əslində V.Volkanın bu bənzətməsi Lakanın insanın özünü tapması və müəyyən etməsi üçün nümunə kimi göstərdiyi güzgü bənzətməsinə oxşayır. V.Volkana görə, “icmalararası münaqişələrin, mahiyyət etibarı ilə, keçmişdəki travmatik ağrıların nəticəsi olması onun sosial-psixoloji elementlərdən qaynaqlandığını sübut edən məqamdır” [74, s.246].

Nəzəriyyədə bioloji, psixiatrik, psixoloji kimi ayrı-ayrı iddialar irəli sürülsə də, onların hamısının ortaqlıq müzakirə nöqtəsi münaqişəyə meylin insan təbiətindənmi, yoxsa müxtəlif amillərin təsirindənmi qaynaqlandığını tapmaqdır. Bir çox mütəfəkkirlər zorakılığın insan təbiətində mövcud olduğunu qəbul edirlər, lakin münaqişənin yaranması üçün bu təkbaşına kifayət etmir. Münaqişənin baş verməsi üçün xarici amillər mütləqdir.

Karl Marksın münaqişə nəzəriyyəsi 1800-cü illərin ortalarından bu yana maraqlıdır. Bu nəzəriyyəyə əsasən individualların sosial kontekstdəki davranışları rəqabətdən asılı olaraq dəyişə bilər. Sonrakı mütəfəkkirlər münaqişə nəzəriyyəsinin müxtəlif versiyalarını təsvir ediblər, lakin onların hamısı müxtəlif sosial qruplarda gücün qeyri-bərabər paylanmasını əsas idea kimi götürüblər.

Tacfel və Törnerin “minimum qrup paradoksu” da Karl Marksın idealarına əsaslanıb, sonradan inkişaf etdirilərək ədəbiyyata “sosial kimlik nəzəriyyəsi” kimi keçmişdir. Bu nəzəriyyə əsasən, “heç bir problem, hətta ünsiyyət olmasa belə, insanlar süni şəkildə qruplara bölünürlər” [72, s.57]. Bu qruplardan heç olmasa biri digəri haqqında mənfi obraz yaradır, ona ayrı-seçkilik və zorakılıq tətbiq edir.

M.B.Breuer də daha sonralar mənfi sosial kimliyin tək başına münaqişələr üçün kifayət olmadığı fikrini irəli sürdü. O ifadə etdi ki, “gizli və ya açıq maraqların toqquşması, mədəniyyətlərarası dərin fərqlilik və ideoloji vəsvəyə kimi digər məsələlər də öz növbəsində münaqişələrə səbəb ola bilər” [50, s.387]. Bu fikir bioloji və psixoloji iddiaların bir növ sintezi idi. Burdan belə nəticəyə gəlmək olar ki, əslində hər iki nəzəriyyə bir-biri ilə iç-içədir, bir-birini tamamlayır. Bu nöqtəyi-nəzərdən yanaşsaq, həm fiziki zorakılıq, döyüş, həm də hər hansı fikir ayrılığı, şifahi atışma münaqişə hesab edilir.

Münaqişə sosial hadisədir və istənilən cəmiyyətdə müşahidə olunur. Fərdlər, qruplar, təşkilatlar və ya millətlər daxilində yaxud arasında baş verə bilər. “Münaqişə sözü özündə dörd fərqli prosesi birləşdirir:

1. Mübahisə və ya fikir ayrılığına gətirib çıxaran şərtləri;
2. Tərəflərin emosional vəziyyətini;
3. Münaqişə tərəflərinin vəziyyəti qavrama dərəcələrini;

4. Tərəflərdən birinin və ya hər ikisinin passiv davranışı və ya aktiv təcavüzünü” [35, s.33].

Münaqişə yuxarıda qeyd olunan addımların səbəb-nəticə əlaqəsi ilə ortaya çıxan passiv davranışdan aktiv təcavüzə qədər dəyişən geniş bir davranış formasıdır. Xüsusən də cəmiyyətimizin çoxmillətli olması və eyni kollektivdə müxtəlif dirlərə mənsub olan insanların yer alması münaqişəyə yeni çalarlar gətirir.

Ziddiyyətlər həyatımızın müxtəlif mərhələlərində baş verir. Məktəb və universitet illərində təhsilə alanlar arasında ortaya çıxan münaqişələr isə öz spesifik xüsusiyyətlərinə görə seçilir. Bu elə yaş dövrüdür ki, insanlar özlərinə dost obrazları yaratmaq ehtiyacı duyurlar. Həyat təcrübəsinin azlığını nəzərə alsaq bu dostluqlar nadir hallarda uzunömürlü olur. Dostluq sonlandıqda isə yerini düşmənçiliyə verir. Dostluğun müsbət, düşmənçiliyin də mənfi təsirləri təlim-tədris prosesindən də yan keçmir. Eyni sinifdə təhsil alanlar arasında ən yaxşı halda inciklik, ən pis halda düşmənçilik olduqda onlar birgə layihələrdə işləmək istəyirlər, qruplarla işdə iştirak etməkdən imtina edirlər.

Təhsil müəssisələrində yaranan münaqişələr dedikdə əsasən birdən çox şəxs və ya qrup arasında meydana gələn fikir ayrılıqları nəzərdə tutulur. Belə münaqişələrin tərəfləri sadəcə təhsilə alanlar olmur. Müəllim heyətində, idarə sisteminin işçiləri, müəssisənin digər işçiləri arasında, onların bir-biriləri ilə və ya təhsilə alanlar ilə münaqişələr əmələ gələ bilər, hətta valideynlər və yaxın qohumlar da bu prosesə cəlb oluna bilərlər. Bu tip münaqişələrin yaranmasına müxtəlif təhsil ehtiyacları, fərqliliklər nəzərə alınmadan qoyulan tələblər, təlim reuslarının azlığı, ahəngdar dərs mühitinin olmaması kimi səbəblər yol açar. Burdan o düşüncəyə qapılmaq olur ki, münaqişənin əsas elementləri uyğunsuzluq, fikir ayrılığı, və maneə törətməkdən ibarətdir. Lakin bu aldadıcıdır.

Münaqişə istənilən təhsil qurumunda baş verir. Lakin baş vermə dərəcəsi və tezliyi təlim prosesinin keyfiyyətini azalda və aşağı məhsuldarlığa səbəb olan xoşagəlməz atmosfer yarada bilər. Xüsusilə təlim-tədris mühitində münaqişə qaçılmazdır. Ona görə də idarəçilər münaqişənin konstruktiv yoxsa destruktiv potensiala sahib olduğunu aydınlaşdırmalıdırlar. Münaqişənin necə idarə olunacağını bilmək üçün onu tanımaq mütləqdir.

Münaqişə çox vaxt zərərli və qarşısının alınması lazım olan bir hal hesab edilsə də, o bəzən konstruktiv də ola bilər. Onun tamamilə olmaması apatiya və süstlüyə səbəb olar. Münaqişənin optimal səviyyədə olması təşviq edər və fəaliyyətə başlamağa motivasiya verir. Orta dərəcədə funksional münaqişə yeni ideyaları stimullaşdırır, sağlam rəqabətə təşviq edir. Müəyyən miqdarda destruktiv münaqişə qaçılmaz görünə də, məktəb rəhbərliyinin onun zərərli təsirlərindən qaçmağa cəhd edə biləcəyi bir sıra yollar var. Münaqişənin idarə olunması vaxt və səy tələb edir, lakin qarşılıqlı etimad, diqqət və hörmət mühiti yaratmağa cəhd etməyə dəyər.

Yəni münaqişənin bir tərəfdən dağıdıcı funksiyası varsa, digər tərəfdən konstruktiv və faydalı tərəfləri də var. Təhsil menecerləri və müəllimlər münaqişənin tipologiyası ilə yaxından tanış olmalı, disfunksional münaqişələr haqqında dərin biliklərə yiyələnməli və onları ən optimal şəkildə idarə etmə bacarığına qadir olmalıdırlar.

1.2. Pedaqoji kollektivdə münaqişələrin mahiyyəti və onların tipologiyası

Azərbaycanda hər zaman təhsilin inkişafı prioritet istiqamətlərdən biri olmuşdur. Müasir dövrdə təhsilin vəziyyəti mürəkkəb və ziddiyyətli. Müəllim və şagirdlərin təlim prosesinin bərabərhüquqlu iştirakçısı olması, onlar arasında partnyor və əməkdaşlıq münasibətlərinə üstünlük verilməsi ən öndə vəzifələrdən biridir.

Danılmaz faktdır ki, insanların birgə fəaliyyət göstərdiyi hər sahədə münaqişə qaçınılmazdır. Məktəbdə fərdlər və qruplar arasında olan fikir ayrılıqları, daha dəqiq desək, maraq və ziddiyyətlərin toqquşması da bəzən buna səbəb olur. Lakin hər bir ziddiyyət münaqişə yaratmır. Ancaq müəyyən etik norma və motivlər gözlənilmədikdə həmin ziddiyyətlər münaqişəyə çevrilir.

Münaqişə dedikdə şəxsiyyətdaxili, şəxsiyyətlərarası, sosial qrup və institut daxilində eləcə də arasında, o cümlədən istənilən cəmiyyətdə rast gəlinən qarşıdurmaların, ziddiyyətlərin və fikir ayrılıqlarının ən pik dərəcəsi başa düşülür. O, kifayət qədər mürəkkəb bir anlayışdır və daha dərinə başa düşmək üçün onun quruluş elementlərini bilmək vacibdir. Onları aşağıdakı kimi təsnif edə bilərik:

1. Münaqişə vəziyyəti: istənilən münaqişə vəziyyətdən asılı olaraq yaranır. Münaqişə vəziyyəti tərəflərin ziddiyyətli mövqelərini ortaya qoyduqları,

məqsədlərinə nail olmağa can atdıqları, hədəflərinə çatmaq üçün müxtəlif vasitələrə əl atdıqları və s. situasiyalardır. O, özündə iki komponenti birləşdirir: münaqişənin subyektlərini və obyektlərini.

2. Münaqişə subyektləri: qarşılıqlı münasibətləri ziddiyyətli olan fərdlər, qruplar, təşkilatlar ola bilər. Bir sözlə münaqişənin subyektləri elə onun iştirakçılarıdır.

3. Münaqişə obyektləri: tərəflərin irəli sürdüyü iddiaları, etirazları, mübahisənin mərkəzində duran məsələdir. Münaqişənin iştirakçıları onun subyektidirsə, iştirakçıların məqsəd və motivləri də onun obyektidir.

Münaqişələr müxtəlif faktorlardan yaranır. Buna görə, onun növləri də çoxdur. Münaqişəni idarə edən zaman istifadə ediləcək diaqnostika metodunu və həll üsulunu da məhz onun növündən asılı olaraq seçmək lazımdır. Bu səbəbdən münaqişənin təsnifatını bilmək mütləqdir.

Cədvəl 1.2.1 Münaqişənin tipologiyası

İştirakçılarına əsasən	Funksional əhəmiyyətinə əsasən	Mərhələlərinə əsasən	İyerarxik quruluşa əsasən	Digər
1.Şəxsiyyətdaxili münaqişə, 2.Şəxsiyyətlərarası münaqişə, 3.Qrupdaxili münaqişə, 4.Qruplararası münaqişə, 5.Təşkilatdaxili münaqişə, 6.Təşkilatlararası münaqişə	1.Funksional münaqişə, 2.Disfunksional münaqişə.	1.Potensial münaqişə, 2.Dərketmə və fərdiləşdirmə, 3.Davranış, 4.Nəticə.	1.Üfüqi münaqişə, 2.Şaquli münaqişə.	1.Rol münaqişəsi, 2.Təşkilati münaqişə, 3.Məqsəd münaqişəsi, 4.Emosional münaqişə. 5.Gizli münaqişələr

Biz münaqişəni müxtəlif amilləri nəzərə alaraq təsnif edə bilərik. Onun subyektlərindən, yəni iştirakçılarından asılı olaraq növlərini aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. Şəxsiyyətdaxili münaqişə;
2. Şəxsiyyətlərarası münaqişə;
3. Qrupdaxili münaqişə;
4. Qruplararası münaqişə;
5. Təşkilatdaxili münaqişə;
6. Təşkilatlararası münaqişə.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə “fərdin qərar verməkdə, hadisələrə münasibət bildirməkdə, hərəkət icra etməkdə çətinlik çəkməsidir” [15, s.520]. Şəxsin məqsədləri, ideyaları, motivləri, düşüncələri ilə hərəkətləri və ümumi davranışları arasında uyğunsuzluğudur. Hər bir fərd başqaları ilə olduğu kimi öz daxili dünyası ilə də münaqişə yaşaya bilər. Bu heç də qeyri-adi bir hal deyil, əksinə insanın psixi inkişafının bir parçasıdır. Məsələn, bir məktəblinin növbəti gün imtahanı var. O, imtahana hazırlaşmalı olduğunu bilir, amma həyətdə uşaqlarla vaxt keçirtmək istəyir. Bu zaman şəxsiyyətdaxili münaqişə baş verir. Məktəbli etməli olduğu və etmək istədiyi arasında seçim qarşısında qalır. Bu tipli münaqişələr şəxsin analiz bacarıqlarını, kreativ və analitik düşüncə tərzini, düzgün qərarvermə qabiliyyətini və s. formalaşdırmaqda əvəzsiz rola malikdir. Münaqişə olan yerdə ziddiyyət olduğu kimi, optimal səviyyədə daxili ziddiyyət olan yerdə də inkişaf var.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə ilk dəfə XIX əsrdə psixanalizin banisi Avstriya alimi Ziqmund Freyd tərəfindən tədqiq edilmişdir. Görkəmli elm adamı onun biopsixoloji və biososial funksiyaları olduğunu qeyd etmişdir. O, vurğulayır ki, daxili ziddiyyətlər insan təbiətinin bir parçasıdır. Fərd həmişə öz istəkləri ilə cəmiyyətin tələbləri arasında qalır. Bu məsələ Z.Freyddən sonra K.Yunq, K.Horni və başqaları tərəfindən də araşdırılıb.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə nəzəriyyəsi ilə humanist psixologiyanı bir biri ilə əlaqələndirən isə amerikalı psixoloq Karl Rocersdir. Onun irəli sürdüyü mən

konsepsiyası insanın mən obrazını ideal mən, real mən və sosial mənə bölür. İdeal mən şəxsin sahib olmaq istədiyi arzusunda olduğu keyfiyyətlərdir. Real mən onun əslində sahib olduğu keyfiyyətləridir. Sosial mən isə cəmiyyət içində büründüyü kimliyədir. Real mən və ideal mən arasında ziddiyyətlər olması çox təhlükəlidir. Bu hal ciddi ruhi-xəstəliklərə səbəb ola bilər. Real mən ilə ideal mən obrazları üst-üstə düşmədikdə isə bir sıra maneələr yaradar. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Fiziki maneələr: sinifdəki şagirdlərin əksəriyyətinin xarici görünüşü tipik qafqazlı kimidir. Lakin bir şagirdin saçları kürəndir. O, özünü başqalarından fərqi gördüyü üçün stress yaşayır və dərslə fikrini verə bilmir.

2. Bioloji maneələr: sinifdəki şagirdlərdən birinin disleksiya problemi var. O, kitabı üzündən oxuya bilmir, çünki hərfləri tək sıra halında görmür, amma problemini müəllimlərinə və ya yoldaşlarına çatdırma bilmir. Çünki, sinifdəki digər uşaqlardan fərqlidir və bu fərqlilik onu mənəvi baxımdan sıxır.

3. İnformasiya maneələri: valideynləri başqa şəhərə köçən bir şagird məktəbini dəyişmək məcburiyyətində qalır. Digər yoldaşlarından fərqli olaraq, o, yeni sinifində dərslər deyən müəllimlərin adını bilmir və ya yadda saxlamaqda çətinlik çəkir. Ona görə də adını bilmədiyi müəllimlərinə sual da verməyə çəkinir. Beləliklə, həmin şagird informasiyaya olan ehtiyacını tam ödəyə bilmir.

Alman psixoloqu Kurt Levin şəxsiyyətdaxili münaqişə məsələsi ilə bağlı böyük töhvələr vermişdir. O həm bu tip münaqişənin yaranmasına təsir edən qüvvələri həm də onun özünü təsnif etmişdir. K. Levinin fikrincə, şəxsiyyətdaxili münaqişəyə təsir edən qüvvələr 3 cür olur:

1. Bir-birinə bərabər müsbət qüvvələr: ana oğlunun ən sevdiyi yeməyi bişirir, həm də ən yaxın dostları onu həyəətə əylənməyə çağırır. Bu halda həmin oğlan iki müsbət seçim arasında qalır.

2. Bir-birinə bərabər mənfi qüvvələr: bu halı cəza nümunəsi ilə izah etmək olar. Ata oğluna ev tapşırıqlarını etməsi barədə qəti göstəriş verir. O, qeyd edir ki, əgər dərslərini vaxtında çatdırmasa oğlunu cəzalandıracaq. Bu halda həmin oğlan iki mənfi seçim arasında qalır.

3. Bir-birinə təxminən bərabər amma çoxistiqamətli qüvvələr: sinif rəhbəri şagirdləri parka gəzməyə aparır. Şagirdlərdən birinin pişik balasından çox xoşu gəlir və onu sığallamaq istəyir ancaq qorxur ki, birdən pişik balası əlini dişləyər.

Şəxsiyyətdaxili münaqişəyə səbəb olan faktorlar kimi onun növləri də müxtəlifdir. K.Levin onun növlərini aşağıdakı kimi bölüb:

1. İki və daha çox əhəmiyyətli seçim arasında qaldıqda meydana gələn şəxsiyyətdaxili münaqişələr,

2. İki və daha çox cansıxıcı seçim arasında qaldıqda meydana gələn şəxsiyyətdaxili münaqişələr,

3. Həm yerinə yetirilən tapşırıq, həm də onun nəticəsi ya xoşagələn, ya da arzuolunmaz olduqda meydana gələn şəxsiyyətdaxili münaqişələr,

4. Tapşırığı yerinə yetirərkən verilən qərarlar və ya edilən hərəkətlər bizə məqsədimizə çatmaqda kömək edərsə, amma yaşadığımız cəmiyyətin normalarından kənara çıxarsa meydana gələn şəxsiyyətdaxili münaqişələr.

Günümüzdə şəxsiyyətdaxili münaqişənin məşhur nəzəriyyələrindən biri də Avstriyalı psixoloq və psixiatr Viktor Frankl tərəfindən hazırlanmışdır. O, psixoterapiyada yeni bir anlayışın əsasını qoymuşdur. Bu logoterapiyadır və insan varlığının mənası ilə bağlıdır. Franklın fikrincə, fərdin həyatdakı əsas motivi həyatın mənasını tapmaq və bu uğrunda mübarizə aparmaqdır. Əgər şəxs həyatın mənasını tapmasa o zaman böhran yaşayar. Bu da məqsədsizliyə gətirib çıxarar. Logoterapiya konsepsiyasına əsasən, həyatda məna, məqsəd tapmaq sərvət toplamaqdan daha çətin və olduqca vacibdir.

XIX əsrdə yaşamış rus pedaqoq A.N.Leontieva da şəxsiyyətdaxili münaqişə probleminə öz münasibətini bildirmişdir. V.Frankl kimi o da həyatın məqsədini tapmağın müstəsna əhəmiyyətə malik olduğuna inanırdı, amma Leoniteva həm də əlavə edirdi ki, yalnız bir motiv, məqsəd kifayət etmir. İnsan həyatının müxtəlif sahələrində fərqli hədəflərə çatmaq üçün mübarizə aparır. Həmin hədəflər əslində bizim üçün hərəkətverici qüvvə rolunu oynayır. Başqa sözlə desək, insan həyatı bir piramida olsaydı ən yüksək zirvəsində motivlərimiz dayanardı.

Psixoloqlar ifadə edirlər ki, insanlar təbiətə ziddiyyətli varlıqlardır. Burdan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, şəxsiyyətdaxili münaqişə normal bir haldır və onun aşağıdakı xassələri var:

1. şəxsiyyətdaxili münaqişə fərdin daxili aləmində baş verir;
2. şəxsiyyətdaxili münaqişənin subyektləri mübahisəli maraqlar, motivlər, hədəflər, fikir və düşüncələr arasında qalır;
3. şəxsiyyətdaxili münaqişənin obyektləri yalnız bərabərhüquqlu ola bilər. Əks halda fərd mənfini müsbətdən, mükafatı cəzadan üstün tutardı;
4. şəxsiyyətdaxili münaqişə zamanı əsəb, stress, gərginlik kimi mənfi hisslər müşayiət olunur;
5. şəxsiyyətdaxili münaqişə yalnız məqsədə çatmaq zamanı deyil həm də hər hansı ehtiyacı ödəmə zamanı da yarana bilər. Məsələn, fərd həm hansısa ehtiyacını ödəyə bilmir, həm də onu gözərdi edə bilmir;
6. şəxsiyyətdaxili münaqişə təkcə şüurlu deyil, şüursuz şəkildə də yarana bilər.

Şəxsiyyətdaxili münaqişələrdən fərqli olaraq şəxsiyyətlərarası münaqişələr adətən eyni layihədə iştirak edən və ya ortaq maraqları olan insanlar arasında baş verir. Bu, yəqin ki, iki və ya daha çox şəxs arasında yaranan münaqişələrdən ən çox rast gəlinənidir. “Şəxsiyyətlərarası münaqişə iki və ya daha çox insan eyni məsələlərdə fikir ayrılığı yaşadığında meydana gəlir. Bu, şəxsiyyət xüsusiyyətləri, məqsədləri, gözləntiləri və bilik səviyyələri arasındakı fərqlərdən qaynaqlanır” [38, s. 367]. Şəxsiyyətlərarası münaqişə problemi haqqında aparılan tədqiqatlar bunu göstərir ki, onun meydana gəlməsi birbaşa şəxsiyyətlərarası münasibətlərlə əlaqədardır. Yəni, fərdi xüsusiyyətlər, mədəniyyətlər, münasibətlər, dəyərlər, qavrayışlar və digər fərqlər şəxsiyyətlərarası münaqişəyə səbəb olur. Göründüyü kimi, o, müxtəlif amillərdən yaranır.

Fərdin məqsədləri, hədəfləri, dəyərləri başqa insanlar tərəfindən hörmətlə qarşılanmadıqda şəxsiyyətlərarası münaqişə qaçılmaz olur. Bəzən onun narahatlıq, düşmənçilik, müqavimət, açıq aqressiya, eləcə də rəqabətə daxil olduqda müxalifət kimi bir sıra neqativ təsirləri də ola bilər. Ona görə də münaqişələr kəskinləşdiyi halda dərhal müdaxilə olunmalı və ən optimal şəkildə həll edilməlidir.

“Mütəxəssislərin yüksək səviyyəli müşahidə bacarıqlarının olması çox vacibdir. Bu zaman, onlar, ipucular toplaya bilir və münaqişə təhlükəli olduqda vaxtında müdaxilə edə bilir” [69, s.57].

Şəxsiyyətlərarası münaqişələr ilk baxışdan nə qədər mənfi hal kimi görünərsə də, o, təhsil müəssisələrində hərəkətverici qüvvədir. Şagirdlərin həm inkişaf etməsi həm də yeniliklərə can atması üçün bir motiv rolu oynayır. “Bu nöqteyi-nəzərdən yanaşsaq, istər şəxsin, istərsə də cəmiyyətin inkişafının kökündə münaqişə dayanır. “O, qarşılıqlı təsirlərin və bu qarşılıqlı təsirlər nəticəsində edilən seçimlərin nəticəsində müsbət dəyişiklik gətirmək funksiyasını yerinə yetirir” [68, s.184]. Böyük əhəmiyyət kəsb edən bu anlayış, şəxsiyyətlərarası münaqişələrə, aradan qaldırılması gərəkən bir problem kimi deyil, dəyişim və inkişafın başlanğıcı kimi müsbət yanaşır. Şəxsiyyətlərarası münaqişələr olmasaydı, sinif daxili rəqabət abu-havası yaratmaq mümkün olmazdı.

C.Core və Q.Conesə görə, “Şəxsiyyətlərarası münaqişə təşkilatın ayrı-ayrı üzvləri arasında məqsəd və dəyərlərindəki fərqlər səbəbindən baş verən münaqişədir” [61, s.299]. Təhsil sistemində müəllimlə müəllim və şagirdlə şagird arasında şəxsiyyətlərarası münaqişə baş verir. Təlim-tərbiyyə prosesində şəxsiyyətlərarası konfliktin tez-tez baş vermə səbəbi kollektivdə əməkdaşlıq münasibətlərinin olmamasıdır. İki müəllim bir-birinin motivlərinə etibar etmədikdə, iki şagird bir-birini bəyənmədikdə və ya başqa bir səbəbdən yola gedə bilmir. Təhsil müəssisəsində bu cür psixoloji uyuşmazlıq şəxsiyyətlərarası münaqişələr doğurur.

Qrupdaxili və qruplararası münaqişə qrup, komanda, kollektiv daxilində ya da arasında yaranan münaqişədir. Qrup daxilində bir kəsin digərini manipulasiya etməsi, çətin adamların və ya hər şeyə əmma qoyanların olması narazılıq yaradır. “Bu, təşkilat daxilində ən çox rast gəlinən münaqişə növüdür və idarə edilməsi çətinidir. Qrup üzvləri ilə uyğunsuzluq olduqda yaranan münaqişə qrupdaxili münaqişədir. Eyni şöbə müdirinə bağlı qruplar arasındakı münaqişələr isə qruplararası münaqişələrdir” [70, s.13].

Təşkilatdaxili və ya təşkilatlararası münaqişə bir təşkilat öz içində və ya digəri arasında yaranan münaqişəyə deyilir. Təhsil müəssisələrində belə münaqişələrə

demək olar ki, az-az rast gəlinir. O, məktəb və ətraf mühit, universitet və ictimai təşkilatlar və s. arasında yarana bilər.

Münaqişələrin tipologiyası çoxsaylı kriteriyalara əsasən verilir. Onun tərəf müqabillərinə görə bölündüyü növləri ilə tanış olduq. Buna əlavə olaraq münaqişəni funksional əhəmiyyətinə görə də ikiye bölə bilərik:

1. Funksional (pozitiv, konstruktiv, yaradıcı) münaqişə;
2. Disfunksional (negativ, destruktiv, dağıdıcı) münaqişə.

Təlimin məqsədinə çatmasına və prosesin sürətlənməsinə kömək edən münaqişələr funksional münaqişələrdir. O, dərsin gedişinə dinamizm və kreativlik gətirir, boşluqların harda olduğunu göstərir. Bu yolla təhsil müəsisələrində yeniliklərin və dəyişikliklərin həyata keçirilməsi asanlaşır. Təhsil müəsisələrindəki münaqişələri idarə etməyin və onları müəyyən səviyyədə saxlamağın faydalı tərəfləri də var. Lakin bütün növ münaqişələri funksional kimi xarakterizə etmək mümkün deyil. Ümumiyyətlə funksional münaqişənin xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi sadalamaq olar:

1. Problemlərin müzakirəsinə imkan verir;
2. Problemə marağı artırır;
3. Problem həll etmək qabiliyyətini artırır;
4. Dərsdə rəqabət mühitinin yaranmasına səbəb olur;
5. Təhsilənlərin müəsisənin ümumi tədbirlərinə həvəsi yaranır;
6. Təhsilənlərə fikirlərini sərbəst ifadə etmə bacarığı qazandırır;
7. Təhsil müəsisəsinə dinamiklik gətirir;
8. Demokratik mühitin inkişafına töhfə verir;
9. İnnovasiyaya, dəyişikliyə və yaradıcılığa şərait yaradır.

Disfunksional münaqişələr dərsin məqsədlərinə çatmasını gecikdirən və prosesin gedişatına kömək etməyən münaqişələrdir. Onlar təhsil müəsisələri üçün ziddiyyətli, hətta dağıdıcı hesab edilir. Bu cür münaqişələrdən qorunmağa çalışılmalı və onun səbəbləri aradan qaldırılmalıdır. Disfunksional münaqişənin aşağıdakı xüsusiyyətləri var:

1. Qərarların qəbulunda gecikmələrə səbəb ola bilər;

2. Münaqişəni bəhanə edərək təhsilalanlar dərstdən yayına bilər;
3. Münaqişə səbəbindən pedoqoji kollektivin tərkibi tez-tez dəyişə bilər;
4. Sınıf mühitində motivasiya azalar;
5. Emosional gərginliyə səbəb olar,
6. Pedoqoji kollektivdə inamsızlıq artar bu da səmərəsizliyə gətirib çıxarar.

Cəmiyyətdə belə bir fikir formalaşıb ki, münaqişə həmişə mənfi haldır. O, düşmənçiliyə səbəb olur və məhsuldarlığı azaldır. Ənənəvi baxış nümayəndələri iddia edirlər ki, o, şəxsiyyətlərarası münasibətləri korlayır, işin gedişinə zərbə endirir. Hətta onlar qeyd edirlər ki, münaqişə yalnız idarəetmənin zəif olduğu müəssisələrdə meydana gəlir. Bu məsələyə müasir yanaşanlar isə tamamilə fərqli düşünürlər. Onlar qeyd edirlər ki, münaqişələr təhsil müəssisələrində tənzimləyici funksiyanı yerinə yetirir. Bu yanaşmanın davamçılarına görə, yaxşı təhsil menecerləri funksional və disfunksional münaqişələri bir-birindən ayıra bilən menecerlərdir.

Cədvəl 1.2.2 Münaqişəyə mənfi və müsbət yanaşmaların müqaisəsi

Münaqişəyə mənfi yanaşanlar	Münaqişəyə müsbət yanaşanlar
1. Münaqişə yalnız disfunksional olur,	1. Münaqişələr həm funksional həm də disfunksional ola bilər,
2. İstənilən münaqişənin qarşısını almaq mümkündür,	2. Münaqişə qaçılmazdır. Yalnız dağıdıcı münaqişələrin qarşısını almaq məqsəduyğundur,
3. Münaqişə idarəetmə sisteminin yaradılmasında səhvə yol verildikdə və ya müəllimlərin idarəçilik qabiliyyətində zəiflik olduqda yaranır,	3. Münaqişə pedoqoji kollektivin və təhsilalanların hədəf və məqsədlərində, dəyərlərində, perspektivlərində fərqlər və s. olduqda yaranır,
4. Münaqişə təhsil müəssisəsinin nizamlı fəaliyyətini pozur və performansını aşağı salır,	4. Münaqişələr kollektivdə rəqabəti artırdığına görə müvəffəqiyyətə yol açar bilər,

5. İdarəetmənin əsas vəzifəsi münaqişəni və ona səbəb ola biləcək amilləri aradan qaldırmaqdır,	5. Rəhbərliyin vəzifəsi münaqişələrə yalnız gərəkli olduqda müdaxilə etməkdir,
6. Dərs performansının yüksək olması üçün münaqişələr tamamilə aradan qaldırılmalıdır.	6. Dərs performansının yüksək olması münaqişənin optimal səviyyəsindən asılıdır.

Münaqişəni təsnif etməyin daha başqa üsulları da var. Təhsil müəsisələrində müxtəlif xarakterə, nəzər nöqtəsinə, və dünyagörüşünə sahib insanların olması hər dəfə fərqli növdə münaqişənin meydana gəlməsinə səbəb olur. Onu tərəf müqabillərinə və funksional əhəmiyyətinə görə qruplaşdırdığımız kimi mərhələlərinə əsasən də dördə bölə bilərik:

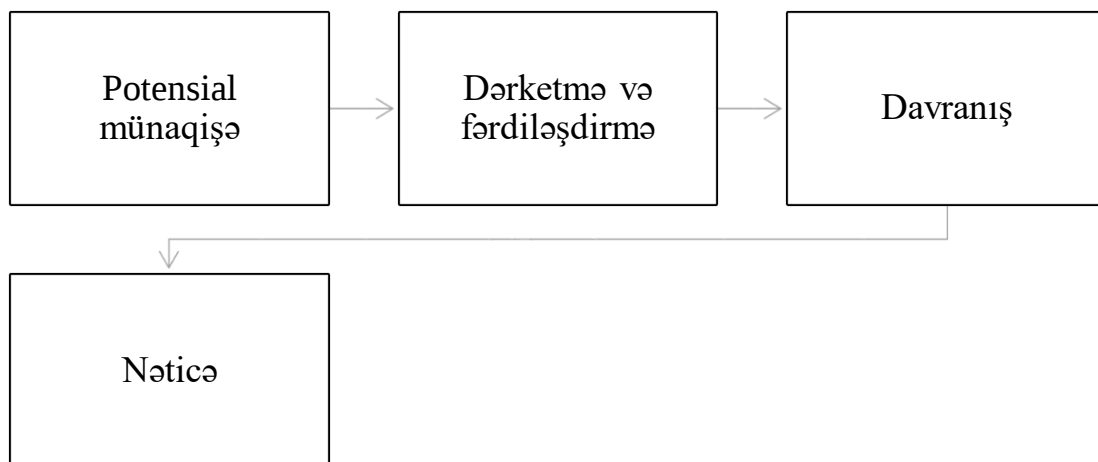
1. Potensial münaqişə: bu mərhələdə münaqişə doğuran səbəblər ortaya çıxır. Məsələn, təhsil müəsisələrində individuallar arasında məqsəd fərqliliklərinin olması, ünsiyyət boşluğunun yaranması, şəxsiyyətlərarası etik normaların gözlənilməməsi və s. çox vaxt münaqişənin potensial səbəblərini yaradır.

2. Dərketmə və fərdiləşdirmə: bu mərhələdə münaqişənin tərəfləri arasındakı ziddiyyətlər kəskinləşir, deyilən hər söz, edilən hər hərəkət şəxsi qəbul edilir. Bu hal insanlarda məyusluq və ya narazılığa səbəb olur. Münaqişə ilk qavranıldığı anda onun qarşısını almaq ya da məhdudlaşdırmaq cəhdləri ola bilər. Bu zaman tərəflər adətən iki yola əl atırlar. Ya görməzdən gəlib, heçnə olmamış kimi davranırlar, ya da bütün fikirlərini münaqişəyə yönləndirib qalib tərəf olmağa çalışırlar.

3. Davranış: bu mərhələdə münaqişə açıq şəkildə aparılır. Davamlı rəqabətə girmək, iş birliyindən yayınma, bir-birini görməzdən gəlmək halları artır. Münaqişə tərəfləri hadisələrə münasibətlərini gizlətmirlər. Qəzəb, narahatlıq və gərginlik göstəriciləri ortaya çıxır. Ən pis halda isə onlar mübahisə, təhqir, məlumat gizlətmək və fiziki güc tətbiq etmək kimi yollara əl atırlar.

4. Nəticə: bu mərhələ iki yolla sonlana bilər. Funksional münaqişənin nəticəsində görülən işin məhsuldarlığı artır, disfunksional münaqişədə isə bu halın əksi müşahidə olunur.

Cədvəl 1.2.3 Münaqişənin mərhələləri



Təhsil müəsisələrində münaqişələr dedikdə sadəcə təhsilalan və təhsilverən arasındakı yox, bütövlükdə kollektiv arasındakı münaqişələr nəzərdə tutulur. Yəni, münaqişənin tərəfi həm kargüzarlıqdakı adi bir işçi, həm də müəsisənin rəhbəri ola bilər. Bu baxımdan münaqişənin üfüqi və şaquli olmaqla iki növü var:

Şaquli münaqişə: müxtəlif iyerarxik səviyyələrdə olan insanlar arasında yaranır. Fərdlər, qruplar və şöbələr arasında səlahiyyətləri bölüşdürmək, güc qazanmaq, nəzarət və gəlir uğrunda meydana gələ bilər. Bu cür münaqişələr tez-tez yuxarılar və təbəələr arasında müşahidə olunur. Daha çox rəhbər vəzifədə olanların təbəçiliyində olanlara təzyiq göstərməsi, təhqir etməsi və ya danlaması nəticəsində baş verir. Göründüyü kimi şaquli münaqişələrin müxtəlif səbəbləri var. Eləcə də müəllimlər lazımi bilik və bacarıqlara sahib olmadıqda, idarəetmə anlayışları zəif olduqda şagirdlərlə münaqişə yaşaya bilərlər. Ona görə də təhsil müəsisələrində istər işçilər arasında istər də şagirdlər arasında demokratiklik və humanizm prinsipləri gözlənilməli, sağlam psixoloji mühit qurmaq üçün xoş münasibət bəslənilməlidir.

Hər bir şəxs, eləcə də tələbə və müəllimlər öz davranış qaydaları haqqında maariflənməli və maarifləndirilməlidirlər. Bu, hər bir tərəfə münaqişədən qaçmaq üçün öz sərhədlərini anlamağa kömək edəcək. Müəsisənin rəhbəri uyğun sosial fəaliyyətlərin, dərsləndirən proqramların təşkilinə nəinki məktəbliləri, həm də

valideynləri və ictimai təşkilat üzvlərini də cəlb etməlidir. Təhsil müəsisəsi həmçinin ictimai qurumlara mədəni fəaliyyətlərin, böyüklər üçün təhsil proqramlarının və s. təşkilində kömək edə bilər. Bu, münaqişəyə səbəb ola biləcək hər hansı mövcud fərqləri aradan qaldırmağa kömək edir.

Üfüqi münaqişələr: eyni iyerarxik səviyyədə olan insanlar və ya bölmələr arasında yaranır. Bu təhsil müəsisələri üçün ən əhəmiyyətli münaqişələrdəndir. Çünki, üfüqi münaqişə düzgün idarə olunarsa, təşkilata dinamizm gətirər. Eyni işi görən insanlar arasında məhsuldar rəqabət artarsa səmərəlilik də yüksəlir. Ancaq insanlar və bölmələr arasındakı bu rəqabət nəzarətdən çıxarsa dağıdıcı münaqişəyə çevrilir. Odur ki, müəllimlər üfüqi münaqişələrdən məharətlə istifadə etməli, beləliklə təhsilənlərin yaradıcılıq bacarıqlarını, tənqidi düşüncələrini, problemli vəziyyəti idarəetmə qabiliyyətlərini, habelə, tədqiqat üsullarını inkişaf etdirə bilərlər.

Təhsil sistemində şaquli və üfüqi istiqamətdə düzgün ünsiyyət şəbəkəsi olmalıdır. Müdir effektiv ünsiyyət üçün atmosfer yaratmalıdır. Belə ki, ünsiyyət zamanı aydın və dəqiq sözlərdən istifadə edilməlidir. Münaqişəyə səbəb ola biləcək dezinformasiya və anlaşılmazlığın qarşısını alacaq mesajları çatdırmaq üçün ən uyğun üsullar seçilməlidir.

Məktəb və universitet kimi müəssisələrdə fərdlərin birgə səyləri nəticəsində uğur əldə edilir. Qarşılıqlı təsirin mövcud olduğu hər bir mühitdə qaçılmaz bir fenomen olaraq təyin etdiyimiz münaqişəni pedoqoji kollektiv baxımından nəzərdən keçirdikdə görürük ki, o, başlıca şəxsiyyətlərarası münasibətlərlə əlaqəlidir. “Təhsil müəsisəsi böyüdükcə sosial münasibətlər daha mürəkkəbləşir. Fərdi müxtəliflikləri olan işçilərin və təhsilənlərin sayı artır” [26, s.7]. İnsanlar öz vəzifələrini yerinə yetirərkən bəzən mənfi davranış nümayiş etdirə bilərlər. Bu zaman münaqişənin yuxarıda sadalanan növləri ilə yanaşı aşağıdakılar da baş verə bilər:

1. Rol münaqişəsi: insanın üstünə götürdüyü öhdəliklə başqalarının ondan gözlədiyi arasında ziddiyyət olduqda yaranır. Bu cür münaqişə insanda böyük stressə səbəb ola bilər. Fərd hamını qane edə bilmədiyinə görə özünü günahlandırı, zəif hiss edə bilər. Digər bir tərəfdən isə rol, təşkilatın strukturunda müəyyən bir mövqe tutan üzvlərlə əlaqəli gözlənilən davranış nümunəsidir. Rol uyğunsuzluğu və qeyri-

müəyyənliyi problemləri təhsil sistemində onun qeyri-adekvat və ya uyğunsuz müəyyən edilməsindən yaranır və münaqişənin başlıca səbəbi ola bilər.

2. Təşkilati münaqişə: münaqişənin baş verə biləcəyi şəraitin, onun dərəcəsinin, şiddətinin, həlli yollarının və s. sistem tərəfindən müəyyən edildiyi, münaqişəli vəziyyətdə tərəflərin necə davranacağı və hansı üsullara əl atacağı çıxış yolunun əvvəlcədən planlaşdırıldığı haldır. Onun təfərrüatları öncədən düşünüldü və hazırlanılır. Bu cür münaqişələr çox vaxt ehtiyac halında suni şəkildə yaradılır. Monotonluğun hakim olduğu sinif otaqlarında rəqabət yaratmaq üçün münaqişə mütləqdir. Beləliklə, sinifə yenidən canlılıq və aktivlik qazandırıla bilər.

3. Məqsəd münaqişəsi: təhsil müəsisələrindəki fərdlər və qruplar arasında məqsədlərin toqquşmasından yaranan münaqişə növüdür. Bu halın əksi də mümkündür. Fərdlərin və ya qrupların müxtəlif məqsədlər güdməsi səbəbiylə ortaq məxrəcə gələ bilməməsi halında da baş verə bilər.

4. Emosional münaqişələr: təlim-tədris mühitində fərdlərin və qrupların bir-birini anlamaması, bəyənməməsi hallarında meydana gəlir. Əgər şəxsi fikir ayrılıqları və mübahisələr varsa, bu tip münaqişələr zərərli hesab olunur. Çünki onlar təkcə fərdin və qrupun fəaliyyətini aşağı salmır, həm də qrupun gələcəkdəki iş imkanını azaldır. Münasibətlərdəki soyuqluqlar narahatlıq, qorxu, etibarsızlıq və ya düşmənçilik kimi neqativ emosialar yaradır, təhsil alanların təlim prosesindən məmnunluğu, təhsil müəsisəsinə bağlılığı azalır və nəticədə onların performansında azalma müşahidə olunur.

5. Gizli münaqişələr: Buraya qədər qeyd olunan münaqişə növləri kənardan asanlıqla müşahidə olunur. Ancaq hər bir münaqişənin üzə çıxmasını və ya kənardan diqqət çəkəcək qədər böyüməsini gözləmək lazım deyil. Bəzən tərəflər müəyyən səbəblərdən aralarındakı münaqişələri gizlətməyə çalışırlar. Bu münaqişələr qeyri-rəsmi müzakirələr şəklində baş verir və onun səbəbi açıq şəkildə müzakirə olunmur, bu da həlli üçün hər hansı addımın atılmasını çətinləşdirir. Təhsil menecerləri gizli münaqişələrə xüsusi diqqət göstərməli və vaxtında müdaxilə etməlidirlər. Əks halda, onların nəticələri passiv müqavimətdən, müəsisəyə və fərdlərə zərər vuran aktiv fəaliyyətlərə qədər geniş diapazonda özünü göstərə bilər.

Münaqişə təhsil müəsisələrində adi haldır. Bu, təlim prosesinin ayrılmaz bir parçasıdır, çünki müxtəlif qrupların, ayrı-ayrı şəxslərin mövqeləri fəaliyyət prosesində qarşı-qarşıya gəlir. Məktəbdə mövcud olan münaqişə səviyyəsi onun ümumi fəaliyyətinə təsir göstərir. Münaqişə az olduqda və ya heç olmadıqda, təhsil müəsisəsində rəqabət də olmur, beləliklə onun performansы geriləyir. Digər tərəfdən münaqişə aşağı səviyyədən çox yüksək səviyyəyə qalxdıqda həmçinin təlim prosesinə neqativ təsir göstərir. Məktəbdə disfunksional olaraq yüksək səviyyəli münaqişə olması, rəhbərin təhsil keyfiyyətini artırmaqdan əlavə, çoxsaylı münaqişələrə həll yolunu axtarması ilə nəticələnir. Deməli, növündən asılı olmayaraq orta məktəblərdə münaqişənin optimal səviyyəsi arzu olunandır.

Bir çox mütəfəkkirə görə, münaqişə təşkilati qüvvədir. Çünki o, yeni baxışların və yaradıcı düşüncənin yaranmasına gətirib çıxarır. Ancaq bu gücü yaxşı idarə etmək lazımdır. Araşdırmalar onu göstərir ki, menecerlər vaxtlarının təxminən beşdə birini münaqişələri həll etməyə sərf edirlər. Bunu nəzərə alaraq demək olar ki, münaqişənin təhsil müəsisələrinin həyatında, fəaliyyətində və mədəniyyətində əhəmiyyətli dərəcədə təyinedici və istiqamətləndirici rolu var. Münaqişənin nəticəsi onun necə idarə olunduğundan asılıdır. Bunun həm təhsilənlər, həm də təhsilverənlər üçün faydalı olub-olmayacağı münaqişənin mənbələrindən və idarə üsulundan asılıdır.

II FƏSİL

PEDAQOJİ KOLLEKTİVDƏ MÜNAQİŞƏLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ

2.1. Pedaqoji kollektivdə yaranan münaqişələr və onların səbəbləri

İnsan həyatının böyük bir qismi sosial münasibətlərə girməkdə və qarşılıqlı əlaqələrdə olmaqda keçir. Sosial mühitin ona təsirləri çərçivəsində fərd öz həyatını proqnozlaşdırdığı müəyyən qanunauyğunluqlar üzərində qurur. Bununla belə, formal ya da sosial ətraf ilə qarşılıqlı münasibət zamanı bu qanunauyğunluqlar bəzən pozula bilər. Bu da münaqişələrin yaranmasına gətirib çıxarır ki, onlar fərdin sosial və təşkilati həyatında mühüm rol oynayır.

İnsanların qarşılıqlı əlaqədə olduğu hər bir mühitdə individualların fərqli ehtiyacları, gözləntiləri və xarakterləri səbəbindən ziddiyyətlər qaçılmazdır. Ünsiyyət prosesində, münasibətlərdə və fəaliyyətdə müşahidə olunan bu uyğunsuzluqlar iki tərəf arasında münaqişəyə səbəb olur. Unutmaq olmaz ki, münaqişənin qaçılmaz olması onun mənfi ünsür olması demək deyil. Bu nöqtəyi-nəzərdən onu yaxşı və ya pis kimi xarakterizə etmək olmaz. Münaqişənin fərdlər, qruplar və təşkilatlar baxımından müsbət və ya mənfi olması onun qavranılması yolları və mənbələri ilə sıx bağlıdır. Bu baxımdan o, həm təhlükə əlaməti, həm də yeni imkanların xəbərçisi ola bilər. P.S.Robinsə görə “münaqişə üç əsas amildən meydana gəlir:

1. ünsiyyətlə bağlı amillər;
2. təşkilati strukturla bağlı amillər;
3. fərdi davranışla bağlı amillərdən” [42, s.226-227].

Bir çox mütəfəkkirin fikrinə görə münaqişənin xüsusiyyətləri onun səbəblərindən asılı olaraq dəyişir. Təhsil müəssisələrində yaranan münaqişənin faydalı olub-olmaması onun səmərəliliyə təsirindən asılıdır. Əgər məhsuldarlıq artarsa, münaqişə funksionaldır. Səmərəliliyi və məhsuldarlığı maksimum səviyyədə saxlamaq, dinc, təhlükəsiz və sağlam dərs mühitini təmin etmək üçün təhsil müəssisələrində yaranan münaqişələr yaxşı təhlil edilməli, onların yaranma səbəbləri

dəqiq müəyyənləşdirilməli və ən uyğun şəkildə idarə olunmalıdır. E.Başaran münaqişə mənbələrini səkkiz qrupa bölmüşdür:

1. “Məhdud resuslar;
2. Qruplaşma;
3. Birgə qərar qəbul edərkən yaranan fikir ayrılığı;
4. Yeniliklərə müqavimət göstərmək meyli;
5. Oturuşmuş stereotiplər və yeni üsulların çəkişməsi;
6. Struktur pozuntuları (səlahiyyət, vəzifə və işin yükü);
7. İdarəetmə tərz;
8. Münaqişələrə meyilli xarakter” [28, s.196].

B.Mayer münaqişənin səbəblərini daha çox şəxsiyyətlərarası münasibət və davranışlarla izah edir. O vurğulayır ki, “təhsil müəsisələrindəki dağıdıcı münaqişələr üç amilə fikir vermədikdə meydana gəlir:

1. Başqalarının səhvlərini göstərmək və ya sübut etmək,
2. Münaqişə və fikir ayrılıqlarının olduğu məsələlərlə bağlı yazılı izahat və bildiriş vermək,
3. Eqonun doyumsuzluğu” [32, s.233].

Göründüyü kimi, sosial həyatın zərurəti və reallığı kimi qəbul edilən münaqişə fenomeninin çoxsaylı mənbələri var. M.H.Rossun fikrincə, bu mənbələri iki nəzəriyyə izah edir:

1. Sosial-struktur nəzəriyyəsi: münaqişələr rəqabətdən yaranır. Qruplar öz maraqlarını qoruyur və bu maraqlara aparan fəaliyyətləri mükafatlandırır, qrup maraqlarına zidd olan hərəkətləri isə cəzalandırır.

2. Psixoloji-mədəni nəzəriyyə: münaqişənin sırf özünə diqqət yetirir, fərdin özü, başqaları və davranışları haqqında düşüncələrini formalaşdıran psixoloji və mədəni qüvvələri aydınlaşdırmağa çalışır.

Araşdırmalar onu göstərir ki, münaqişənin yaranması və formalaşması səbəbləri müxtəlifdir. Təhsil müəsisələri daxilində, resursların qeyri-bərabər paylanması, yaranan fikir ayrılıqları, şəxslər və qruplar arasında status, məqsəd, dəyər və ya qavrayış fərqləri kimi səbəblərdən pedaqoji kollektivdə ziddiyyətlər meydana gələ

bilər. Bu faktorlar psixologiya, sosiologiya, antropologiya, politologiya və idarəetmə elmləri tərəfindən fərqli şəkillərdə şərh edilib. Xüsusilə, C.V.Muurun təsnifatı olduqca diqqətəlayiqdir. Onun fikrincə münaqişələr 5 əsas amilə təsir edir: münasibətlər, informasiya, məqsəd, struktur və dəyərlər.

Cədvəl 2.1.1 C. V. Muura görə münaqişə səbəbləri [36, s.32].

Münaqişənin təsir dairələri	Münaqişənin səbəbləri
Münasibətlər	Həddindən artıq həssaslıq, Yanlış anlama və qərəz, Ünsiyyət boşluğu, Kobud davranışlar.
İnformasiya	Məlumat azlığı və ya yanlış ötürülməsi, Qəbul edilən informasiyanın fərqli formalarda şərh edilməsi, İnformasiya emalına tələb olunan vaxtın hər kəsdə müxtəlif olması, Dünyagörüşündə fərqliliklər.
Məqsəd	Məqsədlər uğrunda rəqabət, Hədəflərin barəsində ortaq məxrəcə gələ bilməmək,
Struktur	Dağıdıcı davranış nümunəsi, Resusların qeyri-bərabər paylanması, Gücə hərislik, Maddi-texniki bazanın zəifliyi, Vaxt məhdudiyyəti.
Dəyərlər	Düşüncə və davranışlara individual fikir bildirmə, Dini və etnik səbəblərdən qaynaqlanan dəyər fərqlilikləri, Yaşam tərzı və ideologiyalarda müxtəlifliklər.

Münaqişəyə səbəb olan amillər müxtəlif müəlliflər tərəfindən fərqli şəkildə işlənmişdir. U. Markham münaqişənin səbəblərini 11 maddə ilə ifadə edir:

1. “Ayrı-ayrılıqdakı fərdlərin məqsədlərindəki fərqliliklər;
2. Təşkilatdaxili ekstremal rəqabət;
3. Anlaşılmazlıq/qavrayışların fərqli olması;
4. Əməkdaşlığın olmaması;
5. Manipulyasiya;
6. Səlahiyyətlə bağlı problemlər;
7. Daxili motivasiyalar;
8. Məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə çox istəkli ya da istəksiz olmaq;
9. Təşkilatdaxili siyasətlərə zidd olmaq;
10. Planlara həddindən artıq riayət etmək;
11. Səhv və ya qeyri-kafi məlumat” [37, s.24].

Bu baxışlar ətrafında münaqişəni yaradan əsas faktorlar üç əsas başlıq altında müzakirə olunacaq: fərdi amillər, struktur (təşkilati) amillər və ünsiyyətdən qaynaqlanan amillər.

Təlim-tədris prosesi zamanı şəxsiyyət xüsusiyyətləri, təhsil səviyyələri, ailə strukturları, mədəni səviyyələri və s. kimi fərqlilikləri olan insanlar bir-biri ilə ünsiyyət saxlayır. Bu zaman fərdi amilləri nəzərə almaq vacibdir. Məsələn müxtəlif insanlar eyni situasiyaya dəyişgən reaksiyalar verə bilirlər. Bu halı çox sadə bir nümunə ilə izah etmək olar. İbtidai sinif şagirdlərindən biri A4 vərəqində şəkil çəkir. Daha sonra əl işini bəyənməyib vərəqi qaralayır, büzüsdürür və yerə atır. Bunu görən müəlliməsi düşünmədən sual verir: Eyni hərəkəti atanın və ananın qarşısında etsən xoşlarına gələrdimi? Bunu eşidən şagird duruxub ağlamağa başlayır. Çünki o, hələ balaca körpə ikən atasını itirib, onun həsrəti ilə böyüyüb. Şagirdin fərdi xüsusiyyətini nəzərə almadan danışan müəllimə isə həm özünün, həm də qarşısındakı şagirdin məyyus olmasına səbəb olur. Əlavə olaraq, şagird müəlliməsinə qarşı kin bəsləyə bilər, onun dərində iştirak etmək istəməz və ya dərindən yayınar. Bu cür hallar bir tərəfdən psixoloji tramva yaradar digər tərəfdən isə təlim nəticələrini aşağı salar.

Təhsil müəsisələrində münaqişəyə səbəb olan fərdi amillərə individual xüsusiyyətlərin nəzərə alınmaması da aiddir. Məsələn, ibtidai sinifdə təhsil alan şagirdlərdən biri hiperaktivdir. O, dərs boyunca yerində dura bilmir, tez-tez müəlliminə və yoldaşlarına maneə olur. Dərs zamanı icazəsiz yerindən qalxır. Bu vəziyyət həmin sinifdə dərs deyən bütün müəllimləri, təhsil alan yoldaşlarını, eyni zamanda onların valideynlərini narahat edir. Bu hadisənin kökündə dayanan səbəb belədir, müəllim dərs planını hazırlayarkən nə bu uşağın individual xüsusiyyətini nəzərə alıb, nə də onun valideyninə hiperaktivliyin korreksiyası haqqında məlumat verib. Belə vəziyyətdə nəinki həmin şagird, həm də onun yoldaşları təlimdən geri qalır.

Fərdi amillərə inciklik, küsəynlik, utancaqlıq kimi xarakter xüsusiyyətləri də aiddir. Belə fərdlər pedaqoji kollektivdən geri qalırlar, qaynayıb-qarıxa bilmirlər. Bilmədikləri nüansları soruşmaqdan çəkinirlər. Bu insanlar fərdi işlərdə uğur əldə etsələr də əməkdaşlıq edə bilmirlər. Beləliklə, qrup işlərində uğursuzluğa düçar olurlar, digər işçilər də bu vəziyyətlə bağlı narazılıq bildirirlər. Bu tip xarakter xüsusiyyətinə sahib şagirdlər də tez-tez münaqişələrlə üzləşirlər. Onlar tez incidiklərinə görə cütlərlə işin, qrup tapşırıqlarının öhdəsindən gələ bilmirlər. Ən pis halda hansısa yoldaşı ilə düşmən münasibəti saxlayırlar. Kobud, heç kəsi bəyənməyən, hər şeydə bir əmma tapan fərdlərdə də oxşar problemlər müşahidə olunur. Əlavə olaraq, yüksək tələbkarlıq, doqmatizm və özünə hörmətin aşağı olması kimi fərdi xarakterlərin münaqişə ilə əlaqəsi araşdırılarkən bu xüsusiyyətlərin ziddiyyətləri artırdığı müşahidə olunmuşdur.

Məqsəd və dəyərlərin müxtəlif olması da öz növbəsində münaqişələrə yol açır. Hər insanın bir-birindən fərqli qavraması, dəyərləri və hədəfləri var. Bu isə üç halda münaqişəyə səbəb olur:

1. Bir nəfərin dəyər və məqsədləri ümumi qrupunkular ilə üst-üstə düşmədikdə qarşıdurmalar qaçılmaz hal alır. Məsələn, 18 nəfərlik sinifdə yalnız bir şagird xarici dil kimi alman dilinin tədris olunmasını istəyir, yerdə qalan hamı ingilis dilinin tərəfdarıdır. Bu zaman hərə öz məqsədinə çatmaq üçün münaqişəyə daxil olur.

2. Fərdlər məqsədlərinə çatmaqda maneələrlə qarşılaşdıqda münaqişə törədə bilirlər. Məsələn, 18 nəfərlik bir sinifdə 3 nəfərlik bir qrup təqdimatlarını nümayiş etdirmək üçün löhvəyə çıxır. Bu zaman yerdə oturan şagirdlər aralarında söhbət edir və imkan vermirlər ki, yoldaşları dərs danışsın. Beləliklə, yoldaşlarının bu hərəkətindən narazı olan qrup nümayəndələri və yerdə qalan şagirdlər münaqişəyə girir.

3. Son olaraq, məqsədlərin dəqiq müəyyən edilməməsi də tədris prosesində münaqişələrə səbəb olur. Bu hal ən çox ortaqların məxrəcə gələ bilmədikdə baş tutur. Məsələn, işçi kollektivi münasibətlərini daha da möhkəmləndirmək üçün işdən kənar görüş təşkil etmək istəyirlər amma vaxt və məkan bəzəsində yekun qərar verə bilmirlər.

Təhsil müəssisələrində rastgəlinən münaqişə səbəblərindən ən sadəsi əngəlləmə hesab olunur. Bu da fərdi amillərdən biridir. Təlim və ya iş məqsədinə çatmasına mane olunan fərd xəyal qırıqlığı yaşayar və ümitsizliyə düşər olar. Əgər şəxsin bir məqsədə doğru cəhdləri başqa bir fərd tərəfindən əngəllənersə, düşmənçilik yaranar. Bu da sinifdaxilində mənfi abu-havaya səbəb olar.

Məktəb və universitetlərdə müxtəlif titul və vəzifələrə malik işçilər var. Bu tip fərqli statusların mövcud olduğu təşkilatlarda qruplararası münaqişələrə rast gəlinir. Bu zaman hər bir qrup təşkilatı məqsədləri bir kənara atıb öz hədəflərini ön plana çəkə bilər. Buna görə də, təşkilat daxilində müxtəlif qrupların əldə etdikləri status və güc səbəbindən təşkilatdaxili münaqişələrin yaranması gözləniləndir.

Təhsil müəssisələrində ədalətsiz rəftar ciddi gərginliklərə səbəb olur. Odur ki, istər rəhbər, istərsə də müəllimlər qərarların verilməsində obyektivlik və demokratiklik prinsiplərini əsas götürməlidirlər. Bir təhsilalan digərindən üstün ola bilməz. Qiymətləndirmə zamanı ancaq bilik-bacarıq nəzərə alınmalıdır. Əgər təhsilverənlər və menecerlər şəxsi münasibətləri səbəbiylə ayrı-seçkilik yaratsalar, həm şagirdlərin, həm də valideynlərin etirazı ilə üzləşərlər.

Ümumilikdə fərdi amillər məharətlə istifadə edilərsə, yüksək nəticələr əldə edilir. Qeyd edildiyi kimi hər bir insanın individual xüsusiyyətləri, bir-birindən fərqli düşüncə tərzləri var. Bu halı mübahisə mənbəyinə çevirməkdənsə, beyin fırtınası tipli

texnologiyalarla kreativ fikirlər almaq üçün istifadə edə bilərik. Xarakter müxtəlifliklərinin də özünəməxsus əhəmiyyəti var. Əməkdaşlıq bacarıqları zəif olan fərdlər rəqabətli mühitdə qrup işlərinə maraq göstərə bilirlər. Eləcə də qruplarda vəzifə bölümü zamanı xarakter xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması vacibdir.

Məqsəd və dəyərlərdəki fərqliliklər isə başlıca sosial bacarıqlara töhfə verir. Bu barədə həmfikir olanlar paylaşmağın nece bir hiss olduğunu bilirlər. Məqsəd və dəyərləri fərqli olanlar isə öz maraq və idaealarını müdafiə etməyi öyrənirlər. Bu bacarıqlar debat metodu ilə daha da inkişaf etdirilə bilər. Sağlam rəqabət zamanı rəqibin irəli getməsinə əngəlləməkdənsə ondan da irəli getmək lazım olduğu öyrədilir. Titul və vəzifədən sui-istifadə nə qədər zərərlidirsə, ondan istifadə edərək funksional üfüqi münaqişə yaratmaq da bir o qədər faydalıdır. Yəni, istənilən fərdi amil düzgün yönləndirildikdə yaradıcı, yanlış idarə edildikdə isə dağıdıcı faktor olur.

Cədvəl 2.1.2 Təhsil müəsisələrində münaqişələrə səbəb olan fərdi amillər

Fərdi amillər:
İndividual xüsusiyyətlər,
Xarakter,
Məqsəd və dəyərlər.
Əngəlləmə,
Titul və vəzifə,
Ədalətsiz rəftar.

Təşkilati strukturdan qaynaqlanan amillərə təhsil müəsisəsinin ölçüsü, əmək bölgüsü, funksional asılılıq, struktur dəyişikliyi, məhdud resuslar, rəqabət, mükafat sistemi və idarəetmə daxildir. Aşağıda bu səbəblərin hər biri haqqında qısa məlumat var.

Tədqiqat onu göstərir ki, təhsil müəsisəsinin ölçüsü ilə münaqişə arasında paralellik var. Binanın həcmi nə qədər böyükdürsə və işçilərin, təhsilənlərin sayı nə qədər çoxdursa, münaqişə ehtimalı da bir o qədər yüksək olur. Çünki bu məqsədlərin mürəkkəbliyinə, iyerarxik səviyyələrin artmasına, kommunikasiya kanallarının

sayının və ünsiyyət vasitələrinin çoxluğuna gətirib çıxarır. Bu hal koordinasiya problemləri yaradadır. Rabitə kanallarının artması da öz növbəsində ünsiyyətin çətinləşməsinə səbəb ola bilər. Göründüyü kimi təşkilat böyüdükcə onun işləri mürəkkəbləşir və fərdi fərqləri olan işçilərin, eləcə də qrupların sayı artır. Bunlar da öz növbəsində təşkilatdaxili münaqişələrə gətirib çıxarır.

Kiçik təhsil müəsisələrində isə ümumi məqsədlər daha sadə və aydın olur. Bunlara çatmaqda fərdlər bir o qədər də çox problem yaşamırlar. Münasibətlər daha səmimi xarakter daşıyır. Struktur ölçüsü artdıqca, fərdər şəxsi məqsədlərini gizlin tutur, ünsiyyət zamanı daha çox formal üslublardan istifadə edirlər. İnformasiya bir çox etaplardan keçib gəldiyinə görə deformasiyaya uğraya bilər. Eyni zamanda, binanın böyüklüyü və işçilərin çoxluğu səbəbindən rəhbərlər və tabeliyində olanların üz-üzə münasibət qurmaq və bir-birini tanımaq imkanlarını demək olar ki itirirlər. Bu da öz növbəsində istənməyən münaqişələr üçün şərait hazırlamış olur. Digər tərəfdən aşağı iyerarxik səviyyələrdə informasiya bolluğunun olması da münaqişə potensialını artırır.

Əmək bölgüsü işçi heyətində vacib məsələdir. Təlim-tərbiyyə prosesini düzgün şəkildə yerinə yetirmək üçün pedaqoji heyət iş yükünü rəşional şəkildə bölməlidir. Əmək bölgüsü ilə hər kəs öz öhdəliyini yerinə yetirsə məhsuldarlıq artar. Lakin bu zamanı tərəflərin maraqları toqquşa da bilər. Əmək bölgüsü işçilər arasında ziddiyyət yaratdığı kimi mövzunun qruplar arasında bölüşdürülməsi də dərşin gedişinə təsir göstərir. Bu bölgünün funksional yoxsa disfunksional olması təlimçidən asılıdır.

Təhsil müəsisələrində münaqişənin struktur amillərindən biri də funksional asılılıqdır. Təşkilatlarda üç növ funksional asılılıq var. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Bütövdən asılılıq: təhsil müəsisələrinin hər şöbəsi ayrı-ayrılıqda işləyir, lakin onların işi müəssisəyə bütövlükdə töhfə verir və bunun müqabilində dəstək almış olur. Əgər təşkilatda bir şöbənin funksiyası digər şöbənin funksiyasını düzgün yerinə yetirməsindən asılıdırsa, bu iki şöbə arasında qarşılıqlı asılılıq var deməkdir. Məsələn, bir universitetin bütün korpuslarının eyni şəkildə fəaliyyət göstərməsini və bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olmasını gözləmək olmaz. Lakin hər birinin uğuru universitetin uğurunu şərtləndirdiyindən, onlardan birinin pis işləməsi bütünü

təhlükəyə atmaq deməkdir. Bu səbəbdən korpusların bir-birindən asılı olduğunu söyləmək olar. Tamdan asılılıq vəziyyətində disfunkional münaqişə potensialı aşağıdır, çünki bir tərəfin zəif fəaliyyəti digərinə təsir edir. Ona görə də heç kim bir-birinin işini əngəlləmək istəmir.

2. Ardıcıl asılılıq: bir şöbənin öz işini yerinə yetirə bilməsi digər şöbənin işinin keyfiyyətindən asılı olması halıdır. Məsələn, əgər kargüzarlıq şöbəsi çap üçün verilmiş imtahan vərəqlərini gecikdirsə və ya oxunmayacaq şəkildə, səliqəsiz çap etsə, böyük çaxnaşmaya yol aça bilər. Bu da həm müəllimlərin, həm də şagirdlərin narazılığına səbəb olar. Təhsil göstəricilərinin yüksək olması üçün istər pedaqoji kollektiv, istərsə də xidməti sahədə çalışanlar öz öhdəliklərini vaxtında, dəqiq və düzgün həyata keçirməlidirlər.

3. Tərəflərin qarşılıqlı asılılığı: əməkdaşlıq zamanı rast gəlinir. Məsələn, qrup işini tam təhvil vermək üçün gərək hamı məlumatları vaxtında təqdim etsin. Bu tip asılılıqda qrupun bütün üzvləri bir-birindən asılıdır.

Münaqişənin təşkilati amilləri çoxdur. Bunlardan biri də struktural dəyişikliyədir. Bu, bir sistemdən digərinə planlı və ya planlısız keçid mənasına gəlir. Təhsil müəsisələrində baş verə biləcək istənilən yaradıcılıq, yenilənmə, böyümə və inkişaf kimi hadisələr özlüyündə dəyişiklikdir. Yeni texnologiyaların tətbiqi bunlardan ən vacibidir. Təlimdə yeni metodlardan, texnoloji avadanlıqlardan istifadə haqlı olaraq yaşlı kadrlar tərəfindən çətin qavranılır. Təhsil menecerləri bunu nəzərə alıb, lazımı təlimləri təşkil etməlidirlər. Əlavə olaraq, dərs vəsaitlərinin tez-tez dəyişməsi də həm işçilərin həm də təhsilalanların işini çətinləşdirir. Təhsil müəsisəsinin adının dəyişdirilməsi, yerinin dəyişdirilməsi, rəhbərin dəyişməsi və s. də öz növbəsində təşkilati həyatda mühüm gərginlik mənbələridir. Bu səbəbdən dəyişiklik etməzdən öncə pedaqoji kollektivi, işçiləri və təhsilalanları qabaqcadan bu vəziyyətə hazırlamaq lazımdır.

Məhdud resurslar təşkilati münaqişə amillərinin bir başqa növüdür. Məktəblərdə bəzi resurslar məhdud sayda olduğundan düzgün paylaşdırılmadıqda münaqişə yarana bilər. Əsasən də informasiya texnologiyalarından istifadə zamanı bu problem daha aydın görünür. Bu vəziyyət qruplararası münaqişənin ən mühüm səbəbi hesab olunur. Məsələn, əksər məktəblərdə komputerlərin sayı şagirdlərin sayından dəfələrlə

az olur. Cəmi bir kompüter otağı olan məktəbdə iki sinfin informatika dərsi toqquşduqda bu münaqişəyə və təlim prosesinin axsamasına səbəb olur.

Motivasiya haqqında nəzəriyyələrdə də qeyd olunduğu kimi mükafat sistemi vasitəsi ilə istənilən təşkilatda səmərəliliyi artırmaq mümkündür. Bu idea yayıldıqdan sonra təhsil müəsisələrində, hətta dərsin gedişində fəaliyyətin ayrıca qiymətləndirildiyi mükafat sistemi tətbiq edilməyə başlandı. Mükafat sistemindən yerində istifadə edildikdə məhsuldar nəticələr əldə edildiyini etiraf etmək lazımdır. Lakin bu üsul həddindən çox istifadə olunarsa, insanlar lazımsız rəqabətə girə bilər. Bir müddət sonra isə rəqabət yerini düşmənçiliyə verir. Fərdlərin emosional olaraq rahat olmadığı bir mühitdə yanlış mühakimə, müxtəlif aldatma və qısqancılıq halları ortalığa çıxar. Beləliklə, əməkdaşlıq etmək əvəzinə bir-birini qaralayan insanlar və qrupların yaranması qaçınılmaz hal alar.

Təhsil müəsisələrinin hərəsinin öz idarəetmə üslubu var. İstər rəhbərlər, istərsə də təhsil menecerləri qərar qəbul etməkdə, onları həyata keçirilməkdə, planlaşdırmaqda, aktivləşdirməkdə, tabeliyində olanları həvəsləndirməkdə və onlara nəzarət etməkdə unikal üsul və vasitələrdən istifadə edirlər. İdarə heyəti bu meodlarla bağlı ortağ məxrəcə gəlməzsə və ya menecerin tətbiq etdiyi idarəetmə tərzini tabeçiliyində olan fərdlər tərəfindən mənimsənilməzsə, fikir ayrılıqlarına və münaqişələrə yol açar. Bu tip ziddiyyətlər təşkilatdaxili və təşkilatlararası, o cümlədən, şaquli münaqişələrin başlıca səbəbidir.

Cədvəl 2.1.3 Təhsil müəsisələrində münaqişələrə səbəb olan başlıca struktur (təşkilati) amillər

Struktur (təşkilati) amillər:	
Təhsil müəsisəsinin ölçüsü,	
Əmək bölgüsü,	
Funksional asılılıq,	
Struktur dəyişikliyi,	
Məhdud resuslar,	
Mükafat sistemi,	
İdarəetmə üslubu.	

Təhsil müəsisələrində ünsiyyət çox vacibdir. İşçilər hər an aldıkları məlumatlar sayəsində işlərini yerinə yetirirlər. Yaxşı ünsiyyət sistemi tədris mərkəzlərində yaxşı işləyən ürək kimidir. Rəhbərlik kanalları aydın və başa düşülən məlumatlar daşılmalıdır. Münaqişələrin böyük əksəriyyəti ünsiyyət və qarşılıqlı əlaqə proseslərinin pozulması nəticəsində yaranır. Ünsiyyət prosesi məlumatların mənbədən qəbul ediciyə dinamik ötürülməsidir. Münaqişənin ünsiyyətlə bağlı əsas amillərinə yanlış təhrif olunmuş məlumat mübadiləsi və kommunikasiya sisteminin pozulması aiddir.

Qərəzli davranışlar, küskünlük, şəxsiyyətlərarası münaqişələr kimi bir çox ziddiyyətlər fərdlərin və ya qrupların düzgün ünsiyyət saxlamamasının nəticəsidir. Əgər məlumat səhv və ya yarımçıq ötürülsə yanlış anlamalarda başa düşüləcəkdir. Münaqişələrə səbəb olan ünsiyyət amillərindən biri də elə məhz yanlış anlamalardır.

Fərdlər və ya qruplar tərəfindən deyilənlərin fərqli şəkildə qavranılması təhsil müəsisələrində ziddiyyətlərə yol açan bir başqa amildir. Şəxsin qavraması yaşından, ana dilindən, dinindən, cinsindən, ailə vəziyyətindən, hətta məqsədlərindən asılı olaraq dəyişir. Yanlış qavrama dedikdə bir neçə nəfərin eyni stimula müxtəlif mənalar qazandırması nəzərdə tutulur. Terminlərdən ya da xarici dildən istifadə zamanı bu ehtimal daha da artır.

Məktəb və universitetlərdə bilik və bacarıqlarla yanaşı sosial vərdislər də öyrədilir. Odur ki, əxlaq və mənəvi normaları gözləməmək, ləyaqəti alçaldan hərəkət və ifadələrdən istifadə etmək qəbul olunmazdır. Bu hal ciddi narazılıqlarla nəticələnər. Etik normaların gözlənilməməsi sonrasındadır düşmənçiliklər yaranır.

Pedaqoji kollektivdə münaqişəyə səbəb olan amillərdən biri də kommunikasiya sistemində çatışmazlıqlardır. Ünsiyyət axınında gecikmələr olduqda, məlumat ixtisara uğradıqda, aydın ifadə edilmədikdə, yazılı qeydlər itdikdə ziddiyyətlər qaçınılmaz olur.

Ədəbiyyatda ünsiyyət anlayışı müxtəlif yollarla izah edilir. H. Gürgenə görə ünsiyyət “iki insanın hisslərini, düşüncələrini və məlumatlarını paylaşaraq bir-birini başa düşməsi prosesidir” [30, s.9]. Təhsil müəsisələrində zəif ünsiyyət şəbəkəsinin olması da ziddiyyətlərə səbəb olur.

İdarəetmə heyəti orada təhsil alan və çalışanların yeniliklər haqqında məlumatlandırılmasından məsuldur. Çox sayda rabitə kanalı olduqda isə bəzən məlumat alıcıya təhrif olunmuş formalarda çata bilir. Qərarlar düzgün şəkildə yayılmadıqda belə hallar münaqişələrə çevrilir. Həmçinin, innovasiyanın təbiəti və məktəbdə gözlənilən faydaları haqqında maarifləndirilməyən şagird və müəllim heyətindən həqiqi əməkdaşlıq və iştirak gözlənilə bilməz. Ona görə də ünsiyyət şəbəkəsi gücləndirilməli, məlumat ötürülərkən qısa, aydın nitqdən istifadə edilməlidir.

Münaqişənin səbəbləri ilə bağlı onlarla fikir ifadə olunmuşdur. Erginlər sinifdə yarana biləcək ünsiyyət maneələrini beş qrupda cəmləşdirir:

1. “Müəllim və ya tələbədən qaynaqlanan amillər:
 - 1.1. Ünsiyyətə girmək məqsədinin olmaması;
 - 1.2. Fiziki və ya psixoloji əngəlinin olması;
 - 1.3. Fiziki ehtiyaclarını (aclıq, yuxusuzluq və s.) tam ödəməmiş olması;
 - 1.4. Bir-birinə güvənməmə;
 - 1.5. Maraqlarının üst-üstə düşməməsi,
 - 1.6. Bir-birini bəyənmək və ya bəyənməmək.
2. İnformasiyanın mənbəyi kimi müəllimdən qaynaqlanan amillər:
 - 2.1. Tələbələrini yaxşı tanımaması;
 - 2.2. Tədris etdiyi sahədə kifayət qədər biliyə malik olmaması;
 - 2.3. Tələbələr tərəfindən inandırıcı, etibarlı hesab edilməməsi;
 - 2.4. Dərsə hazırlıqsız gəlməsi;
 - 2.5. Sadəcə mühazirələr oxuması və yeni texnologiyalardan istifadə etməməsi;
 - 2.6. Sözlərini seçərkən tələbələrinin psixoloji travmalarını nəzərə almaması.
3. İnformasiyanı qəbuledən kimi tələbədən qaynaqlanan amillər:
 - 3.1. Öz məqsədləri ilə sinifin məqsədlərinin üst-üstə düşməməsi;
 - 3.2. Xəyal dünyasına dalması və bilərəkdən dərsə qulaq asmaması;
 - 3.3. Dərsdə keçilən mövzunun ümumilikdə onun maraq dairəsinə xitab etməməsi;
 - 3.4. Müəllimin suallarından və müraciətlərindən qəsdən yayınması.
4. Sinif otağından qaynaqlanan amillər:

- 4.1. Partaların narahat olması və səliqəsiz düzülməsi;
 4.2. Ətraf mühitin havasız, çirkli, rütubətli, işıqsız, soyuq və ya həddindən artıq isti olması.

5. Texnoloji avadanlıqlardan qaynaqlanan amillər:

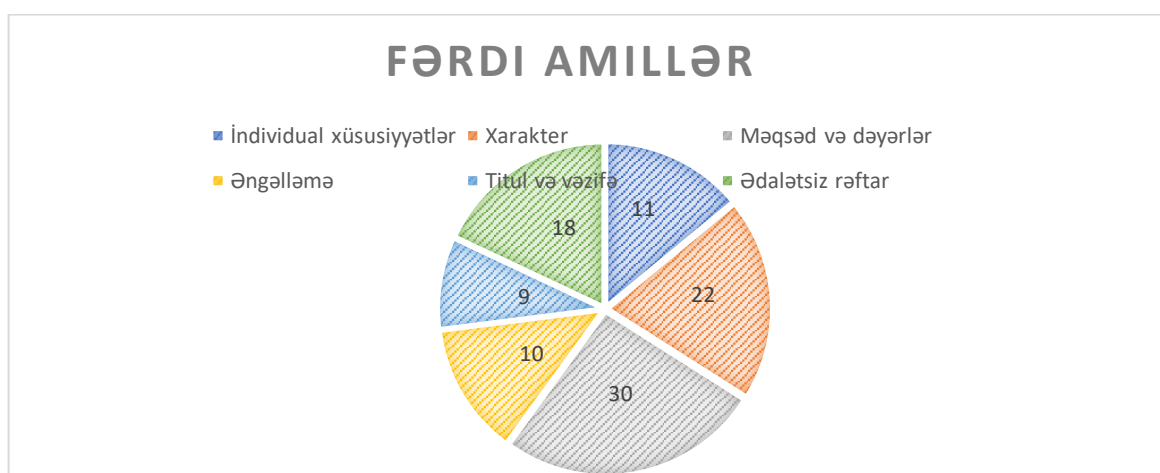
- 5.1. Tələbələrin bilik səviyyələrinə uyğun olmaması;
 5.2. Görüntünü və yaxud səsi yaxşı verməməsi;
 5.3. İstifadəyə yararsız olması;
 5.4. Az sayda olması” [31, s.224-226].

Cədvəl 2.1.4 Təhsil müəsisələrində münaqişələrin ünsiyyətdən qaynaqlanan amilləri

Ünsiyyət amilləri:
Yanlış anlama,
Yanlış qavrama,
Etik normalar,
Kommunikasiya sistemi,
Ünsiyyət şəbəkəsi.

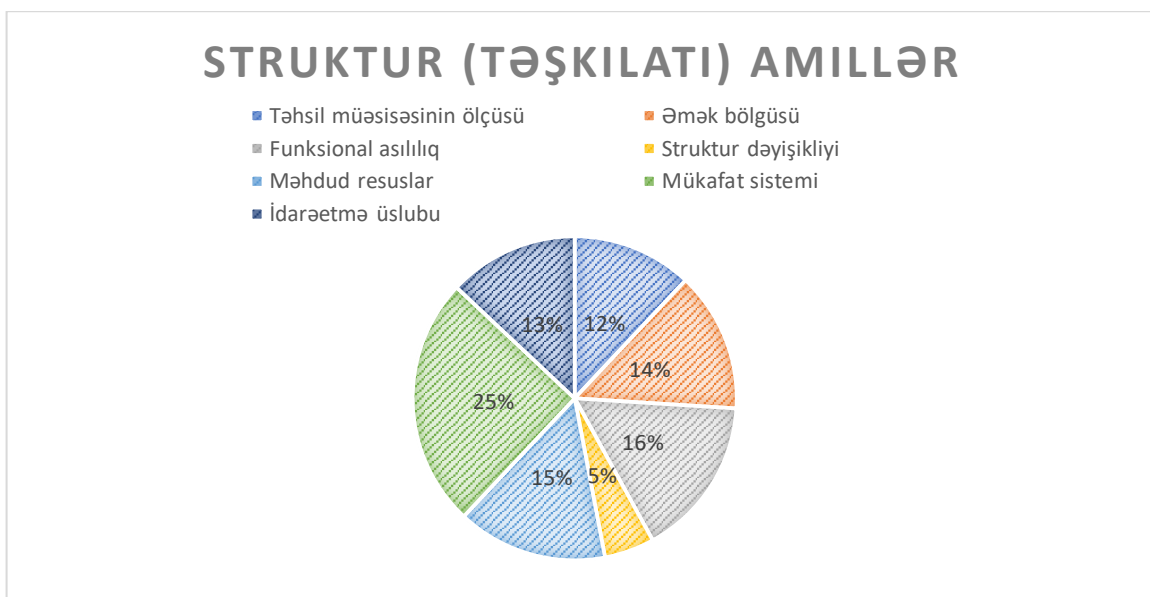
Göründüyü kimi, münaqişələrin səbəbləri müxtəlifdir. “Ali təhsil müəsisələrində münaqişə mənbələrindən hansına daha çox rast gəlinir? Sualına cavab tapmaq üçün II kursda təhsil alan 100 nəfər bakalavr tələbəsi arasında sorğu keçirdik, nəticələri isə diaqramlarda əyaniləşdirdik.

Qrafik 2.1.1.



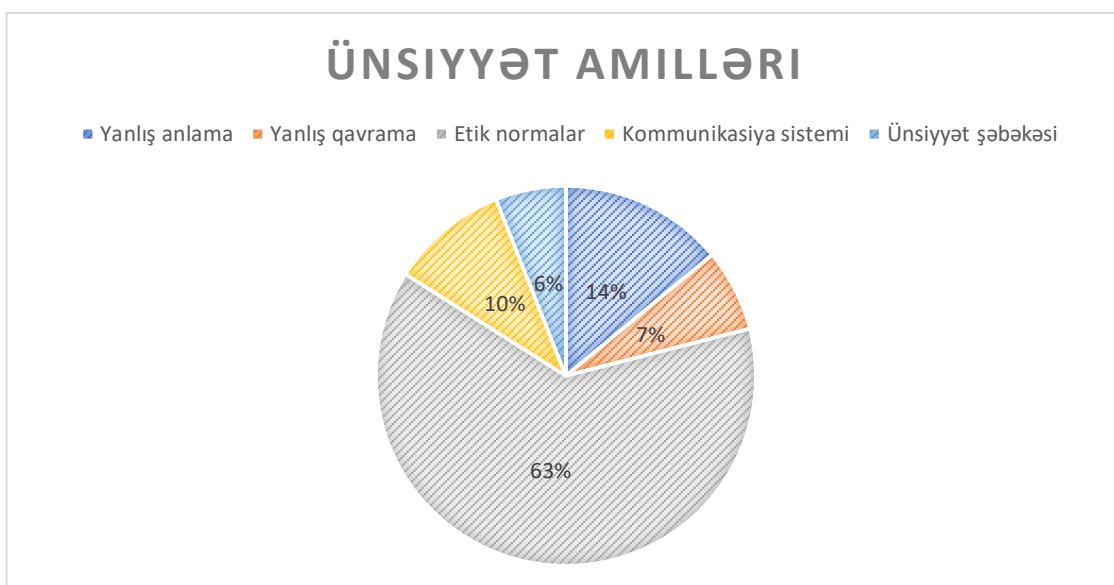
Anketin ilk mərhələsi fərdi amillərlə bağlı idi. İştirakçıların fikrincə, münaqişələr əksərən məqsəd və dəyərlər başda olmaqla xarakter, ədalətsiz rəftar səbəbindən yaranır. Onların nisbətən az bir qismi individual xüsusiyyətlər, əngəlləməyə səs verdiyi halda ən az rast gəlinən amilin titul və vəzifələr olduğu düşünülür.

Qrafik 2.2.2.



Diaqramdan da göründüyü kimi, ikinci mərhələ sırf münaqişənin struktur (təşkilati) amilləri barəsində keçirilib. Ümumi səsələrin dördə biri mükafat sistemində verilib. Beləliklə o, ilk sırada dayanarkən, iyirmidə bir səsə sonuncu yerdə dayanan struktur dəyişikliyi. Digər amillərə isə demək olar ki eyni sayda səs verilib.

Qrafik 2.2.3.



Anketin son mərhələsi olan ünsiyyət amilləri çox maraqlı nəticələr verib. Belə ki 60%-dən çox səsle ilk sırada etik normalar dayanır. Bir-birindən yalnız 1 səs fərqlə kommunikasiya sistemi və ünsiyyət şəbəkəsi isə ən az seçilən variantlardır. Görünür ki, yanlış anlama və qavrama halları nə qədər çox rast gəlinə də etik normaların pozulması qədər münaqişələrə səbəb olmur.

2.2. Təlim prosesi iştirakçıları arasında yaranan münaqişələrin nəticələri və onların aradan qaldırılması yolları

Təhsil müəsisələrində hər gün onlarla insan bir-biri ilə ünsiyyətə girir. Bəziləri sadəcə həmkar kimi, bəziləri sinif və ya qrup yoldaşı kimi, digərləri isə dost kimi münasibət saxlayırlar. Nəzərə alsaq ki, bu kəslərin hərəsinin bir-birindən fərqli, rəngarəng xarakter xüsusiyyətləri var, onlar arasında müsbət münasibət saxlamaq peşəkar idarəçilik bacarıqları tələb edir. Çünki, fərdi amillər münaqişələrin başlıca səbəblərindəndir. Belə münaqişələr düzgün yönləndirildikdə ürəkəçən nəticələr verir. Bir digər tərəfdən vaxtında müdaxilə olunmayan bəzi amillər sonradan düşmənçilik kimi destruktiv nəticələr verə bilər. Ona görə də həm müsbət, həm də mənfi nəticələri dərindən bilmək vacibdir.

İstənilən münaqişə effektiv idarə olunduqda, fərdlərin empatiya bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə, özünə inamın artmasına və fikirlərini daha sərbəst şəkildə ifadə etməsinə şərait yaradan mühit formalaşır. Bu müsbət nəticələrin əldə edilməsi üçün ziddiyyətlərin şiddətlənməsini gözləmədən vaxtında müdaxilə etmək çox vacibdir. Münaqişənin təhsil menecerləri tərəfindən görməzdən gəlinəyi, diqqətdən kənarda qaldığı və ya gizlədilməyə çalışıldığı hallarda müsbət nəticə əldə etmək mümkün deyil. Funksional münaqişənin fərdə müsbət təsirlərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

1. Optimal dərəcədə emosional münaqişələr fərdə öz fikirlərini, tənqidi düşüncələrini, ehtiyac və istəklərini, habelə narahatlıqlarını ifadə etmək bacarıqları qazandırır. Bu tipli münaqişələrdə tərəflər həll yollarını birlikdə tapırlar. Beləliklə, onlar özlərini bacarıqlı və qabiliyyətli hiss edirlər, özgüvənləri artır.

2. Şəxsiyyətlərarası münaqişələri həll etməklə, fərd, bir tərəfdən öz daxilindəki ziddiyyətlərlə mübarizə aparmağı öyrənir, digər tərəfdən isə əxlaqi normalar, yaşadığı sosial mühitin qanunauyğunluqları ilə bağlı suallarına cavab tapır. İnsanlar münaqişələrin həlli zamanı qarşı tərəfin fikir və mülahizələrini dinlədikdə, öz emosional inkişaflarını bir pillə yüksəldirlər. Onlar öz düşüncələrini ifadə etməklə mənlilik şüurlarını da inkişaf etdirirlər. Xoşagəlməz vəziyyətlərdə mənfə emosiyalarını idarə etməyi öyrənir, bu duyğuları qisas almaq kimi dağıdıcı fəaliyyətlərdə istifadə etmək əvəzinə, danışıqlar aparmağa üstünlük verirlər. Çətin məsələləri uğurla həll etdikdə, özlərini güclü və inamlı hiss edirlər. Onlar başqalarının da məqsəd və tələblərinin nəzərə alınmalı olduqlarını başa düşürlər. Yaxşı idarə olunan münaqişə fərdlərə realılıqla üzləşməyi və məhdudiyyətləri daha asan qəbul etməyi öyrədir.

3. Münaqişə müəyyən mənada fərdlərə yaşadıkları sosial mühitdə öz səslərini eşitdirmək imkanı yaradır. Digərlərinin fikirlərini dinləmək isə qarşımızdakı insanı anlamağa çalışmağımıza səbəb olur və bununla da empatiya hissi inkişaf edir. Problemlərin ortaq həlli fərdləri emosional mənada bir-birinə bağlayır. Bu halda onlar həm daha sərbəst olur, həm də əməkdaşlığa meyil edirlər.

4. Funksional münaqişələr zamanı tərəflər bildiklərini paylaşır, yeni məlumatları öyrənir və natamam məlumatları müzakirə edirlər. Beləliklə onlar bilik və bacarıq səviyyələrini təkmilləşdirirlər. Bu nöqteyi-nəzərdən münaqişə ilə öyrənmə arasında müsbət əlaqənin mövcud olduğunu demək olar.

Konstruktiv münaqişələr sayəsində təhsil müəsisələrindəki problemlər, səhvlər, natamam və ya yanlış siyasətlər düzəldilə bilir. Bir tərəfdən yeni ideyalar, həll yolları tapılır, digər tərəfdən isə təşkilatın yaradıcılıq və innovasiya potensialı artırılır. Münaqişələrin təlim prosesi üzrə digər müsbət nəticələri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

1. Fikir mübadiləsi zamanı yaranan münaqişələr tapşırıqlar üzərində konstruktiv müzakirələr aparmağa imkan verir. Eyni zamanda tapşırıqlar rutin olursa və standart həll yollarına malik deyilsə, təhsiləlanlar yeni məlumatlar, ideyalar əldə edir, məsələyə fərqli perspektivlərdən yanaşırlar. Bu da müəllimin yaradıcılıq qabiliyyətini artırır.

2. Qruplarla iş zamanı yaranan demokratik mühit üzvlərin məmnunluğunu artırır. Onlar gələcəkdə də uğurlu əməkdaşlıq nümunəsi nümayiş etdirirlər.

3. Konstruktiv münaqişənin təlim prosesinə bir digər müsbət təsiri qrup yanılığını azaltması və ya tamamilə qarşısını almasıdır. Birgə qərarlar qəbul edərkən qrup üzvləri ya az araşdırma aparır, ya da qrup liderinin yaxud daha dominant digər üzvlərin təsiri altına düşürlər. Belə olduqda qrup ən optimal həll yolunu tapmaq əvəzinə, birbaşa dominant üzvlərin dediyini edirlər. Qrup təziqindən qorxan və özünə inamı aşağı olan digər üzvlər isə yenilikçi idealarını ifadə etməyə çəkinirlər. Bu hal qrup yanılıqı adlanır və o, təhsil müəssisəsinin ümumi performansının aşağı düşməsinə səbəb olur.

4. Təşkilatlararası münaqişələr zamanı rəqabət artıqdan rəhbər yenilikçi qərarlar verməli olur. Məsələn, məktəbin ümumi göstəricilərini artırmaq istəyən direktor yeni kimya laboratoriyasının hazırlanması əmrini verə bilər.

5. Təşkilat daxilində yaşanan münaqişələr pedaqoji kollektivə öz öhdəliklərini bir daha xatırladır. Məsələn, şöbələr arasında və ya şöbələr daxilində rast gəlinən ziddiyyətlər üzvlərin öz vəzifələrini yenidən nəzərdən keçirmələrinə imkan verir. Beləliklə, problem yaradan fərdlər və proseslər haqqında çıxış yollarının tapılmasına fürsət yaranır. Bu proses həmçinin rol münaqişəsi, və həddindən artıq iş yükü kimi vəzifə və öhdəliklərindən irəli gələn ziddiyyətlərin həllini təmin edir. Kimin hansı işdən cavabdeh olduğunu və hansı səlahiyyətlə hansı vəzifələrə sahib olduğunu müəyyən etmək, fərdlərin işlə bağlı kimliklərinin aşkara çıxarılması və iş yükünün bərabər və ədalətli bölüşdürülməsinə səbəb olur.

Təhsil müəssisələrinin rəqabət şəraitində uzunmüddət ayaqda qalmasında insan resurslarının rolu çox böyükdür. İnsan resursları nə qədər səmərəli işləsə və işlərində nə qədər xoşbəxt olsalar, həm rəhbərlər, həm də təhsilalanlar bir o qədər çox fayda görürlər. İş həyatında effektiv idarə olunmayan münaqişələr işçilərin təşkilata olan bağlılığına, xüsusən də işə olan sevgilərinə neqativ təsir göstərir. Performansı azalan işçilər isə işindən uzaqlaşır. Nəticədə təhsil müəssisəsinin səmərəliliyində böyük azalma müşahidə edilir.

Münaqişənin istənilən növü düzgün idarə edilmədikdə mənfi nəticələr qaçınılmazdır. Fərdlərdə həm fiziki, həm də psixoloji problemlərin ortaya çıxması, fərdin həm ictimai, həm də peşə həyatını zədələyəcək, iş və həyat məmnunluğunun azalmasına səbəb olacaqdır. Münaqişənin fərdlər üçün mənfi nəticələrini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

1. Davamlı qarşıdurma və ya şiddətli münaqişə yaşayan şəxslərin stress səviyyələri artır. Fərdlərin stress səviyyəsinin artması və bunun uzun müddət davam etməsi onlarda tükənmişlik hissi yaradır. Münaqişə ilə effektiv mübarizə apara bilməyənlərin səhhətləri də pozula bilir. Belə ki, münaqişə səbəbiylə stress yaşayan fərdlərin böyük əksəriyyəti özlərini pis hiss etməyə başlayırlar. Xüsusilə günün sonunda hiss olunan narahatlıq və depressiya onun birbaşa mənfi nəticələri arasındadır. Tədqiqatlar onu göstərir ki, münaqişə, stress və tükənmişlik arasındakı güclü əlaqə var. Bu hal emosional münaqişələrdə özünü daha da aydın göstərir. Rol münaqişəsi kimi əsəbləri tarıma çəkən və gərginlik yaradan növlər isə narahatlıq, somatik şikayətlər və ya psixoloji gərginlik yaradır. Emosional yorğunluq və ya deperessiya yaşayan şəxslərin işə marağı da buna uyğun olaraq azalır.

2. Çoxsaylı şəxslərarası münaqişə yaşayan insanlar qısa müddətdən sonra onun mənfi təsirini hiss edirlər. Kədərlənmək, pessimist olmaq, qorxmaq, əsəbi olmaq kimi mənfi emosiyalar yaşamağa başlayırlar. Bu vəziyyət bəzi fərdlərdə aqressiv davranışlara səbəb olur.

3. Fərdlər arasında müxtəlif fikir və istəklərin olması münaqişənin şiddətindən və müddətindən asılı olaraq onlarda mənfi emosiyaların yaranmasına, bir-birinə qarşı xoşagəlməz davranışlar göstərməsinə səbəb olur. Kin, qəzəb, xəyal qırıqlığı, məyusluq, küsmə kimi hisslərlə yanaşı mübahisə, hədə-qorxu gəlmə, təhdid, hər kəsin gözü qarşısında alçaltmaq, alçalmaq, davamlı tənqid etmək kimi davranışlar qeyri-peşəkar mühit yaradır. Narahatlıq, qorxu, etibarsızlıq və düşmənçilik hissləri yaşayan insanların ən böyük qorxusu isə qrupun digər üzvləri tərəfindən kənarlaşdırılmaqdır.

Münaqişə düzgün idarə edilmədikdə və ya natamam siyasət həyata keçirildikdə həm fərdlərə, həm də bütünlükdə təhsil müəsisələsinə ciddi ziyan vura bilər. Onun

mənfi nəticələrini ətraflı araşdırmaq, növünü, intensivliyini, mübarizə üsullarını müəyyən etmək çox vacibdir. Ona görə münaqişənin müsbət nəticələri ilə yanaşı mənfi nəticələrini də bilmək lazımdır. Münaqişənin təlim prosesi üçün mənfi nəticələrini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

1. Ziddiyyətlərin şiddəti pedaqoji kollektivin işlərini sevmə dərəcəsinə, başqa sözlə desək, işdən məmnunluq səviyyələrinə təsir göstərir. Fikir ayrılıqlarından yaranan emosional ziddiyyətlər artdıqca təhsil alanların dərəcə olan marağı da azalır. Münaqişələr davamlı olduqda istər üfqi, istərsə də şaquli olsun, fərdlərin məmnunluğuna mənfi təsir göstərir. Buna təkcə şəxsiyyətlərarası münaqişə deyil, həm də rol münaqişəsi birbaşa və ya dolayısı ilə öz təsirini göstərir.

2. Emosional münaqişə dinc mühitin və əməkdaşlığın zədələnməsinə səbəb olur. Bu vəziyyət fərdlərin öz təşkilatlarına aidiyyət hissini, başqa sözlə, təşkilati öhdəliyi zədələyir. Beləliklə, pedaqoji kollektivin təhsil müəsisəsinə bağlılıqları azalır. Emosional münaqişə səviyyəsi yüksək, koqnitiv münaqişə səviyyəsi isə aşağı olduqda fərdlərin təşkilatı tərk etmək ehtimalı azalır azalır. Lakin hər iki münaqişə növü optimal dərəcədə olduqda buna meyil artır. İxtisaslı kadırı itirmək isə müəsisənin əmək xərclərinin artmasına səbəb olur.

3. Güvən fərdlərin təşkilati həyatında mühüm rol oynayır. İnsanlar arasında inam yüksək olduqda, öz biliklərini bir-biri ilə bölüşür, əməkdaşlıq edir və nizamlı koordinasiya xətti yaradırlar. Eyni zamanda fərdlər arasında yüksək etimad olduqda münaqişələr çox daha qısa müddətdə həll olunur. Fikir mübadiləsi zamanı yaranan münaqişələrdə tərəflər özlərini təhlükəsiz mühitdə hiss etdikdə problem haqqında öz əks idealarını daha asan paylaşırlar. Müsbət tədris mühiti yaransa, təhsil müəsisəsinin innovasiya qabiliyyətinin artmasına, daha sürətlə irəli getməsinə, koordinasiya və əməkdaşlıq yaratmasına səbəb olur. Bununla belə, dağıdıcı münaqişələr, xüsusilə qruplar arasında olduqda, müəsisənin ümumi etibar səviyyəsini azaldır. Qruplar arasında rəqabət həddindən artıq çox olduqda isə digər qrupa qarşı düşmənçilik münasibətləri yaranır. Belə ziddiyyətlər istər işçilərin, istərsə də təhsilalanların müəsisəni tərk etmək meylinə gətirib çıxarır.

4. Konstruktiv münaqişələr fərdlərin yaradıcılığını və öyrənmək istəyini artırır. Bununla belə, münaqişənin intensivliyi və gərginliyi artdıqca, üzvlərin performansı və məmnuniyyəti aşağı düşür. Xüsusilə əməkdaşlıq və koordinasiya tələb olunan qrup işində fərdlər arasında şiddətli münaqişələr üzvlərinin məlumatı bir-birindən gizlətməsinə, ifrat rəqabət aparmasına və dolayısıyla performanslarının azalmasına səbəb olur. Yerində və zamanında baş verən münaqişədə fərdlər daha çevik, rahat olur və yaradıcı ideyalar inkişaf etdirirlər. Yüksək səviyyəli münaqişələrdə isə idrak sistemi çox yüklənir və bir müddət sonra fərdlər qəbul etdikləri informasiyanı dərk etmirlər. Nəticədə onların yaradıcılıq və ya problem həll etmə qabiliyyətləri azalır. Fərdlərin üzv olduqları qrupdan məmnunluğu azalır, onlar qrupu uğursuz kimi qiymətləndirirlər və gələcəkdə eyni qrupla işləmək istəmirlər.

5. Gərgin ziddiyyətlər, rəhbərlərin avtokratik üslubu mənimsəməsinə və təşkilati strukturun sərt və mərkəzləşdirilmiş olmasına səbəb olur. Xüsusilə rəhbər və tabeliyində olanlar arasında emosional münaqişələrin yaşanması, işçilərin ona qarşı mənfi hisslər keçirməsinə və rəhbərin yaradıcılıq, emosional dəstək kimi əsas liderlik bacarıqlarına malik olmadıqlarını düşünmələrinə səbəb olur. Bununla görə də münaqişə vəziyyətlərində yalnız dəstəkləyici gücə malik olan və işçiləri ruhlandıran, onları düşünən, yeni ideyalar və həll yolları tapmağa həvəsləndirən rəhbərlərə arxalanmaq olar.

Münaqişə şəxsi rifahə, qrup və təşkilat fəaliyyətə təsir göstərir. Təhsil müəsisələrində münaqişələri sürətləndirən müxtəlif amillər var. Bu amillərin bəziləri psixoloji xarakter daşıyır və işçilərin fərdi xüsusiyyətlərindən irəli gəlir. Bir sıra insanlar iyerarxik nizamdan kənarda iş görməkdə və digər insanlarla ünsiyyət qurmaqda çətinlik çəkirlər. Bu isə öz növbəsində münaqişələrin artmasına səbəb olur. Tədqiqatlar onu göstərir ki, menecerlər vaxtlarının təxminən 20%-ni münaqişələrin idarə olunmasına həsr edirlər. Təşkilatın, qrupların və fərdi işlərin səmərəliliyi eləcə də təlim-tədris prosesində şəxsiyyətlərarası münaqişənin sonrakı təsirləri onun idarə edilməs üsullarından asılıdır.

Ziddiyyətlərin mövcudluğu qədər onun idarə olunması üsulları da çox önəmlidir. Münaqişənin idarə edilməsi dedikdə bəzən sayını artırmaq, bəzi hallarda isə kökündən

həll etmək üçün istifadə olunan strategiyalar nəzərdə tutulur. İdarə heyəti öz gücünü gərəkdiyində həl yolları tapmağa, gərəkdiyində isə səmərəli ziddiyyətlər yaratmağa sərf etsələr, münaqişələrin effektiv idarəolunmasına nail olarlar. Bunun üçün aşağıdakı meyarlar gözlənilməlidir:

1. Emosional ziddiyyətlər minimuma endirilməlidir,
2. Fikir mübadiləsi zamanı yaranan ziddiyyətlər optimal səviyyədə saxlanılmalıdır,
3. Təhsil məcərləri yaş, cins, dil, din, irq, ailə vəziyyəti və sosial statusu nəzərə alaraq münaqişələri yaratmalı və ya aradan qaldırmalıdır.

Cədvəl 2.2.1 Münaqişələrin idarəolunması şərtləri

MÜNAQİŞƏLƏRİN İDARƏOLUNMASI

Münaqişənin Həllini Tələb Edən Şərtlər:	Münaqişənin Təşviqini Tələb Edən Şərtlər:
Münaqişə disfunksionaldır, Enerji və zaman itkisinə səbəb olur, Səmərəliliyi azaldar.	Monotonluq höküm sürür, Rəqabət abu-havası yoxdur, Fərdlər və qruplar ənənəvi fikirlərə bağlıdır.

Münaqişələrin idarə edilməsi zamanı düzgün metodlardan istifadə olunması çox vacibdir. Çünki məhz bu şəkildə onun nəticələrini müsbət və ya mənfi istiqamətlərdə yönləndirmək olar. Düzgün metodları müəyyən etmək üçün ilk növbədə münaqişənin təhlili aparılmalıdır. Burada ən vacib məqam onun təşviqi və həlli arasındakı fərqi tam başa düşməkdir. Menecerlər münaqişənin nə vaxt təşviq ediləcəyini və nə vaxt həll olunacağını bilməlidirlər. Onun təşviqi şəxsiyyətlərarası və ya qruplararası konstruktiv nəticələr verəcək növdə ziddiyyətlərin yaradılmasıdır. Münaqişənin həlli isə dağıdıcı nəticələrə gətirib çıxarma ehtimalı olan münaqişələrin azaldılması və ya aradan qaldırılmasıdır. Başqa sözlə, funksional münaqişə təşviq edilməlidir, çünki bu, fərdlərin və komandalарın fəaliyyətini artırır, lakin, disfunksional münaqişə fərdlərin və komandalарın fəaliyyətinə zərər verdiyi və münasibətləri pozduğu üçün həll edilməlidir.

Əgər təhsil müəsisəsində demək olar ki münaqişə baş vermirsə və monotonluq höküm sürürsə, menecerlər funksional münaqişəni təşviq etmək ehtiyacı duyurlar. Hər kəsin eyni fikirdə olduğu, fərqli ideaların söylənilmədiyi sosial mühitlərdə inkişafdan söhbət gedə bilməz. Deməli, qəbul edilən qərarlara hamı tərəf durursa, yeni ideyalar formalaşmırsa, tənqidi fikirlər səsləndirilmirsə, o zaman təlim prosesində və pedaqoji kollektivdə münaqişələri təşviq etmək lazımdır.

Münaqişələrin idarə olunması aşağıdakı ardıcılıqla yerinə yetirilə bilər:

C.Dunhamın fikrinə görə, “münaqişənin idarə edilməsində birinci addım münaqişənin xarakteri və növünü təhlil etməkdir. Burada suallar verilə bilər və idarəçinin təcrübəsindən, tərəfdaşlardan, müəllimlərdən və s. cavablar almaq olar [56, s.29].

İkinci addım: inzibatçının münaqişə haqqında ümumi anlayışı olduqdan sonra onun ən uyğun həl yolunun seçimi aparılır. R.Qriffin və Q.Murhed bu hal üçün beş yanaşma təklif edir:

1. Kompromis. Bu o zaman baş verir ki, “hər bir tərəf təkcə öz məqsədinə deyil, həm də qarşı tərəfin məqsədinə çatmasına diqqət yetirir və münaqişənin ağlabatan həllinə nail olunana qədər mübadilə etməyə və güzəştə getməyə hazır olur” [62, s.410].

Bu yanaşmadan düzgün istifadə etdikdə tərəflər arasında birlik hissinin formalaşmasını təmin edir, belə ki, ziddiyyət yaradan fərqliliklərə deyil, oxşarlıqlara diqqət yetirir. Qarşı tərəfin haqlı olduğuna inanılan və ya məsələnin qarşı tərəf üçün daha vacib olduğu hallarda kompromisə getmək lazım gələ bilər. Ancaq bu üslubdan davamlı istifadə başqalarının fərdə olan hörmətini azaltmaqla yanaşı, maraqlarını qurban verən və tərəfin bir müddət sonra özünə inamını itirməsinə də səbəb olacaqdır. Bu hal bir müddətdən sonra münaqişənin yenidən şiddətlənməsi ilə nəticələnər. Təhsil menecerlərinin və müəllimlərin bu üslubdan tez-tez istifadə etsə, bir müddət sonra təhsilalanlar onların idarəçilik qabiliyyətlərinə şübhə ilə yanaşarlar.

Cədvəl 2.2.6 Kompromis yanaşması.

KOMPROMİS YANAŞMASI

Tətbiq Edilə Bilər:	Tətbiq Edilə Bilməz
1. Əgər məsələ qarşı tərəf üçün daha vacibdirsə, 2. Tərəflərdən biri gələcəkdə qarşı tərəfdən kömək almaq üçün indi nədənsə imtina etməyə razıdırsa, 3. Qarşı tərəflə münasibəti qorumaq daha vacibdirsə.	1. Mövzu qrup və ya fərd üçün vacibdirsə, 2. Tərəflərdən biri və ya hər ikisi haqlı olduğunu düşünürlərsənsə, 3. Qarşı tərəf ədalətsizdirsə və ya qeyri-etik hərəkət edirsə

3. Əməkdaşlıq. Bu, münaqişə tərəflərinin güzəştə getmədən öz məqsədlərinə çatmağa çalışdıqları və bunun əvəzinə hər ikisinin xeyrinə nəticələnən, fikir ayrılıqlarını aradan qaldıran bir yol tapdıqları həll üsuludur. Yüksək dərəcədə təsirli olan və əməkdaşlıq tələb edən bu üslub münaqişənin hər iki tərəfinin qalib olmasını təmin edir. Əsas məqam problemlə məsələnin açıq və ətraflı müzakirə edilməsi, tərəflərin narahatlıqlarının və ya istəklərinin müəyyən edilməsidir. Burada məqsəd günah tapmaq və ya günahlandırmaqdan çox hər iki tərəfi qane edən həlli yollarını tapmaqdır. Münaqişənin əsasında duran məsələlər mürəkkəb olduqda, uzun vaxt və enerji tələb edildikdə, bu yanaşmadan istifadə etmək daha məqsədəuyğun olardı. Çünki əməkdaşlıq zamanı tərəflər öz bilik və bacarıqlarını birləşdirərək problemi həll etməyə çalışırlar.

Bu yanaşmadan səmərəli şəkildə istifadə edilməsi üçün tərəflərin bir-birinə etimadı olmalı, yeri gəldikdə özləri üçün vacib məlumatları bölüşdürürlər. Əməkdaşlığın mənfi cəhəti odur ki, çox vaxt və enerji sərf edir, lakin münaqişənin kökündə duran məsələni yerli-dibli həll etmək üçün buna dəyər.

Baxmayaraq ki, bu yanaşma hər vəziyyətdə tətbiq oluna bilməz, amma düzgün istifadə edildikdə, cəlb olunan tərəflər üçün ən faydalı təsirə malikdir. O, uzunmüddətli perspektivdə münasibətlərin yaxşılaşmasına və performansın artmasına səbəb olur.

Cədvəl 2.2.3 Əməkdaşlıq yanaşması

ƏMƏKDAŞLIQ YANAŞMASI

Tətbiq Edilə Bilər:	Tətbiq Edilə Bilməz
1. Münaqişənin kökündə duran məsələ mürəkkəbdirsə, 2. Ortaq məxrəcə gəlmək üçün fərqli fikirlərin sintezinə ehtiyac duyulursa, 3. Problemi həll etmək üçün kifayət qədər vaxt varsa, 4. Məsələnin həllində bilik və bacarıqların qarşılıqlı paylaşılmasına ehtiyac varsa.	1. Münaqişənin kökündə duran məsələ sadədirsə, 2. Tərəflərdən biri və ya hər ikisi ortaqlıq məxrəcə gəlmək istəmirsə, 3. Problemin həlli üçün vaxt məhdudiyyəti varsa, 4. Tərəflərdən birinin və ya hər ikisinin məsələni həll edəcək bilik və bacarığı yoxdursa.

3. Qaçma (yayınma). Münaqişədən qaçınmaqla həll edildikdə, münaqişənin iki tərəfi də problemi görməzlikdən gəlməyə çalışır və fikir ayrılığını həll etmək üçün heç nə etmir. Bu yanaşmada tərəflər münaqişə yaradan vəziyyət qarşısında neytral qalmağa, o heç yoxmuş kimi davranmağa və konfliktə məhəl qoymamağa üstünlük verir. Bu passiv üslubdur, yəni ziddiyyəti yaradan vəziyyətə qarşı fərdin və ya qrupun aktiv hərəkəti, reaksiyası yoxdur. Tərəflərin qəzəbləndiyi və sakitləşmək üçün vaxta ehtiyacı duyduğu vəziyyətlərdə qaçma yanaşmasında istifadə etmək faydalıdır, lakin digər hallarda mübahisənin əsl mənbəyi həll edilmədiyindən çox vaxt səmərəsizdir. Belə ki, münaqişənin davam etməsi ehtimalı hələ də qalır. Ona görə də, münaqişə məsələsi çox vacib olmayan zamanlarda bu yanaşmadan istifadə edilə bilər. Bununla belə, yayınmadan istifadə etmək, başqa sözlə, münaqişənin mövcudluğuna məhəl qoymamaq, əlaqəsi olmayan insanlarla aidiyyəti olmayan məsələlərdə gərginliyə səbəb olar. Bu yanaşmadan tez-tez istifadə olunarsa, tərəflər arasında bir çox həll edilməmiş problemlər qalar. Beləliklə, gərginlik və performansın zəifləməsi ilə nəticələnər. Problemləri göz ardı etməyi ehtiva edən yayınma bir müddət sonra yerini rəqabətə verir.

Cədvəl 2.2.2 Qaçıma yanaşmasının tətbiqi

QAÇINMA YANAŞMASI

Tətbiq Edilə Bilər:	Tətbiq Edilə Bilməz
1. Mövzu bir o qədər vacib deyilsə,	1. Mövzu vacibdirsə,
2. Münaqişə zamanı itirəcəklərimiz qazanacaqlarımızdan çoxdursa,	2. Məsələyə dərhal müdaxilə etmək gərəkdirsə,
3. Gərginliyi bir müddət azaltmaq lazımdırsa.	3. Tərəflər məsələni gecikdirmək istəmirlərsə.

4. Rəqabət. Bu hal münaqişə tərəflərinin hər biri öz mənfəətini maksimum dərəcədə artırmağa çalışdıqda və digər tərəfin mövqeyini əhəmiyyətsiz hesab etdikdə baş verir. Münaqişədə olan tərəflər qarşı tərəfin itirəcəklərini nəzərə almadan yalnız öz maraq və istəklərinə nail olmağa çalışır, qalib gəlmək üçün mübarizə aparır. Bu uğurda mübarizəsində heç düşünmədən əlindəki bütün imkanlardan istifadə edir. Qələbəyə nail olmaq üçün rəsmi səlahiyyətlərdən, fiziki motivlərdən belə istifadə etmək olar. Bu yanaşmadan uğurla istifadə edəcək şəxs kifayət qədər güc və səlahiyyət sahibi olmalıdır.

Təhsil müəsisələrində yüksək vəzifələrdə olan şəxslər səlahiyyətlərdən istifadə edərək münaqişəni öz xeyirlərinə həll etməyə meyllidirlər. Bu zaman təhdid, məcburiyyət, mənfi rəy və cəza kimi vasitələrə əl atmaq da mümkündür. Rəqabət yanaşmasında faktları, məlumatları deməməklə və ya manipulyasiya vasitəsi ilə həqiqətlərin gizlədilməsi hallarına da rast gəlinir. Sadəcə olaraq qarşı tərəfin iddialarına məhəl qoymamaq da rast gəlinəndir. Anı qərarların alınması gərəkdii, doğrulardan əmin olunduğu vəziyyətlərdə rəqabət üslubundan istifadə etmək düzgündür. Ancaq dəfələrlə rəqabət üslubundan istifadə etməyin bir sıra mənfi nəticələri ola bilər. Ayrı-ayrı fərdlər etdikləri səhvləri boynuna almaq istəməz ya da ətrafdakı insanlarla mübahisə etməkdən qorxar və buna görə də tənqidi fikirlərini dilə gətirməkdən çəkinirlər. Bu hal müqavimət, gərginlik, qəzəb və inciklik kimi neqativ emosiyalara, sinifdaxili münasibətlərin korlanmasına, ən əsası isə şəxsiyyətlərarası etimad hissinin tükənməsinə səbəb olur.

Rəqabət, öz ehtiyaclarını başqasınınkindən üstün tutmaq cəhdidir. Göründüyü kimi, bu yanaşma təkrar istifadə olunduqda düşmənçilik və ya nifrət kimi problemlər doğura bilər.

Cədvəl 2.2.5 Rəqabət yanaşması

RƏQABƏT YANAŞMASI

Tətbiq Edilə Bilər:	Tətbiq Edilə Bilməz
1. Mövzu qrup və ya bütövlükdə təhsil müəssisəsi üçün vacibdirsə, 2. Təcili qərar vermək tələb olunarsa, 3. Bir tərəfin atacağı addım digərinin əleyhinədirsə, 4. Münaqişənin tərəfləri sağlam rəqabətin şərtlərini mənimsəmişlərsə.	1. Mövzu mürəkkəbdirsə, 2. Münaqişənin kökündə duran məsələ elə də vacib deyilsə, 3. Tərəflər bərabər gücə malikdirsə, 4. Qərar qəbul etmək üçün vaxt varsa.

5. Uyğunlaşma: Məqsədlər uzlaşan olduqda baş verir. Uyğunlaşma yanaşmasının tətbiqinin çətinliyi ondan ibarətdir ki, o, məsələlərə tənqidi yanaşsa da, digər tərəfdən, dostluq münasibətlərini qorumağı hədəfləyir. Lakin çox vaxt buna nail ola bilmir. Hər iki tərəf bərabər gücə malik olduğu vəziyyətlərdə bu üslubdan istifadə etmək daha məqsədəuyğun ola bilər.

Münaqişənin həlli prosesinin ilk etaplarında bu yanaşmadan istifadə etmək tamamilə yanlış olardı. Əməkdaşlığın uğurlu nəticələr vermədiyi hallarda uyğunlaşmaya əl atmaq daha məqsədəuyğun olar. Bu yanaşmanın hər iki tərəfi tamamilə qane edən həllər istehsal etdiyini söyləmək çox çətinidir. O, münaqişədə olan tərəflər arasında münasibətləri düzəltmir, çünki tapdığı həll yolları müvəqqətidir.

Cədvəl 2.2.4 Uyğunlaşma yanaşması

UYĞUNLAŞMA YANAŞMASI

Tətbiq Edilə Bilər:	Tətbiq Edilə Bilməz
1. Tərəflər bərabər gücə malik olarsa,	1. Bir tərəf digərindən daha güclüdirsə və ya əksinə,
2. Əməkdaşlıq və ya rəqabət yanaşmaları müvəffəqiyyətsiz olubsa,	2. Yalnız bir tərəfin qalib olması gərəkdirsə,
3. Mürəkkəb problemə müvəqqəti həll yolu axtarılırsa,	3. Mürəkkəb problemə kökündən həll yolu tapmaq mütləqdirsə,
4. Ortaq məxrəcə gəlmək mümkündürsə.	4. Tərəflərarası dostluq münasibətləri təmin edilməlidirsə.

Qaçma və ya uyğunlaşma yanaşmalarından istifadə edən tərəf əsl istəyinə çatma bilmir, münaqişəyə səbəb olan məsələlər, habelə səbəblər həll olunmamış qalır. O, bir müddət həll olunmuş kimi görünə bilər, vaxt keçdikdən sonra tərəflər arasında ya eyni, ya da başqa səbəblərdən ziddiyyət yaranır. Kompromis yanaşmasında hər iki tərəfin ortaq məxrəcə gəlmək üçün öz istəklərini qurban vermələri onların gələcəkdə bu uğurda yenidən mübarizə aparmasına səbəb olur. Rəqabət isə qarşı tərəfin uduzmasına əsaslanan və güclü tərəfin qalib gəlmək üçün istifadə etdiyi bir üsuldur. Bu yanaşma digərləri kimi münaqişəni müvəqqəti olaraq aradan qaldırmır, lakin bir tərəf mütləq məyyus olur. Əməkdaşlıq isə hər iki tərəfin istəklərini yerinə yetirməsinə şərait yaradan ən faydalı yanaşmadır. Tərəfin real münaqişə problemləri ilə üzləşməsi və bir-birinin ehtiyaclarını dinləməsi münaqişənin ən səmərəli şəkildə həllini təmin edir.

Təhsil menecerlərin əməkdaşlıq yanaşmasından istifadə etmək üçün diqqət etməli olduğu bir məqam var. Müəsisə və ya sinif daxilində rəqabətə həddindən artıq əhəmiyyət verildirsə, rəqabət hədəfləri və ya mükafat sistemi varsa, belə bir mühitdəki fərdlər istəsələr belə əməkdaşlıq üslubundan istifadə etməyəcəklər. Bu səbəbdən həm hədəfləri, həm də performans və mükafatlandırma meyarlarını təyin edərkən əməkdaşlığı, qrupyönlü və qarşılıqlı köməkləşməni təmin edən dərs mühiti

yaratmaq vacibdir. Göründüyü kimi bir-birinin əksi olan əməkdaşlıq və rəqabət yanaşmaları digərlərindən fərqli olaraq münaqişəyə qalıcı həl yolları tapır. Əməkdaşlıq, münaqişə edən tərəfləri bir yerə gətirməklə problemlərini həll etməyə çalışarkən, rəqabət isə tərəfləri qarşı-qarşıya qoymaqla həll yolları axtarır.

Münaqişəsiz bir məktəb mühitinə sahib olmaq mümkün deyil. Lakin göründüyü kimi münaqişələr idarə olunmadıqda, xaosa və anarxiyaya səbəb ola bilər, buna görə də dağıdıcı münaqişələrin qarşısını qabaqcadan almaq lazımdır. Münaqişələr yaxşı idarə olunarsa, heç də dağıdıcı deyil, çeviklik təmin edən, fərdlərin zehni fəaliyyətini artıran bir haldır.

Münaqişənin effektiv idarə olunması üçün tərəflər düzgün yanaşma seçməlidirlər. Bu isə münaqişənin predmetinə, onun dinamikasına, ən əsası isə tərəflərin fərdi xüsusiyyətlərinə görə dəyişir. Bəzi hallarda qaçma, digər hallarda isə rəqabət yanaşmasından istifadə etmək daha məqsədəuyğun olur. Məsələn, rol qeyri-müəyyənliyinin yaşandığı bir mühitdə qaçma və ya kompromis problemin həll edilməsindən çox, böyüməsinə səbəb olar. Lakin qrupdaxilində bu cür emosional ziddiyyətlər zamanı uyğunlaşmadan istifadə daha müsbət nəticələr verə bilər.

Üçüncü addım: effektiv danışıqlar üçün zəmin yaratmaq lazımdır. Təşəbbüs olmalıdır: təhsil meneceri və ya sinif rəhbəri hər iki tərəf üçün danışıqların əhəmiyyətini vurğulamalı və prosesə başlanmalıdır.

Dördüncü addım: danışıqlar apararkən, bəyan edilmiş mövqeləri deyil, aydın olmayan məqamları açıq şəkildə müzakirə edilməlidir. Bu zaman üçüncü şəxs ideyaları mühakimə etməməli və seçimlərdən heç birinə üstünlük verməməlidir. Və sonda hər bir tərəfdaş əmin olmalıdır ki, digərləri də münaqişənin sonlanması üçün üzərlərinə düşən hissəsini yerinə yetirəcəklər.

Münaqişənin həlli zamanı yanaşmalar nəticəsiz qaldıqda danışıqlardan istifadə etmək çox faydalıdır. Müzakirələr vasitəsi ilə münaqişəni ən optimal şəkildə həll etmək mümkündür. Bunun üçün proses haqqında məlumatlı olmaq və danışıqlarda istifadə olunan strategiya və taktikalarda təcrübə sahibi olmaq vacibdir. Burada əsas məqsəd razılığa gəlməkdir. Danışıqlar zamanı tərəflərin fərqli istəkləri ola bilər. Münaqişənin mövcudluğuna müxtəlif faktorlar təsir etdiyi kimi, danışıqlar zamanı da

müxtəlif düşüncə tərzləri ilə üzləşmək adi haldır. Şəxsiyyət, cins, yaş kimi fərdi amillərlə yanaşı, danışıqların aparıldığı yer, onun müddəti və auditoriyanın xüsusiyyətləri kimi ətraf mühitin xüsusiyyətləri də prosesə təsir göstərir.

Müzakirə mühitinin əsas xüsusiyyətlərindən biri qarşılıqlı asılılıqdır. Tərəflər öz məqsədlərinə və ya arzu etdikləri nəticələrə nail olmaq üçün qarşı tərəfə ehtiyac duyurlar. Məqsədlərinə və ya arzu olunan nəticələrə nail olmaq üçün bir-birinə ehtiyacı olan tərəflər bir-birindən asılıdır. Məsələn, bir futbol komandası dedikdə, qapıçıdan tutmuş hücumçuya qədər bütün oyunçuların oyunu qazanmaq üçün bir-birinə ehtiyacı var. Halbuki müəllim haqqında düşünəndə onun uğurlu müəllim olmaq üçün asılı olduğu başqa bir tərəf və ya şəxs yoxdur.

Məqsədlər və mühitin strukturu danışıqlar prosesində istifadə olunacaq strategiya və taktikalara təsir edir, habelə, danışıqlar prosesinin mümkün nəticələrini dəyişir. Strategiya müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün izləniləcək yol kimi başa düşülür və görülmək iş zamanı “necə” sualına cavab verir. Taktikalar isə strategiyaların müəyyənləşdirilməsi zamanı nəyin, nə vaxt və kimin tərəfindən ediləcəyini aşkar edir və strategiyaları təfərrüatlandırır. Tərəflərə görə olacaqları mühiti bilmək düzgün strategiya seçmək üçün çox vacibdir.

Belə bir fikir var ki, müzakirə həm elm, həm də sənətdir. Onun bir elm kimi strategiya və taktikaları var. Digər tərəfdən, o, bir sənətdir, çünki tərəflər həm özlərini çox yaxşı tanımalı, həm də münaqişə kontekstində qarşı tərəfi çox yaxşı qiymətləndirməli, yaradıcılıq qabiliyyətlərini inkişaf etdirməlidirlər. Uğurlu danışıqlar aparmaq və düzgün taktika seçmək arasında güclü bağ var. Bundan başqa, müzakirələr başlamazdan öncə, tərəflər “Mən nə istəyirəm?”, “Mənim məqsədım nədir?” kimi suallara aydın cavablar tapmalıdır. Əks halda, qarşı tərəfdən gələn təklif və iradları sağlam şəkildə qiymətləndirmək, öz güzəşt diapazonlarına uyğun təkliflər vermək mümkün olmayacaqdır. Bu prosesdə nə qədər yaradıcı olunsa, mümkün həll yollarını tapmaq bir o qədər asan olar.

Münaqişənin mövcudluğu potensial danışıqların başlanması üçün ən böyük stimuldur. Planlaşdırma və hazırlıq mərhələsi müzakirə prosesinin ilk və ən mühüm mərhələsidir. Bununla belə, bir çox danışıqlar iştirakçılar tərəfindən planlaşdırma

mərhələsində lazımi əhəmiyyət verilmədiyi üçün uğursuz olurlar. Bu səbəbdən müzakirə prosesinin birinci mərhələsi olan planlaşdırma və hazırlıq mərhələsində çox diqqətli olmaq lazımdır. Bu, məlumatların toplandığı, məqsədlərin və alternativlərin müəyyən edildiyi hərtərəfli addımdır. Bu mərhələdə tərəflər haqqında məlumat toplamaq çox faydalıdır. Çünki nə qədər məlumatlı olsanız, danışıqlar prosesini idarə etmək bir o qədər asan olar. Yalnız bu zaman hansı taktikadan nə vaxt istifadə ediləcəyinə qərar vermək olar. Hazırlıq mərhələsində görülməli digər mühüm məsələ isə danışıqlarda sərhədlərin müəyyən edilməsidir. Müzakirədə tətbiq ediləcək strategiya nə olursa olsun, tərəflər danışıqlardan əvvəl özləri üçün mümkün olan ən aşağı nəticəyə hazır olmalıdırlar.

Prosesin ikinci mərhələsi isə əsas qaydaların müəyyən edilməsidir. Planlama və hazırlıq zamanı tərəflər individual olaraq hazırlandığı halda, ikinci etapda onlar birgə addımlamalıdır. Danışıqların əsas faktorları nələrdir? Danışıqlar harada aparılacaq? Müzakirə zamanı məhdudiyyətlər varmı və onlar hansılardır? Vaxt məhdudiyyəti olacaqmı? Danışıqlar nəticəsiz qalarsa proses növbəti addım nə olacaq? Bu kimi suallara qarşılıqlı cavab verilir. Bu mərhələdə ilkin təklif və istəklər bir-birinə çatdırılır.

Üçüncü olaraq, hər bir tərəf öz tələblərini qarşısındakına izah edir, səbəblərini açıqlayır və tələbləri ilə bağlı fikirlərini bildirir. Fikirlərini aydın və başa düşülən şəkildə ifadə edilməsi vacibdir. Bu mərhələnin üz-üzə keçirilməsi şərt deyil. Məqsəd qarşı tərəfi məlumatlandırmaqdır.

Unutmaq olmaz ki, danışıqların məqsədi razılığa gəlməkdir. Bunun üçün tərəflərin var gücü ilə çalışdıqları dördüncü mərhələ sövdələşmə və problemin həlli adlanır. Hər iki tərəf öz məqsədlərinə çatmaq üçün bir sıra maraqlarını qurban verir. Bu mərhələdə düzgün suallar verməyə səy göstərilməli, qarşı tərəfdən gələn suallara dolğun cavablar verilməli yaxşı dinləyici olunmalı və qarşı tərəfi razı salmağa çalışılmalıdır.

Nəhayət son mərhələ yekunlaşdırma və tətbiqdır. Müzakirə olunmuş və razılığa gəlinmiş məqamlar yığcam hala gətirilir. Həmin bu məqamlar adətən yazılı

müqavilələrə köçürülür. Məhz bu tipli sazişlər, qərarların icrası üçün vacibdir. Bununla belə, müzakirələr, sadəcə bir əl sıxışma ilə də sonlana bilər.

Danışıqlar prosesinin nəticəsiz qaldığı hallarda vasitəçilikdən istifadə etmək olar. Münaqişənin həllinin alternativ üsulları olan danışıqlar və vasitəçilik metodları arasındakı əlaqəyə iki istiqamətdə baxılır. Bir tərəfdən, vasitəçilik müzakirənin bir parçası hesab edilərkən, başqa bir yanaşmaya görə, danışıqlar və vasitəçilik bir-birinə alternativ ola biləcək müxtəlif həll üsullarıdır. Bu səbəbdən, danışıqlar prosesi uğursuz olduqda çox vaxt vasitəçilik üstünlük verilən bir üsul kimi fəaliyyət göstərir. Vasitəçilik prosesin idarə edilməsi qərəzsiz üçüncü şəxs tərəfindən həyata keçirildiyi halda, danışıqların idarə edilməsini münaqişə tərəflərinin özü həyata keçirilir.

Şəxsi məsələlərdə vasitəçilik prioritetdir. Bu zaman tərəflər üçüncü şəxsə ümumi prinsiplər əsasında qərar qəbul etmək imtiyazı vermir, sadəcə olaraq münaqişədə olan insanlar üçün vacib olan məsələləri qiymətləndirmək və qərəzsiz fikir bildirmək imkanı verir. Vasitəçilər və iştirakçılar birlikdə mövcud problemi həll edən və onun gələcəkdə baş verməsinin qarşısını alan qarşılıqlı məqbul həll yoluna gəlirlər. Bu səbəbdən, vasitəçi tərəflərin etibar etdiyi və təsdiq etdiyi şəxs olmalıdır.

Vasitəçilik prosesində üçüncü şəxsin asanlaşdırıcı, koordinasiya edici, tərcüməçi, empatiya qurucu və effektiv dinləyici kimi bir çox rolu var. Bu rollara əsasən demək olar ki, effektiv vasitəçinin insan yönümlü, səbirli, dərrakəli, müdrik, obyektiv, yaradıcı və ağıllı olmaq kimi şəxsi keyfiyyətlər nümayiş etdirməsi gözlənilir.

Vasitəçilik prosesinin ən güclü cəhəti ondan ibarətdir ki, tərəflər aralarındakı fikir ayrılıqlarına baxmayaraq ortaq məxrəcə gəlmək üçün bir addım atırlar. Burada tərəflər və vasitəçi arasında etimada əsaslanan münasibət mövcuddur. Prosesin sonunda razılaşmanın yekun detallarının formalaşdırılması hələ də mövcud olan problemlərin dərəcəsindən asılı olaraq olduqca asan və ya problemli ola bilər. Unutmaq olmaz ki, hər vasitəçilik prosesi razılaşma ilə bitmir. Lakin vasitəçiliyin öyrədici funksiyası səbəbiylə tərəflər problem mənbəyindən xəbərdar olurlar, bir-birinin hisslərini müəyyən dərəcədə başa düşürlər. Tərəflər əvvəlki mövqeləri ilə müqayisədə müəyyən dərəcədə münaqişələrin həlli bacarıqlarına yiyələnirlər. Onlar

əldə etdikləri təcrübələrlə sonrakı münaqişələrinin həllində özbaşlarına uğurlu addımlar ata bilirlər.

Məxfilik, könüllülük, sərbəstlik və qeyri-rəsmi münasibətləri özündə ehtiva edən vasitəçilik prosesinin mərhələləri ədəbiyyatlarda fərqli təsnif edilsə də, adətən vasitəçinin prosesəncəsi hazırlıqları ilə başlayır. Sonrakı mərhələlərə isə tərəflərlə görüşmək, prosesi hər kəsin öz dilindən dinləmək, problemi üçüncü şəxs prizmasından izah etmək, danışıqları aparan vasitəçi ilə lazım gəldikdə təkbətək görüşlər keçirmək, həll yollarını müəyyən etmək və nəticədə hər kəsin razılaşdığı həll yolunu tapmaq aiddir. Bu metodun ən böyük çatışmazlığı isə vasitəçilik prosesində əldə edilən həllin hüquqi cəhətdən bir dəlili olmamasıdır.

Vasitəçilik bir növ qərar qəbul etmə prosesidir. Bu prosesində etik davranmaq çox vacibdir. Verilən vədi yerinə yetirməmək, zəiflətmək məqsədi ilə qarşı tərəfə qəsdən zərər verməyə çalışmaq, vasitəçiyə rüşvət təklif etmək kimi strategiya və taktikalar etik deyil.

Bir çox sosioloqlar vasitəçiliyi müzakirələrə alternativ olaraq qəbul edirlər. Xüsusilə intensiv qarışıqlıq hallarında, uzun müddətdir var olan və həlli çətin olan münaqişələrdə vasitəçilik metodundan istifadənin daha təsirli olacağı düşünülür. Son illərdə bütün dünyada geniş yayılan vasitəçilik təhsil müəsisələriylə yanaşı boşanma, məhkəmə ekspertizası, beynəlxalq əlaqələr, ticarət, sığorta xidmətləri, sosial layihələr, işgüzar iclaslarda və təşkilati idarəetmə sahələrində də tez-tez istifadə olunur. Türkiyədə hüquq sistemində istifadə olunmağa başlayan vasitəçilik sistemi, xüsusilə ABŞ məhkəmələrində vəkillərə alternativ olub.

Beyin fırtınası kimi sərbəst düşüncə vasitələrindən istifadə edərək yaradıcı həllər təklif etmək imkanı verən vasitəçiliyin bir çox faydalarından danışmaq olar. Münaqişələri daha az vaxt və xərclə həll etməsi, prosesin sonunda tərəflərin münasibətlərini qoruyub saxlaması, fərdlərin öz hisslərini ifadə etmələri üçün şərait yaratması, münaqişələrin həllini təmin etməsi bu üstünlüklər arasındadır.

NƏTİCƏ

“Pedaqoji kollektivdə yaranan münaqişələr və onların həlli yolları” adlanan dissertasiyanın mövzusu ətrafında tədqiqatlar aparılmışdır. Bu zaman aydın oldu ki, təhsil müəsisələrindəki münaqişələr haqqında sistemli məlumat demək olar ki yoxdur. Yerli ədəbiyyatı nəzərdən keçirdikdə məlum oldu ki, münaqişə haqqında yalnız ümumi məlumat var. Onların səbəbləri və tipologiyası ilə bağlı müəyyən təsnifatlar aparılıb, lakin fərdlərin, qrupların, bütövlükdə təhsil müəsisəsinin fəaliyyətinə təsirləri məsələsi dərinlən araşdırılmamışdır. Habelə, təlim prosesində meydana gələn ziddiyyətlərin idarə olunması və həll olunması üsullarına demək olar ki toxunulmayıb.

Xarici ədəbiyyat kimi türk və ingilis dillərində yazılmış mənbələrə müraciət edilmişdir. Bu zaman daha adekvat məlumatlar tapmaq mümkün oldu. Lakin bir nüansı nəzərə almaq lazıdır, o da müxtəlif ölkələrdəki sosial normaların, cəmiyyətin strukturunun fərqli olmasıdır. Bu rəngarənglik münaqişənin idarəedilməsi üsullarına təsir edir. Belə ki, eyni həll üsulu sosial normalardan asılı olaraq müxtəlif nəticələr verir. Ona görə də, münaqişələrin idarəedilməsi zamanı istifadə olunacaq metod və strategiyalar əvvəlcə milliləşdirilməli sonra tətbiq edilməlidir.

Münaqişə fərdin və ya qrupun ehtiyaclarının, məqsədlərinin, dəyər və perspektivlərinin digəri ilə uyğunsuzluq təşkil etdikdə meydana gəlir. Onun təsviri zamanı məyusluq, rəqabət, gərginlik, fikir ayrılığı, müqavimət və müxalifət kimi anlayışların istifadəsi belə münaqişənin mənfi və zərərli bir fenomen olaraq qəbul edilməsinə səbəb olur. Lakin ona mənfi mənaların qazandıran yanaşmalar köhnə idarəetmə nəzəriyyələrinə əsaslanır.

Münaqişə çoxölçülü bir hadisədir, bir tərəfdən fayda gətirirsə, digər tərəfdən əməkdaşlıq və harmoniyanı poza bilər. Yeni nəzəriyyələrin inkişafı, texnologiyanın və rəqabət şəraitinin dəyişməsi ziddiyyətlərin qiymətləndirilməsində münaqişənin predmetinin və konfliktin səviyyəsinin vacib olduğunu göstərir. Onu təhlil edərkən münaqişə tərəfləri düzgün müəyyənləşdirilməlidir.

Münaqişə prosesinin ən vacib etaplarından biri də onun idarə olunmasıdır. Əgər münaqişə yaradan problem aradan qalxmayıbsa, hazırkı problem yalnız bir müddətlik gizlədilmişsə, deməli, münaqişə prosesi düzgün idarə olunmayıb. Çox güman ki, münaqişə yenidən başlayacaq, çünki potensial münaqişə şəraiti hələ də mövcuddur.

Münaqişənin mənbələri çoxdur. Bəzən bu mənbələri təsnif etməkdə çətinliklər yarana bilər. Lakin münaqişəni yaradan mənbələri bilmək münaqişənin idarə olunması baxımından çox vacibdir. Bu zaman əsas məsələ onun funksional olub-olmamasıdır. Ümumilikdə isə münaqişə yaradan amilləri üç qrupda araşdırmaq mümkündür: fərdi, təşkilati və ünsiyyətlə bağlı amillər. Aparılan sorğu onu göstərir ki, fərdi amillər arasında birinci yerdə duran məqsəd və dəyərlər arasındakı fərqlərdir. Müşahidələrə əsasən özünəinamı aşağı olan tələbələr daha tez-tez konflikt yaşayır və onların münaqişənin həlli üsulları zəifdir. Özünü ifadəsi, müsbət dərəcədə özünə inamı, qavrayışı və emosionalını idarə etmə bacarığı olanlar isə daha az münaqişə yaşayırlar.

Təhsil müəssisəsinin təşkilati faktorları pedaqoji kollektivin üzləşəcəyi münaqişələrin növünə və tezliyinə təsir edir. Anket sorğusuna əsasən təşkilati amillər arasında mükafat sistemi daha çox münaqişəyə səbəb olur. Ümumilikdə isə fərdlər ortaq məxrəcə gələ bilmədikdə, ortaq resuslardan istifadə etdikdə qarşı-qarşıya gəlirlər. Müəssisə böyüdükcə kollektiv bir-birindən uzaqlaşır, münasibətlər iyerarxik hal alar. Bu da öz növbəsində pedaqoji kollektiv arasında münaqişə riskini daha da artırır.

Əslində münaqişə mənbəyinin fərdi və ya təşkilati olmasından asılı olmayaraq, ünsiyyətin düzgün təşkil edilməməsi, məsələn: bir-birini yanlış anlama, məlumatın natamam olması kimi ünsiyyətlə bağlı faktorlar münaqişənin yaranmasında çox mühüm rol oynayır. Anket sorğusu zamanı məlum oldu ki, etik normaların gözlənilməməsi tələbə kollektivində ən çox münaqişəyə səbəb olan ünsiyyət amilidir.

Münaqişəni idarə etmək üsulu təhsil menecerinin bu fenomenə yanaşmasından asılıdır. Klassik yanaşma münaqişənin aradan qaldırılmalı və ya minimuma endirilməli olduğunu iddia etdiyi halda, müasir yanaşma münaqişənin predmetinə və

intensivliyinə uyğun olaraq münaqişənin təşviq edilməli və ya həll edilməli olduğunu müdafiə edir.

Təşkilatda və ya gündəlik həyatda qarşılaşdığımız münaqişələrin idarə edilməsinə 5 yanaşma təklif olunur: əməkdaşlıq, rəqabət, kompromis, uzlaşma, və qaçma. Bu üslublar öz xüsusiyyətlərinə, məzmununa və istifadə olunduğu şəraitə görə bir-birindən fərqlənir. Bundan başqa münaqişənin alternativ üsullarla həlli də mümkündür. Bunlar: müzakirə və danışıqlardır.

Müzakirə mürəkkəb və dinamik bir prosesdir. Razılığa gəlmək üçün bir araya gələn tərəflər qarşılıqlı ünsiyyət yaratmaqla münaqişə yaradan problemi həll etməyə çalışırlar. Vasitəçilik münaqişələrin həllində ən çox istifadə edilən alternativ üsullardan biridir. O, münaqişə tərəflərinə qərəzsiz üçüncü şəxs tərəfindən mübahisəli məsələlərin həllinə köməklik göstərmək prosesidir.

Bütün bu müakirələrə əlavə olaraq qeyd etmək istərdim ki, pedaqoji kollektivin iclası təhsil müəsisəsinin işini daha yaxşı təmin etmək üçün ən dəyərli proseslərdən biridir. Üzvlərin fikir mübadiləsi apardığı bir forum olmaqla yanaşı, bu, həm də birlik ruhunu inkişaf etdirən bir mühitdir. İşçi heyətinin iclaslarında münaqişə ilə nəticələnə biləcək fikir ayrılıqları açıq şəkildə ortaya qoyulur və münaqişənin həlli üçün müzakirə edilir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində:

1. Aslanbəyli A.N., Darabadi P.Q., İbrahimov Ə.G. Konfliktologiya. Dərslik. Bakı: Bakı Dövlət Universiteti nəştiyyatı, 2006, 251 s.
2. Bağirova T.B. Pedaqoji ünsiyyət zamanı yaranan münaqişələr və onların xüsusiyyətləri. Humanitar elmlərin öyrənilməsinin aktual problemləri. Bakı: Mütərcim, 2020, s.133-135 s.
3. Dadaşov C.V. Yeniyetmələrdə fiziki mədəniyyətin formalaşmasında məktəb və ailənin əlbir işi. Psixol. elmlər doktoru dis. avtoref. Bakı:, 2005, 23 s.
4. Əliyev R.İ. Şəxsiyyət və onun etno-psixoloji xidmətinin aktual məsələləri. Bakı, Nurlan, 2000, 384 s.
5. Əliyeva K.R. Şəxsiyyətin yaradıcı potensialının formalaşmasının psixoloji problemləri. Psixol. elm. dok. dis. avtoref. Bakı: 2008, 66 s.
6. Əliyeva S.N. Yeniyetmələrdə aqressiv davranışın cins-yaş xüsusiyyətləri. Psix. elm. fəls. dok. dis.avtoreferat. Bakı: 2012, 18 s.
7. Əzimov Q.E. Psixi inkişaf və tərbiyənin müasir problemləri. Bakı, ADPU nəşri, 2004, 338 s.
8. Həmzəyev M.Ə. Yaş və pedaqoji psixologiyanın əsasları. Bakı, Adiloğlu, 2003, 282 s.
9. Xankişiyeva Ş.İ. Yeniyetmələrdə idrak fəallığının inkişafının psixoloji xüsusiyyətləri. Bakı, MBM, 2014, 22 s.
10. İlyasov M. Müəllimin pedaqoji ustalığı. Bakı: Elm və təhsil, 2013, 215 s.
11. İsmayılov F.K., Ziqmund Freyd. Bakı: Gənclik, 1994, 120 s.
12. Qədirova R.H. Azərbaycanlı uşaq və yeniyetmələrdə milli identikliyin sosial psixoloji problemləri. Psix. elm. fəls. dok. avtorefer. Bakı: 2008, 43 s.
13. Paşayev Ə.X., Rüstəmov. F. A. Pedaqogika. Bakı: 2007, 467 s.
14. Sarıyev Ə. Müəllim-şagird münasibətləri haqqında. Bakı: Maarif, 1981, 57 s.
15. Talıbova X.A. Risk qrupuna daxil olan uşaqlarla tərbiyə işinin təşkili. Bakı: Mütərcim, 2014, 121s.

Türk dilinde

16. Akar C., Yıldırım T. Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler. Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2008, 97-113 s.
17. Akca C., Erigüç C. Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma ve denlerine yönelik bir araştırma. Ankara: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2006. 126-148 s.
18. Akçakaya M. Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. İstanbul: Kamu-İş, 2003, 2-27 s.
19. Akova O., Akın. G. Yönetimsel ve örgütsel etkinliği geliştirme yöntemleri. İstanbul: Adra Yayıncılık, 2015, 516-549 s.
20. Asunakutlu T. Safran B. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, 26-49 s.
21. Aykan E. Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: Kayseri ilinde bir uygulama. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları no: 40, 2008. 137-150s.
22. Basım N. H. Çetin F. Meydan C.H. Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kontrol odağının rolü. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 57-69 s.
23. Başaran İ. E. Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, 323 s.
24. Ceylan A., Ulutürk H.Y. Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi, 2006, 48-58 s.
25. Düşükcan M. İş örgütlerinde çatışmaların oluşum kaynakları ve türleri: büyük ölçekli sanayi işletmelerinde bir uygulama. Ankara: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2018, 32-43 s.
26. Eren E. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: 7. basım, beta yayınları, 2001, 543 s.
27. Ergin A. Öğretim teknolojisi: İletişim. Ankara: Pegem Yayınları, 1995, 223-225 s.

28. Erkuş A., Tabak A. Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, 213-243 s.
29. Gümüşeli A. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2004, 30-36 s.
30. Gürgen H. Örgütlerde iletişim kalitesi. İstanbul: Der Yayınları, 1997, 9 s.
31. Karip E. Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, 2-71 s.
32. Kindler H.S. İş yaşamında anlaşmazlıkların yapıcı çözümü Çev: T.Savaser. İstanbul: Rota Yayınları, 1997, 24 s.
33. Koçel T. İşletme yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2005, 569 s.
34. Lorenz K. “Ecco Homo (İşte İnsan)” çev. Mustafa Tüzel. Cogito, Sayı 6-7, Kış-Bahar, 1996, 65-76 s.
35. Özalp İ. Örgütlerde çatışma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1989, 82 s.
36. Özdevecioğlu M. Kanıgür, S. Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. İstanbul: KMU İİBF Dergisi, 2009, 53-82 s.
37. Robbins P.S. Örgütsel Davranışın Temelleri. Çev: S.A. Öztürk. Eskişehir: Basım ve Yayım Etam A.S, 1994, 226-227 s.
38. Şahin N.H. Basım N.H. Çetin F. Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı. İstanbul: Türk Psikiyatri Dergisi, 2009, 153-163 s.

İngilis dilində:

39. Ayoko B.O., Callan V.J. Hartel. Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. E.J.C: The International Journal of Organizational Analysis, 2003, 283-301 p.
40. Bercovitch J., Jackson R. Conflict resolution in the twenty-first century: Principles, methods, and approaches. Michigan: The University of Michigan

Press, 2011, 226 p.

41. Bodtker A. M. Jameson C.K. Emotion in conflict formation and its transformation: An application to organizational conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 2001, 259-275 p.
42. Bono J. E. Boles T. L. Judge T. Lauver K. The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 2002, 311-344 p.
43. Borisoff D. Victor D. A. *Conflict Management: A communication skills approach*. Needham Heights: Allyn&Bacon, A Viacom Company, 1998, 247 p.
44. Coser, L.A. *The functions of conflict*. New York: Routledge and Kogan Paul, 1956, 188 p.
45. Crane, W. D., Brewer, M.B., Lac, A. *Principles and methods of social research*. New York: Routledge, 2015, 505 p.
46. Dagne, Shibu. What does conflict resolution mean? Can it be resolved?" *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research In Arts & Education* Volume No. 2, Issue No. 5, 2013, 19-36 p.
47. Daly J.A. *Personality and interpersonal communication*. Handbook of interpersonal communication. UK: Sage Publications, 2002, 133-168 p.
48. De Dreu C.K.W. Dierendonck D. Dijkstra M. Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 2004, 6-26 p.
49. Denise, A. S., and Griffin, R. W. *Human resource management*. New York; Houghton Mifflin Company, Boston, 2005, 392 p.
50. Desivilya H. Yagil D. The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *The International Journal of Conflict Management*, 2005, 55-69 p.
51. Dunham, J. *Developing Effective school management*. London: Routledge, 2005, 176 p.
52. Eddleston K.A., Otondo R.F. Kellermanns F. W. Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis. *Journal of Small Business Management*, 2008, 456-484 p.
53. Erdem F., Özen J. Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 2003,

131-135 p.

54. Folger J.P. Working through conflict. New York: Harper, 1993. 318 p.
55. Friedman A. Tidd S. Currall S. Tsai, J. C. What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 2000, 32-55 p.
56. George, J.M., and Jones, G.R. Contemporary management. 4th ed. Irwin: McGraw-Hill, 2006, 728 p.
57. Griffin, R.W., and Moorhead G. Organisational behavior: Managing people and organization. 8th ed. New York: Houghton Company, Boston, 2007, 576 p.
58. Gross, M.A. Guerrero L.K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management* Vol. 11 no. 3 UK: Emerald Group Publishing Ltd, 2000, 200-226 p.
59. John A., Bendersky C. Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 2003, 187-242 p.
60. Jensen-Campbell L.A., Graziano W.G. Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 2001, 323-363 p.
61. Jordan, P.J., Troth C.A. Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 2004, 195-218 p.
62. Khan M.A., Afzal H., Rehman K. Impact of task conflict on employee's performance of financial institutions. *European Journal of Scientific Research*, 2009, 479-487 p.
63. Lulofs R., S. Cahn D.D. Conflict from theory to action. Boston: Allyn and Bacon, 2000, 384 p.
64. Nistorescu T. Patterns and strategies of interpersonal conflicts mediation during the projects. Roma: University of Craiova, 2007, 56-63 p.
65. Pondy L. Organizational conflict management: organizational behavior and management, Boston: Pws-Kent Publishing Company, 1990, 320 p.
66. Simmel G. Conflict (translated by Kurt H. Wolff) and The Web of Group

- Afflictions (translated by Reinhard Bendix). Glencoe, Illinois: The Free Press, 1955, 195 p.
67. Tajfel H. and Turner J.C. The social identity theory of intergroup behavior. Worchel S. and Austin W.G. Psychology of Intergroup Relation. Chicago: Hall Publishers, 1985, 7-24 p.
 68. Tomsvold D. The Conflict-positive Organization: It depends upon us. The Journal of Organizational Behavior vol. 29, 2008, 19-28 p.
 69. Vamık D. Volkan. The need to have enemies and allies: A developmental approach. political psychology, Vol. 6 No. 2 Special Issue: A Notebook on the Psychology of the U.S.-Soviet Relationship, 1985, 219-247 p.
 70. Williams F. Interpersonal conflict: the importance of clarifying manifest conflict behavior vol. 1 no. 3. International Journal of Business, Humanities, And Technology, 2011, 149 p.