

TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ
(AFYON İLİ ÖRNEĞİ)

Bekir TUNA
(Yüksek Lisans Tezi)
Eylül 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ

Bekir TUNA

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eylül 2003

Danışman: Yard. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev ünvanı, mesleki kıdem ve en son mezun oldukları okula göre neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırma, 2002-2003 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Döneminde Afyon il merkezindeki 34 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 797 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş olup, evrenin % 73,79'undan kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen, iki bölüm ve toplam 29 maddeden oluşan “*Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri*” anketi ile toplanmıştır.

Araştırmada verilerin çözümlenmesi aşamasında yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesinde ve olgusal verilere göre görüşlerin neler olduğunun belirlenmesinde frekans ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinin takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğuna katıldıkları, okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılması gerektiğine inandıkları, takım çalışmasının önemine inandıkları ve takım çalışmasının boşa zaman harcamak olduğuna katılmadıkları

belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev ünvanı, mesleki kıdem ve en son mezun oldukları okula göre benzer düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

THE THOUGHTS VIEWS OF DIRECTORS AND TEACHERS RELATED TO GROUP WORK

Bekir TUNA

Divison of Educational Sciences

(Education Administration, Supervising, Planning and Economics)

Anadolu University Institute of Educational Sciences, September 2003

Adviser: Yard. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

With this research, it is aimed to determine the thoughts of directors and teachers about group work and what the views of director and teacher are according to the sex, reputation, professional seniority and the last schools that they graduated.

The research designed on was applied to 797 directors and teachers in Afyon city center at afficial primary schools in 2002-2003 education first term. It's obtained 73,79 percent of data from this research.

The data about the aim of the research have been gathered in the name of "The Thoughts of Directors and Teachers Related to the Group Work" and it has two parts and 29 articles.

At the stage of the analy sis of the data, the frequency and the percent calculation are used to determine the views of director and teachers according to the factual data.

Owing to the findings obtained from the research, approximately two thirds of the teacher and directors agree with the idea of the group work is suitable for the structure of the schools. They also believe the importance of group work and it is necessary to work with the groups in order to increase the quality of the schools. To sum up, the

views of the directors and teachers about group work are similar to the sex, reputation, professional seniority and the last schools they graduated.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bekir TUNA'nın, "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı tezi 24/09/2003 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Yrd.Doç.Dr Yücel ŞİMŞEK	
Üye	: Prof.Dr Coşkun BAYRAK	
Üye	: Yrd.Doç.Dr Erhan EROĞLU	

Prof.Dr. İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Ülkelerin ekonomik, teknik ve sosyal yönden ilerlemesi o ülkenin nitelikli insan gücüne bağlıdır. Nitelikli insan gücünün oluşabilmesinin yolu da kaliteli eğitimden geçmektedir. Takım çalışmaları da kaliteli eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır.

Takım çalışmaları, yönetim, teori ve uygulamalarına önemli katkılar sağlayan ve katılımcılığı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Takım çalışmaları çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlayarak, örgütlerin verimliliğini ve başarısını artırmaktadır. Günümüzde takım çalışmalarına yer veren örgütlerin sayısı giderek artmaktadır. Eğitim kurumlarımızda takım çalışması uygulaması azdır. Oysa okullarda takım halinde çalışmaya diğer örgütlerden çok daha fazla gereklilik vardır. Okullardaki bir kararın başarılı bir şekilde uygulamaya aktarılması, uygulayıcı durumundaki okul yönetici ve öğretmenlerin takım halinde çalışması ile mümkündür. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Anketi büyük bir içtenlikle ve sabırla cevaplandıran öğretmen ve okul yöneticileriyle, anketin uygulanmasına yardımcı olan öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcısı arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisans tez ve ders aşamasında bana yardımcı olan, yol gösteren, desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a; tezin hazırlanması aşamasında yardım, güven ve desteğini gördüğüm tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Yücel Şimşek'e; yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Arş. Gör. Adnan Boyacı'ya teşekkür ederim.

Tüm çalışmam süresince bana güç veren eşime ve zaman ayıramadığım kızıma teşekkür ederim.

Bekir TUNA
Eskişehir, 2003

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1. Takım Kavramı.....	3
1.1.2. Takım Çeşitleri	5
1.1.2.1. Sorun Çözücü Takımlar.....	5
1.1.2.2. Otonom Çalışma Takımları	6
1.1.2.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar.....	7
1.1.3. Takım Çalışmasının Avantajları	7
1.1.4. Takım Çalışmasının Dezavantajları	9
1.1.5. Takımları Oluşturan Temel Öğeler.....	10
1.1.5.1. Takımları Oluşturanların Sayıları.....	11
1.1.5.2. Tamamlayıcı Beceriler.....	11
1.1.5.3. Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma.....	12
1.1.5.4. Karşılıklı Sorumluluk.....	12
1.1.5.5. Ortak Bir Yaklaşım Adanmak.....	13
1.1.6. Takım Oluşturmanın Amaçları	13
1.1.7. Takımların Gelişim Aşamaları	15
1.1.7.1. Şekillendirme.....	15
1.1.7.2. Yerine Oturtma.....	15
1.1.7.3. Düzenleme.....	16
1.1.7.4. Uygulama.....	17
1.1.8. Etkili Takımın Özellikleri	18
1.1.8.1. Paylaşılan Amaç ve Vizyon Anlayışı.....	18

1.1.8.2.Açık İletişim.....	19
1.1.8.3. Karşılıklı Güven.....	19
1.1.8.4.Yaratıcı Faydalı Çatışma.....	20
1.1.8.5.Uygun Çalışma Yöntemleri.....	20
1.1.8.6. Uygun Liderlik.....	21
1.1.8.7.Düzenli Aralıklarla Gözden Geçirme ve Değerlendirme.....	22
1.1.8.8. Kişisel Gelişime Fırsat Vermek ve Teşvik Etmek.....	22
1.1.8.9.Diğer Takımlarla Sağlam Bağlar.....	23
1.2. Amaç.....	24
1.3. Önem	24
1.4. Sınırlılıklar	25
1.5. Tanımlar	26
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	27
3. YÖNTEM	32
3.1. Araştırma Modeli	32
3.2.Evren ve Örneklem.....	32
3.3. Veriler ve Toplanması	35
3.3.1. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	35
3.3.2. Anketin Uygulanması	36
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	37
4. BULGULAR VE YORUM	38
4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	38
4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri.....	48
4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	48
4.2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvanlarına Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	49

4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	50
4.2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	51
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	53
5.1. Sonuç.....	53
5.2. Öneriler.....	56
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	57
EKLER	59
KAYNAKÇA.....	66

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİL VE TABLO	Sayfa
Şekil 1. Takım Çeşitleri	5
Tablo 1. Takım Oluşturma Sürecinin Her Aşamasında İş ve İlişkileri Yansıtan Sorular	17
Tablo 2. Araştırmanın Çalışma Evreni	33
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri	34
Tablo 4. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	39
Tablo 5. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	48
Tablo 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Ünvanlarına Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	49
Tablo 7. Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	50
Tablo 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri	52

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavramların açıklanmasına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Yoğun rekabet sonucu örgütler yaşayabilmeleri ve etkinliklerini artırabilmeleri için yeni yollar, yeni düşünceler üretmek zorundadırlar. İş çevrim hızının azaltılması, nitelikli hizmet, ürün üretmek, tüketici doyumu, toplumsal ve bireysel saygınlık, takdir edilme ve bunun sonucunda oluşan karlılık, uzun vadede yaşama gibi gerçekler örgütlerin gündemini oluşturmaktadır (Keçecioğlu, 2000, s.1).

Gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, yönetimde önemli değişiklikler öngörmektedir. Özellikle geleneksel yönetim anlayışları yerini demokratik, katılımcı ve temelinde insan olan bir yönetim anlayışına bırakmaktadır. Çalışanlarını yönetime katan örgütler, günümüzde daha başarılı olmaktadır. Çalışanların yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisi takım çalışmasıdır (Güney, 1997, s.1-3). Takım çalışmaları çoğu örgütte olduğu gibi her geçen gün okullarda da öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Dünyada giderek artan sayıda takım çalışmasını uygulayan ve müşteriye hizmeti ön plana çıkaran okullar bulunmaktadır. Yöneticiler de klasik yönetim anlayışından vazgeçerek, modern yönetimin simgesi sayılan, insana önem veren yönetim biçimini benimsemeye başlamışlardır. İnsana önem veren yönetim biçiminde yöneticinin liderlik özellikleri daha da önem kazandığından, yöneticiler liderlik özelliklerini öne çıkarabilecekleri yöntemler aramaktadırlar. Bunu dikkate alan çoğu okul, klasik yönetim anlayışındaki yöneticiye ait görevlerin bazılarını takımlara devretmektedirler. Çalışanlar işe daha yakın olduklarından, müşterileri ve iş süreçlerini daha uzakta duran yöneticilerden daha iyi bilmektedirler. Bu nedenle de takımlar, bir çok yönetim işini daha çabuk daha iyi yapabilmektedirler. Bu durum yöneticilerin

zamanını artırarak, liderlik özelliklerinin öne çıkmasına yol açmaktadır. Günümüzde müşteri yönelimli ve süreç üzerinde yoğunlaşmış örgütler için takımlar önemlidir. Çünkü takımlar sürekli yenilik ve gelişme arayışlarıyla yönetimde ve örgütlerde gelişme sağlamaktadırlar (Güney, 1997, s.1-3).

Örgütlerde, işgörenler bir amaç doğrultusunda sürekli ya da süreli olarak kurul, toplantı, komisyon, komite v.b. değişik adlarla birlikte çalışırlar. Eğer bu çalışma sürecine, üyelerin gerçekleştirecekleri amaçları benimsemeleri, işbirliği içinde etkinliklerini en üst düzeye çıkarma çabaları eşlik ediyorsa, bu bir takım çalışması demektir (Başaran, 1982, s.118). Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir (Başaran, 1993, s.62).

Takım kurmanın temelindeki düşünce bir grubun performansının, grubun yapısına ve işleyişine olduğu kadar grup üyelerin kişiliklerine de bağlı olmasıdır. Eğer bir takım iyi işlemiyorsa onun statü, rol, güç, iletişim ve zevk yapıları incelenmeli, hangi rollerin yapılıp yapılmadığı ve kararların nasıl alındığı gözden geçirilmelidir. Takımlar, her zaman her problemi çözemeyebilir, sonuçlar üzerinde etkisi bulunmayabilir. Yanlış yönlendirildiği zaman örgüt için gereksiz ve bölücü olabilir. Ama yine de takımlar çoğu zaman diğer gruplardan ve bireylerden daha fazla performans gösterirler (Çetin, 1998, s.1-2).

Birçok insan takımlara kişisel sorumluluk ve diğer insanlara bağlı olmadan dolayı şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Takımlar, karşılıklı ve kişisel güvenilirliğin bir bileşkesini talep ederler. Takımlar ayrıca birlikte çok zaman geçirmeyi gerektirir. Takım üyeleri ortak performans sözünde birbirlerine güvenirler. Takım disiplini ise gerçekten uygulandığında üyelerin isteksizliği takım performansına dönüştürülebilir (Çetin, 1998, s.2).

Örgütte çeşitli takımların etkililiğinin gelişmesi; takımın amaçlarının öncelik sırasına konulmasına ve geliştirilmesine, takım üyelerinin rol beklentilerinin ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmesine, üyeler arası ilişkilerin geliştirilmesine,

problem çözüme, karar alma, kaynak kullanımı veya planlamanın etkinliğine, örgüt içindeki çatışmanın azaltılmasına, örgüt ikliminin geliştirilmesine, takımın örgütün bütün fonksiyonu içindeki önemini anlaşılmasına, örgüt içerisindeki diğer gruplarla çalışma yeteneğinin geliştirilmesine ve grup üyeleri arasında karşılıklı destek duygularına bağlıdır (Balcı, 1995, s.85).

Takım çalışması işgörenlerin moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmektedir. Okullarda takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır. Okullarda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, şube öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonları gibi çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir (Başaran, 1993, s.62).

Takım çalışmasının bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldırıp, daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin okuldaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması okulların başarısı için önemli adımları oluşturacaktır (Cafoğlu, 1996, s.66).

Takım çalışmaları okulların etkililiğini artırdığından, özellikle gelişmiş ülkelerin okullarında giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, yönetici ve öğretmenlerin ilgi odağı haline gelmiştir. Ülkemiz okullarında da gerekli nitelik ve nicelikte uygulanmasının yararlı olacağına inanılan takım çalışmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi bir problem olarak algılanmakta ve bu durum takım çalışmasının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır. Konunun daha iyi özümsemesi amacıyla aşağıda, "takım çalışması" ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir.

1.1.1. Takım Kavramı

Takım kavramı gündelik dilde, çoğunlukla spor müsabakalarında, müsabaka kazanmak amacıyla, fiziksel, düşünsel bir paylaşım ve işbölümü içinde çaba gösteren sporcu grupları için kullanılmaktadır. Ayrıca askeri bir terim olarak bölüğü teşkil eden gruplar

da bu adla anılmaktadır. En basit sözlük anlamı ise, yalnız başlarına daha az anlama sahip bulunan, bir araya geldiklerinde ve bir bütün meydana getirdiklerinde işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğudur (Yavaş, 1996, s.30). Yönetim literatüründe takımların ne olduğuna ilişkin bir çok tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları:

Ortak bir amaca, performans hedeflerine ve birbirlerine karşı sorumlu oldukları bir yaklaşıma yönelmiş, birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip çok az sayıda insandır (Katzenbach ve Smit, 1998, s.68).

Coffey, Cook ve Hunsaker (1994)'a göre takımlar, nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.275).

Bir konuda çalışma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak bir araya gelmiş, düzenli çalışma ve rol ilişkilerine sahip olan ve karşılıklı olarak etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluktur (Çetinkaya, 1999, s.1).

Verilen tanımların ortak bir amaç ve bu amaca bağlılık noktasında olduğu görülmektedir. Etkili takımlarda üyeler için takımın amaçları ve bu amaçlarla ilgili hedeflere bağlılık çok önemlidir. Üyelerin her biri takımın amacının, örgütün başarısında önemli olduğuna ve sonuca ulaşmak için birbirlerine karşı sorumlu olmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

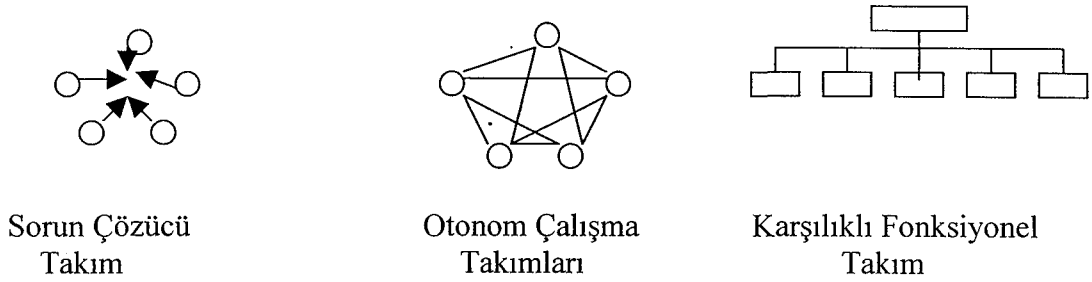
Takım kavramı örgütler için yeni değildir. Luthans (1995)'e göre tanınmış kaliteci Joseph Juran "problem çözmeye takım yaklaşımı"nı 1950'lerde Japonya'ya, 1980'lerde ABD'ne getirmiştir (Ensari, 2000, s.100). Ayrıca, Hare (1992)'ye göre 1971 yılında "takım eğitim yönetimi" referansı ile eğitime yönelik bir etkinlik olarak rastlanmaktadır. Bunu izleyen yıllarda bu başlık altında ortalama dört makale yayımlanmıştır. Bununla birlikte, literatürde 'takımlar' genel başlığı ilk defa 1988 yılında, klinik uygulamalara, spora, iş ve askeri uygulamalara yönelik olarak da 21 çalışma yer almaktadır. Aynı yıl takım oluşturma kavramı da makalelerde yer almaya başlamıştır (Yavaş, 1996, s.30).

1.1.2. Takım Çeşitleri

Takımlar en basit bir biçimde amaçlarına göre sınıflandırılabilirler. Amaçlarına göre takımlar üç'e ayrılmaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kırrel, 2001, s.277):

- 1- Sorun çözücü takımlar,
- 2- Otonom çalışma takımları veya kendi kendilerini yöneten iş takımları,
- 3- Karşılıklı fonksiyonel takımlardır.

Söz konusu takımlar şu şekilde görselleştirilebilirler:



Şekil 1. Takım Çeşitleri

Güney, 1997, s.35'ten aynen alıntı.

1.1.2.1. Sorun Çözücü Takımlar

Sorun çözücü takımlar, genelde aynı bölümde çalışan beş ile on beş kişiden oluşur. Bunlar hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelerek işin kalitesini, etkinliğini, çalışma ortamını tartışırlar. Takım üyeleri arasında çalışma şekilleri ve yöntemleri konusunda fikir üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak bu takımın ürettikleri fikirleri uygulamaya gibi bir yetkileri yoktur. Yalnızca önerilerde bulunurlar. Sorun çözücü takımlara en iyi örnek kalite çemberleridir (Özkalp ve Kırrel, 2001, s.277).

Çemberler çözüm üretmek, sorunların nedenini araştırmak, kalite problemlerini, çeşitli sorunları tartışmak için düzenli olarak bir araya gelen ve sorumlulukları paylaşan 8-10 çalışandan oluşan çalışma takımlarıdır. Çemberler kalite yönetimi tekniklerini de kullanarak, çalışma ortamının iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütürler; örgütün gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunurlar ve bireylerin yeteneklerini geliştirir.

Ücretler, toplu sözleşmeler, kişisel olaylar ve pirim sistemleri gibi konuların dışında kalan, çalışanların etkinlikleri ile ilgili bütün konular etkinlik alanlarına girer. Bu tip takımların temel çalışma yöntemi deneysel olup, hataların sonuçlarını düzeltmekten çok hataların nedenlerini, çözüm yollarını bulurlar. Bu yöntemi uygularken de bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, bir araya getirir ve bu çalışmalarda çözümler üretir (Güney, 1997, s.36). Sorun çözücü takımlarda işlerin başarıyla yürütülebilmesi için tüm tarafların sorumluluk alması gerekmekte, yönetimin ilgi ve desteği olmadan çalışmaların başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır (Doğan, 2000, s.116).

1.1.2.2. Otonom Çalışma Takımları

Sorun çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntemdir. Fakat işle ilgili karar ve süreçlerde işgörenleri tam olarak içine almadığı için yetersizdir. Otonom çalışma takımları ise sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarında da tam bir sorumluluk üstlenmektedirler. Otonom çalışma takımları genellikle 10-15 kişiden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar için ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Kendini yöneten takımlar üyelerini seçebilmekte, her üye diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.278).

Kendi kendini yöneten takımlar pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayacak olan, daha yalın ve esnek örgütlerin köşe taşlarıdır (Donnellon, 1998, s.11). Bu takımlar örgütlerde aşağıdakiler dahil pek çok görevle ilgilenmektedirler (Dengiz, 2000, s.62):

1. Yeni teknoloji ve çalışma reformlarını tasarlayıp sunma,
2. Girdi ve çıktıları geliştirmek için müşteri ve satıcılarla işbirliği sağlama,
3. Pazarlama, finans ve insan kaynakları fonksiyonlarını bütünleştirme,
4. Ürün ve hizmet yeniliklerini artırma,
5. Mesleki gelişim ve eğitim için yaratıcı teknikler sunma,
6. Taktik plan ve kararlarla, stratejik plan ve karar arasında etkili iletişim kurma.

1.1.2.3.Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Karşılıklı fonksiyonel takımlar, bir işi başarabilmek için farklı çalışma alanlarından gelen, fakat aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlardan oluşmaktadır. Karşılıklı fonksiyonel takımlar, farklı bölümlerden üyeleri bilgi alışverişine yöneltme, yeni fikirler üretme, karışık projeleri koordine etme açısından etkindirler. Gelişme süreçleri zaman kullanımını açısından etkin olmayabilmektedir. Çünkü, üyelerin çeşitlilik ve karışıklılık içeren konular üzerinde tecrübe eksikliği bulunmaktadır. Geçmişleri, tecrübeleri ve bakış açıları farklı olan üyelerin arasındaki olumlu iletişimi kurmakta zaman alabilmektedir (Güven, 2000, s.63).

Takımların birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları, genelde dört temel şartı sağlamalarına bağlıdır. Bunlar (Özkalp ve Kırel, 2001, s.281):

1. Yöneticiler etkin bir biçimde bu tür gruplara destek vermeli,
2. Çalışan üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
3. Takımların liderleri takımlarını etkin bir biçimde yönetmeli,
4. Grup üyelerinin birbirlerini tanımaları, güvenmeleri için örgütün kendisi onlara zaman ayırmalı, olanak yaratmalıdır.

Bir örgütte takım çalışmasının tasarımı yapılırken, takımların nasıl organize edileceğine karar vermek gerekir (Erengül, 1997, s.165). Okuldaki her bir sorun için ayrı bir takım kurulabileceği gibi benzer sorunlar için de aynı takıma görev verilebilir. Örneğin, okul içi sorunlar, kütüphane kurulması, çevre düzenlemesi, derslerin işlenişinde teknolojiye yararlanılması vb. konularda bir takım oluşturulabilir. Bir okulda aynı anda çalışan onlarca takım kurulabilir (MEB, 1999, s.154). Fakat takım üyelerinin kurulacak olan takımın avantaj ve dezavantajlarını bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde takımlardan beklenen etkinlik ve verimlilik elde edilemeyebilir.

1.1.3.Takım Çalışmasının Avantajları

Bir kurumu takım çalışmasına yönelten bazı avantajlar söz konusudur. Çeşitli araştırmacı ve yazarlara göre takım çalışmasının avantajları şöyle sıralanabilir (Hardingham, 1997, s.16; Maddux, 1999, s.13; Dengiz, 2000, s.120):

1. Takım ve bireyler için gerçekçi, ulaşılabilir hedefler koyulabilir. Bireyler bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilirler.
2. Çalışanlar ve işverenler, hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar.
3. Takım üyeleri birbirlerinin özelliklerine saygı duyarlar ve çalışmalarında güçlük çıktığında elbirliği ile çözülemeye çalışırlar.
4. Takımlarda gerçekleşen iletişim açıktır. Yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma yöntemlerinin uygulanması, problemlerin, kaygıların açıkça ve etraflıca tartışılması sağlanır.
5. Takım üyelerinin uzmanlıkları sayesinde problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlanır.
6. Takımlarda performans geri bildirimini daha anlamlıdır. Çünkü takım üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu bilirler ve performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler.
7. Takımlarda çatışmalar ve anlaşmazlıklar, insani bir tepki ve yeni fikirler için fırsat olarak görülmektedir. Açık tartışmalar sayesinde sorunlar fazla yıkıcı olmadan çözülmektedir.
8. Takımlarda üyelerin bireysel ihtiyaçlarının tatmini ile grup üretkenliği arasındaki denge kurulmaktadır.
9. Takımlarda üyelerin ve bir bütün olarak takımın performansı takdir edilmektedir.
10. Takımlarda bireylere yeteneklerini deneme ve fikirlerini uygulama fırsatı verilmektedir. Bu diğerlerini de harekete geçirmekte ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır.
11. Takım üyeleri, disiplinli çalışmanın önemini kavrayabilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlayabilirler.
12. Takımın etkili çalışmayı öğrenmesi, kurumlar arası ilişkiyi geliştirmekte, toplam verimi ve kaliteyi artırmaktadır.
13. Takım halinde çalışmak, yaratıcılık ve enerjiyi artırır.
14. Takım çalışması, insanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar. Takım üyeleri çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar. Bu duygu üyeler için manevi bir ödüdür. Bu ödüller üyelerin bir yere ait olma

duygusunu, başarı duygusunu ve kendini gerçekleştirme duygusunu geliştirmekte ve üretkenliği artırmaktadır .

15. Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim halinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin organize edilme biçimini, bilgi ve fikir, sonuçların akışını, etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler.
16. Bazen hedefe ulaşılmasının tek yolu takım çalışmasıdır. Bu tam anlamıyla bir avantaj değildir. Ancak, takım çalışmasının hangi durumlarda, nerelerde tercih edilmesi gerektiğine ilişkin tartışmalarda, bazen seçme sansının olmadığı unutulmaktadır. Bir konser bir oyun, takım çalışması olmadan gerçekleşemez.
17. Bir örgütte takım olarak etkin çalışmayı öğrenmek, diğer örgütlerde bir takım olarak çalışmak için iyi bir hazırlık olup, bu insanların kendilerini geliştirmeleri için iyi bir adımdır.

1.1.4. Takım Çalışmasının Dezavantajları

Takım çalışmalarıyla ilgili en çok bilinen ve yaygın olan dezavantajlar ise şunlardır (Hardingham, 1997, s.15; Weiss, 1993, s.27; Kesim, 1999, s.63):

1. Takımda iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek için, çok fazla zaman ve enerji harcanır. Sonuçta iş kötü etkilenebilir.
2. Çalışanlar, takım çalışmasının zor ve kendi tarzlarına aykırı buldukları için çekinebilir ya da kıyıda kalabilir.
3. Kurum içindeki takımların birbirleriyle yarışmaları, kurumun bütününe zarar verebilir.
4. Örgütteki yöneticiler takım çalışmasını bir tehlike olarak görebilirler. Çünkü takım çalışması başarı sağlarsa, yöneticinin güç ve statü kaybına uğrayabileceğini düşünülür.
5. Takımın performansı değerlendirilirken üyeler arasında düşük performans gösteren kişiler genel başarı içinde saklanabilirler ve bu takım üyelerinde, o üyeye karşı direnç kaynağı meydana getirebilir. Ayrıca takım içinde yüksek

performans gösteren kişiler de sorun oluşturabilir. Her iki durumda da takımın kendine özgü tavırlar geliştirmesi zararlı olur.

6. Takım çalışması için uygun ödüllendirme yapılmazsa takım çalışmasının potansiyeli kısıtlanır. Bunun anlamı ise şudur: Eğer örgütün resmi ve gayri resmi takdirleri takım başarılarına uygulanmazsa ve ödül sistemleri takım performansları ile takım içerisindeki kişisel performansla çakışmazsa, takım çalışmasının potansiyeli kısıtlanacaktır.

Takım çalışmasının avantaj ve dezavantajları yukarıda genel olarak özetlendikten sonra, takımları oluşturan temel öğelere de değinmek, takım olgusunu daha açık bir biçimde ortaya koyacaktır.

1.1.5. Takımları Oluşturan Temel Öğeler

Takım kavramı, sorun çözme grupları ve biçimsel gruplardan farklıdır. Bir grubun etkin bir takıma dönüşebilmesi için, bir takım temel öğeleri taşıması gerekir. Dolayısıyla her grup, takım olarak düşünülemez. Takımların özünü oluşturan temel öğeler şunlardır:

1. Takımları oluşturanların sayıları,
2. Tamamlayıcı beceriler,
3. Ortak bir amaca ve performans hedeflerine adanma,
4. Karşılıklı sorumluluk ve
5. Ortak bir yaklaşıma adanmak.

Söz konusu öğeler bir takımın “olmazsa olmaz” özellikleri olup, bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.5.1. Takımları Oluşturanların Sayıları

Takımı oluşturanların sayısı, takımın davranışlarını ve etkinliğini belirler. Bir takım 2-20 kişiden oluşabilir. Ancak kolayca etkileşebilecek azami sayı 12'dir. Küçük gruplarda takım çalışması daha kolaydır. Çünkü küçük gruplar birbirleriyle kolayca görüşebilirler ve birbirlerini tanıyıp bilgi alışverişi yapabilirler. Koordinasyon ve benimseme de küçük gruplarda daha fazladır. Büyük takımlarda takım üyelerinin rollerini koordine etmek, sorunlara çözüm üretmek çok uğraş ve zaman gerektirir (Dengiz, 2000, s.72).

1.1.5.2. Tamamlayıcı Beceriler

Takım içindeki üyelerin becerileri, takımın görevlerini yerine getirebilmesi için birbirlerini tamamlamalıdır. Bu tür takım becerileri üç grupta ele alınabilir ve aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Katzenbach ve Smith, 1998, s.71):

Teknik veya fonksiyonel yetenek.– Bir okulda sadece öğretmenlerden veya yöneticilerden oluşan gruplar, öğretmen ve yöneticilerin birarada oldukları gruplardan daha az başarılı olurlar. Çünkü öğretmen ve yöneticiler farklı teknik ve fonksiyonel yeteneklere sahiptirler.

Sorun çözme veya karar verme becerileri.– Takımlar sorun ve fırsatları tanımalı, amaca ulaşmak için nelerin yapılacağını anlamalı, sonra da süreci ne gibi kararlarla yürüteceklerini bilmelidirler. Bu işler için gerekli becerileri, rollerini yaparken geliştirebilir. Yine de başlangıçta bu tür becerilere sahip üyelere ihtiyaç vardır.

Sosyal beceriler.– Takımda etkili iletişim ve yapıcı anlaşmazlıklar olmadan ortak anlayış ve amaç da olmaz. Etkili iletişim de sosyal becerilere dayanır. Sosyal becerilere, riskleri göze almak, yararlı eleştiriler, objektiflik, aktif dinleme, şüpheye yer bırakmamak, diğerlerinin çıkar ve başarılarını onaylayarak desteklemek örnek verilebilir.

Okulda bir takım, yüklendiği fonksiyona göre öğretmen ve yöneticilerden oluşurken, bir diğeri yardımcı personel ve değişik görev grubuna sahip kişilerden oluşabilir. Okullarda takımlar sadece öğretmenlerden oluşur diye bir kural yoktur. Aksine takımın oluşmasına okul personelinin yanı sıra veli ve çevrenin katılımı ne kadar çok sağlanırsa başarı o kadar yükselir (Gökbaş, 2001, s.13).

1.1.5.3. Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma

Bir takımda amaçlar ve performans hedefleri birbiri ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Takımın kısa vadeli hedefleri, takımın genel amacına her zaman uygun olmalıdır. Takımın amacı, takım üyelerinin beraberce çalışması sayesinde yaratılır ve ayakta durur. Böyle olduğu için amaç hem gurur hem sorumluluk kaynağıdır. Takımın amacını benimseyen üyeler, çizgi dışına çıktığı zaman, o kimsenin takımın çıkarlarını ön plana alması gerektiğini, almadığı takdirde takımın parçalanacağını bilirler. Üyeleri için anlamlı bir amacı olan bir takım ilk olarak yaygın direktifleri belirli ve ölçülebilir performanslara dönüştürmelidir. Performans uğrunda birleşme gereklidir. Takımın amacı ve belirli performans hedefleri birbirinden farklı olmalarına rağmen, ortak bir yaşayış içindedir. Belirli performans hedefleri, takımın performansını gelişmesine yardım eder. Takım bundan sorumludur. Takımın amacı takıma hem anlam, hem enerji kazandırır. Takımın amacı çoğunlukla belirli performans hedeflerinin peşinde gidilmesiyle büyür. Başarılı takım performansları amaç ve performans hedeflerini sürekli birleştirmekle sağlanır (Katzenbach ve Smith, 1998, s.77-82).

1.1.5.4. Karşılıklı Sorumluluk

Karşılıklı sorumluluk, takımların temel belirleyici özelliğidir. Takım üyeleri görev ve amaçların yerine getirilmesi sürecinde kendilerini birbirlerine karşı sorumlu hissettikleri zaman bundan yararlanırlar. Karşılıklı sorumluluk hissi, zorunlu olan bütünleşme için uygun katkıların yapılmasını teşvik eder. Takımda karşılıklı sorumluluğu yansıtan biçimler arasında ise, kendi ihtiyaçlarının karşılıklı çıkarları ve ifadelerinin kabul

edilmesi, ortak eylem önerileri ve başkalarının görüşleri, ihtiyaçları ve tercihlerinin dikkate alınması sayılır (Donnellon, 1998, s.51-52).

Üyeler takım sonuçlarından yönetici kadar sorumlu olmalıdır. Her üye takımın iş ve süreç gereksinimlerini karşılamak üzere sorumluluk duymalı ve almalıdır. Eğer takım başarısız olursa, bu takımdaki her üyenin başarısızlığı demektir. Sorumluluk, takım etkinliği konusundaki en önemli, aynı zamanda öğrenilmesi en zor kavramlardan biridir (Weiss, 1993, s.16).

1.1.5.5. Ortak Bir Yaklaşım Adanmak

Takımlar amaçlarına ulaşmak için beraberce nasıl çalışacaklarına ilişkin ortak bir yaklaşım geliştirmelidirler. Amaçlarını belirlemek için harcadıkları zaman ve çaba kadar, işlerine nasıl yaklaşacakları konusunda da zaman ve çaba harcanmalıdır. Takım üyeleri hangi işlerin kimin tarafından yapılacağı, ne zaman çalışılacağı ve ona bağlı kalınması, hangi tür yeteneklerin geliştirilme ihtiyacı olduğu, kararların nasıl verileceği, işin yapılması için yaklaşımın nasıl olacağı konularında anlaşmış olmaları gerekir. İşin özellikleri, bireysel yeteneklerin kaynaştırılması ve takım performansının geliştirilmesi ortak bir yaklaşımın özünü oluşturur (Katzenbach ve Smith, 1998, s.82-83).

Eğitim kurumlarında takım çalışmalarının başarı ile yürütülebilmesi için kurum çalışanlarına takım çalışmaları ile ilgili eğitim verilmelidir. Çünkü takımlar farklı düşüncede ve farklı beklentileri olan çalışanlardan oluşmaktadır. Üyelerin birbirlerini anlamaları ile farklılıklardan, ortak değerler ortaya çıkacaktır (Çetin, 2001, s.35).

1.1.6. Takım Oluşturmanın Amaçları

Takım oluşturmanın amacı, birbiriyle dayanışma içinde olan, destekleyen, birbirlerine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak ve bu işi tamamlarken de

bireysel farklılıklara saygılı olmaktır. Daha özel takım oluşturma amaçları ise şöyle sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001, s.294):

1. Her grup üyesinin kendine özgü ve diğer grup üyelerinin farklılıklarını anlayıp, onları bir araya getirmek ve etkili kılmak,
2. Takımın örgütteki bütün işleyişi içindeki yer ve amacını belirginleştirmek,
3. Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu geliştirmek,
4. Grup üyelerinin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak,
5. Grup süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
6. Sorunlarla daha etkili biçimde uğraşıp, çözüm getirmek,
7. Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip, olumlu gelişmeler yaratabilmek,
8. Takım üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam oluşturmak,
9. Grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini artırmak,
10. Takım üyelerinin rollerini daha iyi anlamlarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını kolaylaştırmak.

Okullarda takım çalışması, verimliliği en üst düzeye çıkarmada bir araçtır. Günümüzde okullarda yapılan takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenler kurulu toplantılarında, zümre toplantılarında, şube öğretmenler kurulu toplantılarında, sınav komisyonlarında, disiplin kurullarında, çeşitli komisyonlarda, bazı özel gün ve kutlama programlarında, sınıf içi (eğitim-öğretim) çalışmalarında ve sene başında planlama yapılırken rastlanılmaktadır. Oysa ki bu çalışmaların okulun tüm etkinliklerinde sürekli olarak işletilmesi, kurumun verimliliği açısından önem taşımaktadır (Çetin, 2001, s.36). Elma (2002, s.66-67) ise ilköğretim okullarında takım oluşturma amaçlarını şöyle sıralamaktadır:

1. Okulda değişimi başlatma,
2. Eğitimdeki değişimlere karşı direnci kırma,
3. Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
4. Okuldaki çalışma ilişkilerini geliştirme,
5. Eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,
6. Okulu yenileştirme ve geliştirme,
7. Çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirme,
8. Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
9. Kurumsal yaratıcılığı ön plana çıkarma,
10. Verimliliği kurumsallaştırma,
11. Kaliteli eğitim ve öğretim hizmeti sunma.

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi, takım geliştirme basamaklarının izlenmesiyle mümkündür. Bu nedenle, bundan sonraki kısımda takımların gelişim basamaklarından bahsedilecektir.

1.1.7. Takımların Gelişim Aşamaları

Bir takım kuruluş aşamasından, etkili bir takım olmalarına kadar bazı süreçlerden geçer. Takımlar da bir birey gibidir. Bu birey liderin yönlendirmesi, bilgilendirmesi ve öğretmesi ile çocukluktan, yetişkinliğe geçiş yapacaktır (White, 1998, s.62). Takım gelişiminin dört basamağı vardır. Bunlar; şekillendirme, yerine oturtma, düzenleme ve uygulamadır.

1.1.7.1. Şekillendirme

Şekillendirme aşaması, bir arayış aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri birbirlerini tanımaya çalışırlar, kendi rolleri ve diğerlerinin rollerini öğrenirler; görevlerini yapmak için yöntemler geliştirmeye çalışırlar. Kesim (1999, s.21) şekillendirme aşamanın özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

1. Takım üyelerinin birbirlerini tanımaması ile standart ve normların henüz oluşmamış olmasından dolayı bir belirsizlik vardır. Bu belirsizlik takım üyelerinde açıkça görülmeyen fakat hissedilen bir rahatsızlık meydana getirir.
2. Takım üyeleri arasındaki ilişki yüzeyseldir. Birbirleriyle ve takım lideriyle iletişimlerini nasıl olacağı belirlenmemiştir.
3. Dikkatler takım üyeleri arasındaki önemsiz farklılıklar üzerine odaklanmıştır. Bazı üyeler birbirlerini etkileme yarışına girerken, bazıları da kendi kabuklarına çekilirler.
4. Henüz keşfedilmemiş, keşfedilmesi gereken yaklaşım farklılıkları ve ayrı değerler sistemleri vardır.
5. Farklılıkların hangilerinin önemli, hangilerinin önemsiz olduğu; hangi sorunların gerçek, hangilerinin hayal edilmiş olduğu belli değildir.

Şekillendirme aşamasındaki takımlar çoğu kez iş konusundaki sorumlulukları hakkında ciddi şekilde ilerleme kaydetmeden önce çoğu zaman kısa bir süre gereklidir.

1.1.7.2. Yerine Oturtma

Bu aşamada takım üyeleri işlerle ve birbirleriyle karşı karşıyadırlar. Rollerini, hedeflerini ve ilişkilerini anlamış olurlar. Bu aşamada her konuda tartışmalar, öncelikler, sorumluluklar, davranışlar ve takım liderinin rolü gibi konular tartışma konusudur. Bu aşamada takım liderinin tartışma ve çatışmaları çözümümesi gerekir.

Liderin kenara çekilmesi ya da tartışma ve çatışmaları yapıcı bir biçimde bastırmaması takım çalışmalarının tüm basamaklarında kendini hissettirecek dargınlıklara ve kırgınlıklara yol açabilir (Dengiz, 2000, s.68).

Bazen tespit edilen bir konuda ayrıntılar hesaba katılmadan kararlar alındığı ve eylem hazırlığına geçildiği görülür. Çalışmaların başarısızlıkla sonuçlanması durumunda daha sağlam bir başlangıç yapma gereği anlaşılır. Bu tür çalışmalar takımın gelişmesine katkıda bulunur. Takım üyesi, ya görevi yüklenir ya da göreve sırtını döner (Başaran, 1992, s.196).

Bu aşamada takım içinde iyi iletişimin yanında, samimi gerçek davranışlar ortaya konulmalıdır. Bu da takım kurallarının oluşumuna yardımcı olacaktır.

1.1.7.3. Düzenleme

Bu aşamada takım çalışma yöntemini kararlaştırır ve geliştirir. Takım kendi kural ve normlarını oluştururken, üyelerinde rolleri tanımlanır. Bu kurallar ve normlar iyi tanımlanmış ve anlaşılmışsa, takımın düzgün işlev görme şansı yüksek olacaktır. Bu aşamada takım çalışması konusunda verilmiş iyi bir eğitim, takım üyelerine büyük katkı sağlayacaktır (Ensari, 2000, s.119 ; Çetin, 2001, s.35).

Düzenleme aşamasının özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Kesim, 1999, s.25):

1. Takım üyeleri kendilerini daha rahat hissederler,
2. Takım içinde çatışma ve anlaşmazlıklara yol açan davranışlar saptanmıştır,
3. Takım üyeleri arasında 'ben' den 'biz' e doğru bir anlayış gelişmiştir,
4. Yararlı bir işbirliğine imkan veren takım kültürü ile kural ve normlar oluşturulmuştur,
5. Takım üyelerine verilen değer ve saygı artmıştır.

1.1.7.4. Uygulama

Bu aşamada, artık takımda ileri düzeyde bir güdülenme, her konuda diğer bireylere karşı aşırı bir hoşgörü gözlenir. İleri sürülen görüşler, görüş sahibi dikkate alınmaksızın değerlendirilir. Karşılıklı yardımlaşma bağıllık ve işbirliği en üst düzeydedir (Kaynak, 1995, s. 177).

Gündeme göre ya da gündemsiz olarak takım üyeleri belirtilen bir yerde belli bir konuda amaç tespit etmeye, program hazırlamaya, karar vermeye, eyleme geçmeye, daha önce yapılan çalışmalarını değerlendirmeye, yeni hedefler belirlemeye başlıyorsa, bu takımın olgunlaştığı ve iyi bir performans gösterdiği söylenebilir. Her üye bu aşamada artık üyelik bilincine ulaşmıştır ve takım ruhu gelişmiştir (Başaran, 1992, s.197).

Tablo 1
Takım Oluşturma Sürecinin Her Aşamasında İş ve İlişkileri Yansıtan Sorular

Gelişim Aşamaları	İşle İlgili Sorular	İlişkilerle İlgili Sorular
Şekillendirme	Gerçekte 'onlar' ne istiyor? Hedef ne? Hedefe erişmek için ne ihtiyacımız var?	Beni ne zora sokabilir? Beni ne ödüllendirebilir? Kime güven duyabilirim?
Yerine Oturtma	Sorunlar/ problemler ne? Doğru şeyi mi yapıyoruz? Problemleri gerçekte ne çözer? İşi nasıl yapmalıyız?	Kimin görevi? Sınırlar ne? Görev ve sorumluluklar ne?
Düzenleme	İşler ve teslimat kalemleri ne? Performans standartları ve ölçüm kriterleri ne? İşi nasıl kontrol edip durumu raporlayacağız?	Ne kabul edilebilir? Ne edilemez? Bize uygun iş şablonlarını nasıl oluşturabiliriz? Anlaşmazlıkları nasıl çözümleriz?
Uygulama	Nasıl daha yaratıcı ya da mükemmel yapabiliriz? Başarma arzusu, tatmin ve hırsı nasıl ayakta tutabiliriz?	Nasıl daha fazla özerklik kazanabiliriz? Birbirimizi nasıl destekleyebiliriz?
Kapanış	Bu proje tamamlandığında ne yapmalıyım?	Gelecekte iş ilişkilerimizi nasıl devam ettirebiliriz?

Dengiz, 2000, s.69'dan aynen alıntı.

Bu dört aşamaya ek olarak komitelerde, geçici işbirlikleri ve sınırlı görevi olup sonradan dağılan takımlarda kapanış aşaması vardır. Bu aşama boyunca, işin

tamamlanması ve hızın düşürülmesi üzerinde durulur. Takım üyelerinde takıma bağlılık, tutarlılık ve duygusal bağlılık oldukça gelişmiştir. Görevlerini tamamladıkları için mutluluk duymalarına rağmen, arkadaşlarını kaybetme durumunda kalmalarından dolayı üzüntü duyarlar. Lider, takımın dağılışını bir seramoni ile yapabileceği gibi, grubun dağıldığını ve görevin tamamlandığını belirten plaketlerin takım üyelerine verilmesi ile de gerçekleştirebilir (Kesim, 1999, s.26).

Takımlar tüm bu basamaklardan doğal bir şekilde ve sıra ile geçerler. Bir takımın bir basamakta kalma süresi, takım dinamiklerine, takımın büyüklüğüne ve takım liderliğine bağlıdır. Takım bir sonraki basamağa geçmeden önce bulunduğu basamağın tüm sorunlarını aşmış olması gerekir. Her basamağın bir teması ve buna bağlı davranışları vardır. Temalar ya işe yöneliktir ya da ilişkilere yöneliktir. Tablo 1’de her aşamada gerek görevle ilgili gerekse ilişkilerle ilgili takım üyelerinin aklına gelebilen sorular sıralanmıştır (Dengiz, 2000, s.70).

1.1.8. Etkili Takımın Özellikleri

Yüksek performanslı takımlara ilişkin bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar birbirini destekler niteliktedir. Mike Woodcock, John Katzenbach ve Douglas Smith ise bu araştırmalarda önde gelen isimlerdir. Bu uzmanlara göre etkili bir takım çalışması için bir takımın bazı temel özellikleri taşıması gerekmektedir (Çetin, 2001, s.26). Bu özellikleri; “Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı, açık iletişim, karşılıklı güven, yaratıcı faydalı çatışma, uygun çalışma yöntemleri, uygun liderlik, düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme, kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek, diğer takımlarla sağlam bağlar” olup, aşağıda irdelenmiştir.

1.1.8.1. Paylaşılan Amaç ve Vizyon Anlayışı

Etkili bir takım çalışmasında üyeler ne yaptıklarını ve hangi yöne gittikleri konusundaki takım vizyonunu paylaşmış olduklarını hissederler. Bu vizyon, hedef ve amaçlardan

daha kutsal bir niteliktedir, takım işi sonucunda gördüklerinin tamamıdır. Grup ortak hedefler ortaya koymalıdır. Üyeler, hedefleri takımın diğer üyeleri ile ortak olarak algıladıklarında takıma daha fazla kendilerini verirler (Weiss, 1993, s.18).

Etkin bir takımda, her üye, grubun ve bireyin kendileri için ortaya koydukları amaçları ve beklentileri gönüllü bir biçimde kabullenmektedir. Hiyerarşik yapıda daha etkin çalışma için yaptırım kullanılmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan huzursuzluklar, korkular ve gerginlikler etkin bir takımda bulunmamaktadır (Yavaş, 1996, s. 63).

1.1.8.2. Açık İletişim

Takım içinde hiçbir gizlilik yoktur. Doğrudan, açık ve iyi bir iletişim vardır. Bu sözsüz olduğu kadar konuşulan mesajları da içerir. İyi iletişim ayrıca yönetimden ve takımdan gelen ters etkinin sağlıklı dozajı olarak tanımlanabilir. Bu takım üyelerine rehber olmada ve yanlış anlaşılmaları düzeltmede yardımcı olur. Etkili takımdaki üyeler çabucak ve etkili bir şekilde düşünceleri ve duyguları paylaşabilir (Çetin, 1998, s.40).

Takım içi iletişimin etkinliği ile takım başarısı arasında doğru orantı vardır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için, takım üyelerinin dinleme, anlatma, sorgulama, geri bilgilendirme, vücut dilini kullanma ve okuma gibi becerilerini hayata geçirmiş olmaları gerekir. Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gereklidir (Erengül, 1997, s.213).

1.1.8.3. Karşılıklı Güven

Etkili takımlarda, üyeler arasında karşılıklı güven yüksektir. Üyelerin her birinin dürüstlüğüne, yeteneğine ve karakterine inanılmaktadır (Çetin, 1998, s.40).

Bir takımda güven duygusu olmadıkça, paylaşılan amaçlara bağlılık, birbirini dinleme, dürüstçe fikirleri ortaya atma ve hem takıma hem de okula en iyisini verme olmayacaktır. Takım üyeleri, gösterdikleri çabanın değerli bir amaca yönelik olduğundan ve liderlerin sorumluluğunu bilen güvenilir kişiler olduğundan emin olmak isterler (Johnson, 1999, s.27).

1.1.8.4. Yaratıcı Faydalı Çatışma

Etkili takımlarda çatışmalar mevcuttur, takım çatışmalarla yaşamaya alışmıştır. Çatışmaları sindirme, üzerini örtme ve kaçınma görülmez (Keçecioğlu, 2000, s.30). Çatışmaların bazıları sert, bazıları katılanların bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı, çözülmesi zor olan konuları içerebilir. Etkili takım, kolayca ulaşabilecekleriyle yetinmeyi aşarak, hedeflerine ulaşmayı sağlayacak yeni stratejileri, çözüm yollarını geliştirmeyi başarır. Çatışmalar korkulan bir şey olarak değil, takım çalışmasının hem gerekli hem de tatmin edici bir yönü olarak görülür (Ensari, 2000, s.106). Bir miktar çatışmanın bulunduğu ortamlarda sadece daha iyi ve daha yenilikçi kararlar ortaya çıkmaz. Çatışma ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki mevcuttur (Robbins, 1994, s. 233). Çatışmaların tümünden eksikliği, inanılmaz sıkıcı ve çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesidir (Bayrak, 1996, s. 21).

Eren (1993, s.363)'e göre, örgütlerde kaçınılmaz olan çatışma, işlevsel ve işlevsel olmayan şeklinde değerlendirilebilir. İyi yönetilmeleri halinde işlevsel çatışmalar, örgütlerde davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağlar. Bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp, yayılmasına yardımcı olur. Aydın (1984, s.33)'e göre, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunur ve örgüt işleyişini geliştirir. İşlevsel olmayan çatışmalar ise örgütün işleyişini köstekleyen ve örgütsel hedeflere erişilmesini engelleyen sürtüşmeler, savaşılardır (Akt.: Bayrak, 1996, s.21).

1.1.8.5. Uygun Çalışma Yöntemleri

Etkili takımların etkili çalışma yöntemleri vardır. Çalışma yöntemleri probleme, üyelerin ilgi alanlarına ve yeteneklerine göre değişir. Çalışma yöntemleri belirlenirken açıkça tartışılır ve bu tartışma sayesinde, takımın kendi çalışmasını nasıl yöneteceğini

öğrenme fırsatı bulur. Takım üyeleri tüm bilgilere her zaman tam ve eksiksiz olarak erişebilmelidir. Etkili takımlar, neler üzerinde anlaştıklarını, neye karar verdiklerini, nasıl çalışacaklarına ilişkin kayıtlar tutarlar. Zamanı çok iyi kullanırlar (Ensari, 2000, s.107).

1.1.8.6. Uygun Liderlik

Etkili liderler, takım çok zor durumdan geçerken takım üyelerini takip ederek onlara hedefleri aydınlatmada yardımcı olurlar, onları hedefe motive ederler. Liderler üyelerin, kendi potansiyellerini tam olarak farketmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler. Daha önemlisi, en iyi liderler sadece gerektiği kadarıyla yol gösterici ya da kontrol edicidir (Çetin, 1998, s.41).

Takım liderinin, problem çözme, insan kaynakları yönetimi, liderlik, grup dinamiği gibi konularda eğitim almış olması gerekir. Takım liderinin önemli nitelikleri şunlardır (MEB, 1999, s.156):

1. Okulun deneyimli bir personeli olmak,
2. Grup dinamiği deneyimine sahip olmak,
3. Planlama konusunda bilgi sahibi olmak,
4. Koordinasyon yeteneğine sahip olmak,
5. Kolayca iletişim kurabilen bir kişi olmak.

MEB (1999, s.156)'a göre takım liderinin görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Planlama yapmak,
2. Koordinasyon sağlamak,
3. Etki altında kalmadan yönetmek,
4. Yönetimin desteğini sağlamak ve gerekli zamanlarda yöneticileri davet etmek,
5. Takımın bütün üyelerinin çalışmalarına katılmalarını sağlamak,
6. Okul personeline çalışmalar konusunda bilgi vermek,
7. Problem çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
8. Kamuoyu yaratmak amacıyla gerekli duyuruları yapmak,
9. Yeni gönüllüler kazanmak,
10. Takıma çalışmalarında yardımcı olmak,
11. Takım üyelerinin eğitimleri ile ilgilenmek,
12. Grup etkinliğini, devamlılığını sağlamak ve kontrol etmek.

1.1.8.7. Düzenli Aralıklarla Gözden Geçirme ve Değerlendirme

Etkili takımlar, çalışmalarına zaman zaman ara vererek, nasıl çalıştıklarını ve çalışma yöntemlerini nasıl iyileştireceklerini gözden geçirirler. Etkili takım alışılmış çalışma yöntemleri ile yetinmez. Bu yöntemi daha etkili kılabilmek için neler yapabiliriz? diye kendilerine sorarlar. Etkililiklerini düzenli ve sistematik olarak gözden geçirirler (Ensari, 2000, s.108).

Takımları oluşturan, takımları sürekli olarak geliştiren ve sürekli kritik yaparak mükemmel çalışma ortamı hazırlayanlar takım üyeleridir. Bunların yeni gelişmeler karşısında dinamik olabilmesi için sürekli yeni hedefleri belirlemeleri zorunludur (Cafoglu, 1996, s.73). Zaman zaman bir takımın durup kuruluşun hedeflerini ve kullandığı yöntemleri gözden geçirmesi gerekir (Johnson, 1999, s.30).

1.1.8.8. Kişisel Gelişime Fırsat Vermek ve Teşvik Etmek

Etkili bir takım, üyelerin kişisel bilgilerine ve yeterliliklerine güvenir. Takımın zaman içinde gelişmesi amaçlanıyorsa, takımdaki üyelerin, değişim için kendi gereksinimlerine kulak vermeleri için teşvik edilmesi gerekir. Etkili takımlarda, üyelerin bireysel çalışmaları ile gelişimleri aynı derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle takımlar, üyelerin bireysel gelişimleri için kendi gereksinimlerinin farkında olmalarına yardımcı olmalı ve mesleki ve kişisel gelişimlerini kolaylaştıracak gerekli önlemler alınmalıdır (Ensari, 2000, s.108). Okul ortamı üyelerin kişisel gelişimlerine fırsat verebileceği ve kişisel gelişimlerini teşvik edeceği bir yer olmalıdır. Çalışanlar düşünmeye yönlendirilmelidir. Okuldaki her çalışanın belli bir bilgi birikimi ve bu bilgi birikimini kullanma yeteneği vardır. Liderler bu yeteneğin kapasitesini belirleyebilmeli ve gelişimi için olanak sağlamalıdır.

1.1.8.9. Diğer Takımlarla Sağlam Bağlar

Etkili takımlar diğer takımlarla fikir ve kaygıları paylaşır, etkili buldukları çalışma yöntemlerini birbirleriyle değiştirirler. Gerektiğinde ise işlevsel bağlar kurulmasını sağlarlar (Ensari, 2000, s.109). Takımların çalışması sadece kendi ilgi alanları ile sınırlı kalmaz. Okuldaki takımlarla, diğer okullardaki takımlarla ve fakültelerle seminerler, toplantılar yaparlar. Bu sayede takım üyeleri karşılıklı olarak bilgi ve deneyimlerini aktarma fırsatı bulurlar.

Okullarda oluşturulacak olan takımların liderlik özelliklerine sahip, uyumlu, çalışmayı seven kişilerin önderliğinde kurulması diğer takımlarla iletişimi kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve kısa zamanda başarıya ulaştırır (Çetin, 2001, s.37).

Okullarda takım çalışmalarını kolaylaştıracak yukarıdakilere ek olarak iki gereklilik daha vardır. Birincisi arkadaşlık ve eğlencedir. Etkili takım genellikle çalışırken eğlenen, her şeyi aralarında arkadaşlık ve ilgi geliştirecek biçimde paylaşan üyelerden oluşur. Bu arkadaşlık yararlı çatışmaları veya meydan okumaları engellemez. Takımdaki birlik duygusunun, karşılıklı güvenin yüksek olmasını sağlar. İkincisi ise, başarı ve başarısızlığın kutlanmasıdır. Etkili takımlar, üyelerin çabaları başarılı ya da başarısız olsun, takdirle karşılayarak ödüllendirmektedirler. Takım, partiler, küçük hediyeler, takım içi şeref ünvanları, yaka iğneleri, rozetler gibi takdir araçları kullanarak çabaları tanır, ödüllendirir. Bu ödüllendirme başarıdan veya başarısızlıktan öğrenmeyi sağlar (Ensari, 2000, s.109).

İlköğretim okullarında takım kültürü etkili ve başarılı biçimde oluşturulduğunda, takım çalışması için yapısal ve yönetsel değişikliğe gidildiğinde, okulun etkililiği en üst düzeye çıkarılır (Elma, 2002, s.67). Bu sebeple, okullardaki yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması hakkındaki düşüncelerinin ortaya çıkarılmasında ve değerlendirilmesinde okulların etkililiği açısından yarar görülmekte; yönetici ve öğretmenlerin takımlarla ilgili düşüncelerinin, takım çalışmalarının uygulanabilirliğini aydınlayabilecek önemli öğelerden biri olduğu düşünülmektedir.

1.2. Amaç

Afyon il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amacı gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Afyon il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin;

1. Takım çalışmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Takım çalışmasına ilişkin görüşleri;
 - a. cinsiyetlerine,
 - b. görev ünvanlarına,
 - c. kıdemlerine,
 - d. en son bitirdikleri okul değişkenlerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

1.3. Önem

Okullarda takım çalışmasının önemi her geçen gün giderek artmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Takım çalışması, süreç üzerinde yoğunlaşmış olan okullar için önemlidir. Çünkü takımların sürekli yenilik ve gelişme arayışında olması, yönetimde ve okullarda önemli gelişmeler sağlamaktadır. Bu durum, takım çalışmalarını yöneticilerin ve öğretmenlerin ilgi odağı haline getirmekte ve takım çalışmalarının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır. Bu araştırmanın eğitim kurumlarında takım çalışması ile ilgili daha yeni ve daha geniş araştırmaların yapılmasına yol göstereceği beklenmektedir.

Eğitim ve öğretimin kalitesini, okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin bir takım halinde çalışmalarını etkilemektedir (Çetin, 1998, s.4). Bu nedenle bu araştırmadan elde

edilen sonuçlar takım çalışmasına ilişkin, okul yöneticilerine, öğretmenlere, üst düzey yöneticilerine ve diğer ilgililere yeni bir bakış açısı kazandıracakı umulmaktadır.

Okullarda kaliteyi yakalayabilmek için, okulda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren yolun kalite olduğu herkes tarafından bilinmelidir. Okulların kalitesini yükseltmek için ürünlerin takımlarla üretilmesi, sorunların takımlarla çözülmesi de çağdaş bir yaklaşımdır. Okullarda takım çalışması başarı ile yürütülebilmesi için çalışanlara takım çalışmalarıyla ilgili eğitim verilmelidir. Çünkü takımlar farklı düşüncede ve farklı beklentileri olan kişilerden oluşmaktadır. Bu araştırma yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde ilgililere yol gösterebilecek bulgular içermesi açısından önemlidir.

Bu araştırma Afyon il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirleyecektir. Bu belirleme, eğitim politikası saptayıcılarına, mevcut durum hakkında ışık tutarak okullarda takım çalışmasına yönelik ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Afyon il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak seçilen Afyon il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında 2002-2003 eğitim-öğretim yılı güz döneminde görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2002-2003 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Afyon il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin, kendi takım çalışmasına ilişkin betimlemeleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Takım: Bir konuda çalışma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak bir araya gelmiş, düzenli çalışma ve rol ilişkilerine sahip olan ve karşılıklı olarak etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluktur (Çetinkaya,1999,s.1).

Takım Çalışması: Takım halinde çalışan kişiler, gerçekleştirecekleri amaçları benimsiyorlar, işbirliği içinde etkinliklerini çıkarma çabalarına eşlik ediyorlarsa, bu takım çalışmasıdır (Başaran, 1982, s.118).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın desenlenmesinde, problemin tanımlanmasında ve verilerin yorumlanmasında yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili bulunan araştırmaların kısa açıklamalarına yer verilmektedir. Araştırmaların özetlenmesinde kronolojik sıra izlenmiştir.

Derviş (1993) “Grup Çalışmasının Öğrenci Başarısına Etkisine İlişkin Öğretmen-Öğrenci Görüşleri” adlı yüksek lisans tez çalışması ile grup çalışması yönteminin öğrencilerin başarısı üzerindeki etkisine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşlerini tespit ederek karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre; öğretmen ve öğrenciler grup çalışmalarındaki öğretmen-öğrenci ve öğrenci-öğrenci iletişiminin öğrenmeyi kolaylaştırdığı, başarıyı olumlu yönde etkilediği, öğretmenlerin grupla çalışma yöntemi olarak grup tartışmasını kullandıkları, öğrencilerin konuşma ve dinleme becerisi ile kendine güven ve sorumluluk duygusunu geliştirdiği, planlı çalışma alışkanlığı kazandırdığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada öğretmen görüşleri ile öğrencilerin görüşleri önemli bir farklılık göstermemektedir. Ancak az da olsa öğretmenlerin grup çalışmalarının başarıyı olumlu yönde etkilediği görüşünü daha çok benimsedikleri görülmüştür.

Karaca (1994) “Örgütsel Takımlar – Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, kişilerin üyesi buldukları çalışma takımlarının özellikleri ile (örgütsel anlamda gerçek bir takım olup olmadığı ile) işlerinden duydukları tatmin düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre kırk altı çalışma takımı, çalıştıkları takımın özellikleri ile iş tatmini açısından kıyaslandığında, aralarında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışma takımlarının üye sayısının, iş tatmini ile takım etkinliği arasındaki ilişkinin düzeyini etkilediği saptanmıştır. Araştırma sonuçları genellendiğinde, takımların etkinlik düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öztürk (1996) “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, İstanbul’da otomotiv alanında faaliyet gösteren dört kuruluştaki takım çalışması uygulamaları için gerekli olduğu düşünülen etken ve engellerin ne düzeyde algılandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada, otokratik yönetim tarzının astlara güvenmeyen, onların yaptıkları işlerle ilgili karar ve süreçlere katılmalarının gereğine inanmayan, astlarının sürekli denetlenmedikleri takdirde iş yapamayacaklarına inanan yönetici tutumları ortaya çıkmıştır. Araştırma yapılan örgütlerde bireysel faktörlerden olumlu nitelikte olanlar; işbirliğine yatkınlık, takıma güvenme, bağlılık faktörleri araştırmada en yüksek puan almışlardır. Buna karşılık etkin bir takım çalışması için engel niteliğinde olan bireysel faktörlerden, takıma inançsızlık ve bireysellik faktörleri en düşük puanı almışlardır.

Güney (1997) “Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, takım çalışmalarının Türkiye koşullarındaki uygulama sonuçlarının incelenmesi, yararları ve karşılaşılan sorunların saptanması amaçlanmıştır. TUSAŞ ve Arçelik A.Ş.’deki yöneticilerin araştırma kapsamına alındığı bu araştırmada elde edilen sonuçlar, takım çalışmalarının araştırmanın yapıldığı her iki işletmede de başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur. Buna karşın yöneticilerin önemli bir bölümü takım çalışmasının Türk insanının yapısına uygun olmadığı ancak bunun eğitim ile aşılabileceğini belirtmişlerdir.

Çetin (1998) “İlköğretim Okullarında Takım Çalışması” adlı çalışmasında, ilköğretim okullarında takım çalışmasının uygulanma düzeyini, özelliklerini, eksik yönlerini, etkinliğini ve diğer hususları değerlendirerek, okul yönetiminde yüksek performanslı takım çalışmaları hakkında bilgi vermeyi amaçlamıştır. Yaptığı araştırmada, eğitim kurumlarında yüksek performanslı bir takım oluşturulabilmesi, yönetici ve öğretmenlerin takım içinde olaylara doğru teşhis koyabilmesi, uyum yeteneği ve yetkinlik ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada ayrıca özel okullarda devlet okullarına göre, beklenen düzeyde olmamakla birlikte, yüksek performanslı takımların kurulduğu belirlenmiştir.

Çakır (2000) “Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, takım üyelerinin kişilik tiplerinin takım performansına olan etkisi araştırılmıştır. Bozüyük EYAP VİTRA A.Ş. fabrikasında, aynı şirket kültüründe benzer görevleri yapan takımların performansları arasındaki farkın takım üyelerinin kişilik tiplerinden kaynaklandığı tezini test etmek için, iki ayrı kategoride başarılı ve başarısız birer takım belirlenmiş ve aynı kategorideki takımlar kendi içinde karşılaştırılmıştır. Sonuçta; takım üyelerinin kişilik tiplerinin, takım içi iletişimi ve takım uyumunu etkilediği, takım liderinin kişilik tipinin ve takımdaki kişilik tiplerinin oranının takımın performansını etkilediği görülmüştür.

Genç (2000) “İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Gruplarını Grup ve Takım Özelliklerine Göre Değerlendirmeleri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, ilköğretim müfettişlerinin kendi teftiş gruplarının yapı ve işleyişlerini grup ve takım özellikleri açısından değerlendirme düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. İstanbul ilindeki ilköğretim müfettişlerini araştırma kapsamına aldığı çalışmada; ilköğretim müfettişlerinin kendi teftiş gruplarını takım özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri, grup özelliklerine ilişkin değerlendirmelerine oranla daha baskın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kendiroğlu (2000) “Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, kişilerarası iletişim yeteneği ve dışadönüklük/içedönüklük olarak ele alınan kişisel özellikler ile, bireycilik/ toplulukçuluk ve güç aralığı olarak belirlenen kültürel değişkenlerin takım performansı üzerindeki etkilerini incelenmesi amaçlanmıştır. Toyota firmasında “Kaizen Çemberleri” olarak faaliyet göstermekte olan takımların örneklem alındığı bu çalışmada; takımlar başarı düzeylerine göre, yüksek ve düşük performanslı olmak üzere bölünmüş ve araştırmanın bağımsız değişken ortalamalarının ele alınan iki kategoride farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bağımsız değişken ortalamalarının yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar göstermediği görülmüştür. Bunun yanında, kişilerarası iletişim yeteneği, dışadönüklük/içedönüklük, bireycilik/ toplulukçuluk ve güç aralığı ölçekleri ortalamaları yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında kıyaslandığında, istatistiksel açıdan önemli

olmakla beraber, performansı yüksek takımların puan ortalamalarının performansı düşük takımlara oranla yüksek olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Çetin (2001) “İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, takım çalışmasının kurumsal verimliliğe etkisi, okullarda takım çalışmalarının uygulanması ve yöneticilerin takım lideri olarak değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çanakkale il merkez ve ilçelerinde görev yapan 402 öğretmen ve 43 yöneticinin araştırma kapsamına alındığı çalışmada, takım çalışmasının yararına yöneticileri öğretmenlerden daha fazla inandığı; öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim okullarında yapılan takım çalışmalarının kurumun verimliliğine etkisine inandıkları; takım çalışmalarının okullarda yeterince uygulanmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin takım lideri olarak öğretmenler ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesinde yöneticilerin puanlarının daha yüksek olduğu, yöneticiler kendilerinin daha iyi birer takım lideri olduğuna inandıkları yönünde bulgular elde edilmiştir.

Gökbaş (2001) “Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin karara katılmanın önemine inanmaları, yöneticilerin çalışanları karar sürecine katmaya imkan vermeleri, yöneticilerin öğretmenleri takım çalışmasına yönlendirmeleri, yöneticilerin ve öğretmenlerin takım çalışmasına istekli olup olmamaları ve takım çalışmasının önemine inanmaları konu başlıklarında okul türü, mesleki kıdem, mesleki deneyim, yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı sorularına cevap almayı amaçlamıştır. Elazığ il merkezindeki 19 ortaöğretim kurumunda görev yapan 67 yönetici ve 388 öğretmenin araştırma kapsamına alındığı çalışmada, yöneticilerin takım çalışması ve karara katılmaları arasında bir ilişki bulunduğu, öğretmenlerde ise buna yakın ama biraz daha düşük bir ilişki belirlendiği, mesleki kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, daha ileri kıdemdeki öğretmenler bu konuya inanmadıkları, yöneticiler ise oldukça yüksek bir oranda karara katılmanın önemine inandıklarını ifade etmişlerdir. Takım liderinin bilgileri paylaşmada dürüst ve açık olduğu görüşüne yöneticiler katılırken öğretmenlerin bu görüşe katılmadıkları, okullarda çalışanların performanslarının aynı derecede takdir edildiği

görüşüne hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin katılmadıkları, yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirmesi görüşüne yöneticiler ve genel lisede çalışan öğretmenler düşük düzeyde de olsa katıldıkları, meslek lisesi öğretmenlerinin kararsız kaldıkları belirlenmiştir. Gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin mesleki kıdem açısından takım çalışmasına istekli oldukları saptanmıştır.

Kocabaş ve Gökbaş (2002) “Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması” adlı çalışmalarında, okul yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasının önemi konusundaki düşünce ve görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda yaş, okul türü, kıdem gibi alt değişkenlerine göre öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca eğitim örgütlerindeki demokratik ortam konusunda önemli problemler belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amaçlandığından ‘Tarama Modeli’ kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1995, s.77). Tarama modelindeki araştırmalar, ilk ve temel araştırma eylemi niteliğini taşırlar. Tarama modelindeki araştırmalar kuramcılara ve uygulayıcılara, eğitim sorunlarının bir çoğunun tanımlanabilir nitelikte olmasından dolayı bilginin anlaşılması ve aktarılmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 1997, s.21). Türkiye’de, ilköğretim okullarında takım çalışmasına ilişkin var olan durumu betimlemeye yönelik çalışmaların sınırlı oluşu ve alanyazın yetersizliği, araştırmada tarama modelinin seçimi için temel etken olmuştur.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2002-2003 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Afyon il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı’ na bağlı 34 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 71 yönetici, 726 öğretmen olmak üzere toplam 797 işgören oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ile ilgili sayısal veriler EK I’de sunulmuştur. Yöntemin tarama modeli olması ve daha güvenilir verilerin elde edilmesi amacı ile örneklem alma yoluna gidilmeyip “kendini örnekleyen evren” çalışma evreni olarak kabul edilmiştir (Çilenti, 1979, s.102).

Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilen okul sayılarına ilişkin verilere dayalı olarak anket uygulaması kapsamına alınan 35 ilköğretim okulundan birinde yöneticilerin olumsuz tutumlarından dolayı yönetici ve öğretmenlere anket uygulanamamıştır. Bu durumda çalışma evrenini oluşturan toplam işgören sayısı 767 olarak yer almıştır. Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2
Araştırmanın Çalışma Evreni

Dağıtılan Anket Sayısı	Yanıtlanan Anket Sayısı		Yanıtlanmayan Anket Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
(N)	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
767	608	79,27	159	20,73	42	5,48	566	73,79

Tablo 2'de görüldüğü gibi, çalışma evrenini oluşturan 767 işgörenden 608'i (% 79,27) anketi yanıtlarak, görüşlerini bildirmişlerdir. Çalışma evreni içinde yer alan toplam 159 (% 20,73) işgören anketi yanıtlamamıştır.

Anketin yanıtlanması sürecinde, anketin güvenilirliğini artırmaya yönelik 4. ve 30. maddeler kontrol soruları olarak aynı içerik ve biçimde sunulmuştur. Anket maddeleri aynı olmasına karşın 42 ankete aynı yanıtlayıcıların bu kontrol sorularına farklı yanıtlar verdiği saptanmıştır. Bir ölçmenin güvenilirliği, içindeki tesadüfi hataların azlığı oranında yükselir (Özçelik, 1989, s.113). Veri toplama aracının ölçme güvenilirliğine hataların karışmasını önlemek amacıyla, belirlenen 42 (% 5,48) anket de değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anketler çıkarıldıktan sonra 566 (% 73,79) anketten veriler elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3
Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Özellik	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	242	42,8
Erkek	323	57,1
Görev Ünvanı		
Müdür ya da Müdür Vekili	29	5,1
Müdür Yardımcısı	26	4,6
Öğretmen	511	90,3
Mesleki Kıdemi		
5 yıl ve daha az yıl	80	14,1
6-10 yıl	54	9,5
11-15 yıl	80	14,1
16-20 yıl	71	12,5
21 yıl ve üzeri yıl	280	49,5
Mezun Olunan Okul		
Açık Öğretim Ön Lisans	68	12
Eğitim Fakültesi	132	23,3
Eğitim Yüksek Okulu	83	14,7
Eğitim Enstitüsü	186	32,9
Diğer	93	16,4

Tablo 3'te görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan adayların % 42,8'ini kadın, % 57,1'ini erkek adaylar oluşturmaktadır. Tablo 3'ten anlaşıldığı üzere, toplam grup içinde erkekler kadınlardan % 14,3 fazlalılığı ile dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan adayların, % 5,1'i müdür ya da müdür vekili, % 4,6'sı müdür yardımcısı, % 90,3'ü öğretmen olarak görev yapmaktadırlar. Tablo 3'ten de görüldüğü gibi, adayların çoğunluğunun öğretmen olduğu dikkat çekmektedir.

Kıdem değişkenine göre, araştırmaya katılan adayların % 14,1'i 5 yıl ve daha az yıl kıdeme sahip, % 9,5'i 6-10 yıl kıdeme sahip, % 14,1'i 11-15 yıl kıdeme sahip, % 12,5'i 16-20 yıl kıdeme sahip, % 49,5'i 21 ve üzeri yıla sahip olduğu görülmektedir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların hemen hemen yarısı 21 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip olanlardan oluşmuştur.

Tablo 3'ten görülebileceği gibi, araştırmaya katılan adayların % 12'si Açık Öğretim Fakültesi Ön Lisans programından, % 23,3'ü eğitim fakültesinden, % 14,7'si eğitim yüksek okulundan, % 32,9'u eğitim enstitüsünden, % 16,4'ü diğer fakültelerden (ziraat fakültesi, iktisadi ve idari bilimler fakültesi vb.) mezun oldukları görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan adayların, çoğunluğunun erkek (% 57,1), yine büyük bir çoğunluğunun öğretmen (% 90,3), yaklaşık yarısının (% 49,5) 21yıl ve üzeri kıdeme sahip, yaklaşık üçte birinin (% 32,9) eğitim enstitüsü mezunu olduğu görülmektedir.

2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olgusal veriler ve takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yargısal veriler toplanmıştır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler, araştırmacı tarafından hazırlanarak ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan “Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri” adlı anket ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ek II’de sunulmuştur.

2.3.1. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacı ile gerekli olan verileri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen “Takım Çalışması” adlı anket, iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini, ikinci bölüm takım çalışmasına ilişkin maddeleri içermektedir.

Veri toplama aracı geliştirilirken ilk aşamada takım çalışmasına ilişkin alanyazın geniş çapta taranmış, araştırma konusu ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında 40 maddeden oluşan bir taslak anket oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak anket çoğaltılarak Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü 4. Grup İlköğretim Müfettişleri’nin görüşlerine sunulmuş ve geçerliliği sorgulanmıştır. Soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı, anketin ikinci bölümde yer alan maddelerin yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemede yeterli olup olmadığı ve genel olarak ölçme aracının araştırmanın amacına uygun olup olmadığına odaklaştırılan uzman görüşleri sonucunda bir takım sorular çıkarılarak ve bazıları da değiştirilerek, bir kontrol sorusu

ile birlikte 30 maddeden oluşan veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Veri toplama aracındaki ifadeler “olması gereken durumu” yansıtmaya yönelik olarak düzenlenmiştir.

Anketin birinci bölümünde dört soru maddesi yer almıştır. Kişisel bilgiler olarak adlandırılan bu bölümde, adayların cinsiyetlerini, görev ünvanlarını, öğretmenlikteki kıdemlerini ve en son mezun oldukları okulları belirlemeye yönelik soru maddelerine yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümü, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirleme amacına yöneliktir. Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirleme amacına yönelik 29 maddeye yer verilmiştir. “Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri”ne ilişkin yargısal veriler 5’li likert ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Her madde için beş seçeneğe göre yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Seçenekler, “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracının farklı bölümlerindeki yanlış ya da eksik kodlamalar, verilerin bilgisayara kodlanması sürecinde kayıp değer olarak kodlandığından güvenilirlik çalışması sonucu araştırma kapsamı dışına çıkarılan anketlerden başka, hiçbir anket formu tamamen araştırma kapsamı dışına çıkarılmamıştır. Böylece kayıp değer olarak kodlanan soru maddeleri, istatistiksel hesaplamalar dışında tutulurken, anket formlarının doğru biçimde kodlanan bölümleri araştırmaya katılarak veri kaybı önlenmiştir.

2.3.2. Anketin Uygulanması

Veri toplama aracı olan anketin uygulamaya hazır hale getirilmesinden sonra, çalışma evreninde yer alan yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi için Afyon Valiliği ve Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurularak, gerekli izin onayı alınmıştır (EK III). Anketin çalışma evrenine uygulanması, araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anket 2002-2003 eğitim öğretim yılı Nisan ayı içerisinde araştırma kapsamındaki

okullara elden dağıtılıp toplanmıştır. Anketlerin dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara araştırmacı tarafından gidilerek, okul müdürlerine Afyon Valiliği ve Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin onay belgesi sunulmuş, anketin amacı, yanıtlanmasında dikkat edilecek konular ve geri toplama tarihi ile ilgili bilgiler verilmiş ve öğretmenlere uygulanması konusunda yardım alınmıştır.

2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemek için düzenlenen veri toplama aracına verilen yanıtlar, araştırmanın amacı doğrultusunda istatistiksel yöntemler kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmanın birinci alt amacına yönelik verileri elde etmek için frekans ve yüzde kullanılmıştır. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri frekans ve yüzde olarak ortaya konmuş ve yorumlamalar bunlara dayanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci alt amacına yönelik yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre, takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemek için, kişisel özellikler ile veri toplama aracındaki maddelerin çapraz tabloları yapılmıştır. Çapraz tablolardan yararlanılarak yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre takım çalışmalarına ilişkin görüşleri frekans ve yüzde olarak hesaplanmış ve yorumlamalar bunlara dayanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri "SPSS 10.0 for Windows" paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi amacı ile yönetici ve öğretmenlerden takım çalışmasına ilişkin toplanan verilerin, istatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bunların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular ve yorumlamalarda, araştırmanın amacı ile ilgili soruların sırası izlenmiştir. Araştırmanın birinci amacı, “Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi” ile ilgilidir. Araştırmanın ikinci amacı ise “Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre neler olduğunu” belirlemeye yöneliktir. Her iki amaca ilişkin istatistiksel tablolar verildikten sonra aynı başlık altında maddelerin yorumları yapılmıştır.

4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerine Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, “Okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılmasına” ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin, % 49,3’ü “tamamen katıldıkları”, % 46,3’ü “katıldıkları” yönünde görüş belirtmektedirler. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık tamamına yakınının (% 95,6) okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılması görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Dolayısıyla, yönetici ve öğretmenler etkinlik ve verimliliğin artmasına da neden olan, okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 4’e göre, “Takım çalışmasının okulların yapısına uygunluğuna” yönetici ve öğretmenlerin, % 44’ü “katıldıkları”, % 26,9’u “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmektedirler. Buna karşın yönetici ve öğretmenlerin % 12,5’i “kararsız oldukları”

Tablo 4
Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1. Okullar kaliteyi artırmak için takımlarla çalışmalıdır.	1	0,2	12	2,1	11	1,9	262	46,3	279	49,3
2. Takım çalışması okulların yapısına uygundur.	19	3,4	69	12,2	71	12,5	249	44	152	26,9
3. Takım çalışması kişiler arasındaki güveni geliştirir.	0	0	12	2,1	25	4,4	253	44,7	270	47,7
4. Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.	1	0,2	8	1,4	15	2,7	262	46,3	275	48,6
5. Takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar.	1	0,2	5	0,9	27	4,8	284	50,2	246	43,5
6. Takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar.	0	0	5	0,9	20	3,5	275	48,6	262	46,3
7. Takım çalışmasında üyelerin performansı takdir edilir.	1	0,2	28	4,9	67	11,8	304	53,7	161	28,4
8. Takımlarla çalışmak boşa zaman harcamaktır.	276	48,8	242	42,8	13	2,3	12	2,1	17	3
9. Takım çalışması grup içi motivasyonu artırır.	1	0,2	4	0,7	8	1,4	328	58	220	38,9
10. Takım çalışmasında üyeler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar.	1	0,2	13	2,3	33	5,8	324	57,2	191	33,7
11. Takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verilir.	4	0,7	21	3,7	52	9,2	323	57,1	164	29
12. Takım çalışması sayesinde okuldaki kalite artar.	1	0,2	6	1,1	19	3,4	270	47,7	270	47,7
13. Takım halinde çalışmak yaratıcılığı artırır.	1	0,2	16	2,8	17	3	278	49,1	249	44
14. Takım halinde çalışmak enerjiyi artırır.	1	0,2	9	1,6	26	4,6	302	53,4	228	40,3
15. Takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir.	0	0	9	1,6	30	5,3	276	48,8	250	44,2
16. Takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcanır.	56	9,9	273	48,2	99	17,5	109	19,3	24	4,2
17. Takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişim artar.	0	0	4	0,7	21	3,7	342	60,4	199	35,2
18. Takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirilir.	0	0	7	1,2	33	5,8	299	52,8	226	39,9
19. Takım çalışması, üyeler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar.	3	0,5	16	2,8	51	9	289	51,1	205	36,2
20. Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner.	21	3,7	57	10,1	73	12,9	261	46,1	150	26,5
21. Takım çalışması bireysel başarıyı engeller.	28	4,9	59	10,4	62	11	290	51,2	124	21,9
22. Takım çalışması okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır.	1	0,2	5	0,9	43	7,6	310	54,8	206	36,4
23. Takım çalışması çalışanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar.	0	0	12	2,1	40	7,1	322	56,9	190	33,6
24. Takımda bireyler hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirirler.	2	0,4	5	0,9	23	4,1	342	60,4	193	34,1
25. Takım üyeleri kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler.	139	24,6	363	64,1	47	8,3	14	2,5	1	0,2
26. Takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesi sağlanır.	0	0	7	1,2	15	2,7	334	59	209	36,9
27. Takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler.	2	0,4	16	2,8	48	8,5	303	53,5	194	34,3
28. Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır.	0	0	8	1,4	26	4,6	328	58	202	35,7
29. Takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliği gelişir.	0	0	5	0,9	11	1,9	325	57,4	225	39,8

ve % 12,2'si “katılmadıklarını” belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinin (% 70,9) takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğuna katıldıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin % 12,5'inin kararsız olmalarının, takım çalışması hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. Bu sonuç takım çalışmasının, okulların yapısına uygun olduğunu ortaya koymuştur.

“Takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiğine” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4'de görüldüğü gibi “tamamen katılıyorum” (% 47,7) ve “katılıyorum” (% 44,7) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 92,4) takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiğine inandıkları söylenebilir. Takım oluşturma amaçlarından birisi kişiler arasındaki güveni geliştirmektir. Bulgular, öğretmen ve yöneticilerin de kuramsal kısımda belirtildiği gibi, takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiği görüşüne sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Tablo 4'e göre, “Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığına” yönetici ve öğretmenlerin % 48,6'sı “tamamen katıldıkları”, % 46,3'ü “katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 94,9) takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığına inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, kuramsal kısımda verilen takım çalışmalarının, çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesinde uygun bir yöntem olduğu görüşüyle uyum sağlamaktadır.

“Takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olduklarına” yönetici ve öğretmenlerin % 50,2'si “katıldıkları”, % 43,5'i “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 93,7) takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek oldukları görülmektedir.

“Takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tattıklarına” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi “katılıyorum” (% 48,6) ve “tamamen katılıyorum” (% 46,3) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 94,9), takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tattıklarına inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, kuramsal kısımda verilen takım üyeleri çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar görüşüyle de uyum sağlamaktadır.

Tablo 4’e göre, “Takım çalışmasında üyelerin performansının takdir edildiğine” yönetici ve öğretmenlerin % 53,7’si “katıldıkları”, % 28,4’ü “tamamen katıldıkları” ve % 11,8’i “kararsız oldukları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (% 82,1) takım çalışmasında üyelerin performansının takdir edildiği görüşüne inandıkları söylenebilir.

“Takımlarla çalışmanın boşa zaman harcamak olduğuna” yönetici ve öğretmenlerin % 48,8’i “hiç katılmadıkları”, % 42,8’i “katılmadıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 91,6) takımlarla çalışmanın boşa zaman harcamak olduğuna katılmadıkları söylenebilir. Buna göre yönetici ve öğretmenler, okullarda takım çalışması yapmanın boşa zaman harcamak olduğu fikrine katılmamaktadırlar. Takım çalışmasının günümüz şartları içerisinde ne kadar önemli olduğuna inanan yönetici ve öğretmenler, bu iş için harcanan zamanın boşa geçmeyeceğine inanmaktadırlar.

“Takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığına” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi, “katılıyorum” (% 58) ve “tamamen katılıyorum” (% 38,9) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 96,9), takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığına inandıkları söylenebilir. Takım çalışmasının önemli bir özelliği grup içi motivasyonu artırmasıdır. Çünkü, takımlar üyelerinin kararlara katılmalarını kolaylaştırmakta; bu da onların motivasyonunu artırmaktadır.

Tablo 4'e göre, "Takım çalışmasında üyelerin yeteneklerini deneme fırsatı bulduğuna" yönetici ve öğretmenlerin % 57,2'si katıldıkları, % 33,7'si tamamen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 90,9), takım çalışmasında üyelerin yeteneklerini deneme fırsatı bulduğuna katıldıkları söylenebilir. Takım çalışmasında üyeler yeteneklerini deneme bakımından teşvik edilir. Bu, diğer takım üyelerini de harekete geçirir ve bireylerin daha yüksek performans sergilemelerini sağlar.

"Takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verildiğine" yönetici ve öğretmenlerin % 57,1'i katıldıkları, % 29'u tamamen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 86,1), takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verildiğine katıldıkları söylenebilir. Bu sonuç takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verildiğini ortaya koymaktadır.

"Takım çalışması sayesinde okullardaki kalitenin arttığına" ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4'de görüldüğü gibi "katılıyorum" (% 47,7) ve "tamamen katılıyorum" (% 47,7) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 95,4), takım çalışması sayesinde okullardaki kalitenin arttığına inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, kuramsal kısımda verilen okullarda takım çalışması ile kalitenin artacağı görüşünü desteklemekte ve birinci soruda elde edilen bulguyla da paralellik göstererek, örgütlerde kalitenin ancak takımlar aracılığıyla sağlanabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4'e göre, "Takım halinde çalışmanın yaratıcılığı artırdığına" yönetici ve öğretmenlerin % 49,1'i "katıldıkları", % 44'ü "tamamen katıldıkları" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 93,1), takım halinde çalışmanın yaratıcılığı artırdığına inandıkları söylenebilir. Nitekim, etkin bir takımın iletişimi karşılıklıdır ve üyeler bu yolla birbirlerinin üzerine bir şeyler eklerler, yeni bakış açıları getirirler ve başkalarının kendi söyledikleri üzerine yaptıkları yorumlar üzerine ilgi göstererek, yeni fikir ve uygulamaların ortaya çıkmasına yardımcı olurlar.

“Takım halinde çalışmanın enerjisi arttırdığına” yönetici ve öğretmenlerin % 53,4’ü “katıldıkları”, % 40,3’ü “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 93,7), takım halinde çalışmanın enerjisi arttırdığına inandıkları söylenebilir. Bu sonuç kuramsal kısımda verilen takım halinde çalışmanın enerjisi artırdığı görüşünü de desteklemektedir.

“Takım çalışması ile karşılıklı saygının geliştiğine” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi “katılıyorum” (% 48,8) ve “tamamen katılıyorum” (% 44,2) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 93), takım çalışması ile karşılıklı saygının geliştiğine inandıkları söylenebilir. Bu sonuç kuramsal kısımda verilen takım halinde çalışmanın karşılıklı saygıyı geliştirdiği görüşü ile tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4’e göre, “Takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcadığına” yönetici ve öğretmenlerin % 48,2’si “katılmadıkları”, % 9,9’u “hiç katılmadıkları”, % 17,5’i “kararsız oldukları”, % 19,3’ü “katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık yarısından çoğu (% 58,1), takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcadığı görüşüne inanmadıkları söylenebilir. Bu bulgu, kuramsal kısımda belirtilen durum ile çelişmektedir. Kuramsal kısımda, takımda iletişim becerilerini geliştirmek için, çok fazla zaman ve enerji harcadığı belirtilmesine rağmen, yönetici ve öğretmenlerin çoğu aksi görüşe sahiptirler. Bu durumun, yönetici ve öğretmenlerin aynı okulda uzun yıllar görev yapmalarından dolayı, takımlar oluşturulduğunda üyeler arasında iletişim soğukluğunun bulunmaması, birbirleriyle kolayca iletişimde bulunabilmeleri sonucu oluştuğu düşünülmektedir. Oysa büyük örgütlerde, okullardakine nazaran bir takımın oluşturulması ve onlar arasındaki iletişim soğukluğunu kırmak oldukça farklıdır.

“Takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişimin arttığına” yönetici ve öğretmenlerin % 60,4’ü “katıldıkları”, % 35,2’si “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 95,6), takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişimin arttığına

inandıkları söylenebilir. Takım çalışmasında yeni fikirlerin ifade edilmesi, problemlerin, kaygıların açıkça ve etraflıca tartışılması, takımdaki üyeler birbirlerini iyi tanıdıkları için oldukça kolaydır.

“Takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirildiğine” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi, “katılıyorum” (% 52,9) ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 92,8), takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirildiği görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Nitekim, takım çalışmasının temel yararlarından birisi de sorunların çözümüne getirdiği farklı yaklaşımlardır. Takımlar bütün bilgileri ve verileri toplayarak biraraya getirirler ve bunlardan etkili çözümler çıkarabilirler. Görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenler de aynı görüşü paylaşmaktadırlar.

Tablo 4’e göre, “Takım çalışmasının üyeler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağladığına” yönetici ve öğretmenlerin % 51,1’i “katıldıkları”, % 36,2’si “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 87,3), takım çalışmasının üyeler arasında öncelikle birlikte çalışmayı sağladığına inandıkları söylenebilir. Takım çalışmasının en genel amacı, birbiriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır. Takım çalışmaları çalışanlar arasındaki “biz/onlar engelini” ortadan kaldırmayı sağlamaktadır ki, yönetici ve öğretmenlerinde büyük çoğunluğu aynı görüşe sahiptir.

“Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye indiğine” ilişkin yönetici ve öğretmenlerin % 46,1’i “katıldıkları”, % 26,5’i “tamamen katıldıkları”, % 12,9’u “kararsız oldukları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunun (% 72,6), takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmaların en alt düzeye indiğine katıldıkları söylenebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, okullarda çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Amaç bunları en aza indirmektir. Takım çalışmasının

hedeflerinden birisi de, bu çatışmaları en aza indirerek, grup verimliliği ve başarısını artırmaktır. Elde edilen bulgu da, takım çalışmalarının bu çatışmaları azaltmada başarılı olduğunu ancak tamamen ortadan kaldıramadığını düşündürmektedir. Bu nedenle takım çalışmaları sorunları tek başına çözmede yeterli değil, ancak diğer katılımcı teknikler ve örgüt ikliminin geliştirilmesi ile çatışmaları çözümlenmede etkin bir yol olduğu ileri sürülebilir.

“Takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediğine” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi “tamamen katılıyorum” (% 51,2) ve “katılıyorum” (% 21,9) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (% 73,1), takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediğine inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediğine inanmaları takım çalışması hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Tablo 4’e göre, “Takım çalışmasının okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırdığına” yönetici ve öğretmenlerin % 54,8’i “katıldıkları”, % 36,4’ü “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 91,2), takım çalışmasının okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırdığına inandıkları söylenebilir. Bilindiği gibi öğretmenlerin yönetime katılması, okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırmaktadır. Takım çalışması da personelin yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisi olduğundan, burada elde edilen sonuçta, yönetici ve öğretmenlerin aynı görüşü paylaştığını ortaya koymaktadır.

“Takım çalışmasının çalışanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağladığına” ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin % 56,9’u “katıldıkları”, % 33,6’sı “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 90,5), takım çalışmasının çalışanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağladığına katıldıkları söylenebilir. Daha öncede belirtildiği gibi, takım üyeleri çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar.

Bu duygu üyeler için manevi bir ödüldür. Bu ödüller takım üyelerinin bir yere ait olma ve kendini gerçekleştirme duygusunu geliştirerek üretkenliği artırmaktadır.

“Takımda bireylerin hedefe ulaşırken kendilerini geliştirdiklerine” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi, “katılıyorum” (% 60,4) ve “tamamen katılıyorum” (% 34,1) seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 94,5), takımda bireylerin hedefe ulaşırken kendilerini de geliştirdiklerine inandıkları söylenebilir. Çünkü takımlarda gerçekleştirilen eylemler genelde uygulamaya dönüktür ve bu insanların gelişimi için en iyi yollarda biridir.

Tablo 4’e göre, “Takım üyeleri kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebildiklerine” yönetici ve öğretmenlerin % 64,1’i “katılmadıkları”, % 24,6’sı “hiç katılmadıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 88,7) takım üyeleri kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebildiklerine inanmadıkları söylenebilir. Bu sonuç kuramsal kısımda belirtilen durum ile çelişmektedir. Kuramsal kısımda, takımlarda performans geri bildirimının daha anlamlı olduğunun belirtilmesine rağmen yönetici ve öğretmenlerin çoğu aksi görüşe sahiptir. Bu durumun, okullarda takım çalışmalarına fazla yer verilmediğinden, yönetici ve öğretmenlerin etkin bir takım çalışmasına katılmadıkları sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir.

“Takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesinin sağlandığına” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4’de görüldüğü gibi “tamamen katılıyorum” (% 59) ve “katılıyorum” (% 36,9) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 95,9), takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesinin sağlandığına katıldıkları söylenebilir. Özellikle okullarda takım çalışmasında üyeler arasındaki iletişimin açık olmasından dolayı, takım üyeleri fikirlerini açıkça ortaya koyarlar. Nitekim bu bulgu 16. soruya yönelik elde edilen bulguyla da paralellik göstermektedir. Bu da yönetici ve

öğretmenlerin takımlarda açık iletişim sonucu yeni fikirlerin ifade edilmesini sağladığına inandıklarını göstermektedir.

Tablo 4'e göre, "Takımların tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilediklerine" yönetici ve öğretmenlerin % 53,5'i "katıldıkları", % 34,3'ü "tamamen katıldıkları" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 87,8), takımların tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilediklerine inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenler takım çalışmalarını, tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylere kıyasla daha esnek ve değişen olaylara karşı daha etkili bulmaktadırlar. Takımlar, diğer gruplara kıyasla daha çabuk bir araya gelen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede de sonuca ulaşan bir özellik gösterirler.

"Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışının sağlandığına" yönetici ve öğretmenlerin % 58'i "katıldıkları", % 35,7'si "tamamen katıldıkları" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 93,7), takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışının sağlandığına katıldıkları söylenebilir. Etkili takımlarda açık iletişim vardır ve bu sayede sağlıklı bilgi akışı sağlanır. Nitekim 16. ve 26. sorulardan elde edilen bulgularda bu sonucu desteklemektedir.

"Takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliğinin geliştiğine" ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 4'de görüldüğü gibi "katılıyorum" (% 57,4) ve "tamamen katılıyorum" (% 39,8) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (% 97,2), takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliğinin geliştiğine inandıkları söylenebilir. Takım çalışması sırasında üyeler birbirleri ile daha da kaynaştıklarından ve sorumluluk sadece onlar üzerinde olduğundan sonuca ulaşmak için birbirlerine gereksinim duyarak işbirliğinde bulunmak durumundadırlar. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenler de bu yönde bir görüş bildirerek takım çalışmasında işbirliğinin önemine dikkat çekmişlerdir.

4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci amacı, öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, unvan, kıdem ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre neler olduğunun belirlenmesidir. Bunlar aşağıda sırasıyla ele alınarak irdelenmiştir.

4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın, ikinci alt amacının birinci maddesini irdellemek için yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre takım çalışmasına ilişkin görüşlerini yansıtan soru maddelerine verdikleri yanıtlarının yüzdeleri Tablo 5’de hesaplanarak, bulgular elde edilmiş ve bunun sonucunda yorumlanmıştır.

Tablo 5
Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Kadın	Sayı	8	20	19	119	76	242
	Yüzde	3,3	8,3	7,8	49,2	31,4	100
Erkek	Sayı	13	25	17	152	116	323
	Yüzde	4,0	7,7	5,3	47,1	35,9	100

Tablo 5 incelendiğinde, takım çalışmasının önemine, kadın yönetici ve öğretmenlerin % 49,2’si “katıldıkları”, % 31,4’ü “tamamen katıldıkları” ve erkek yönetici ve öğretmenlerin de % 47,1’i “katıldıkları”, % 35,9’u “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bulgulara göre kadın yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (% 80,6) ve erkek yönetici ve öğretmenlerin de yine benzer biçimde büyük bir çoğunluğunun (% 83) takım çalışmasının önemine katıldıkları söylenebilir. Bu sebeple, yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre benzer düzeydedir. Görüldüğü gibi takım çalışmasına her iki cinste önem vermekte

ve bu durumda, takım çalışmasının okulun verimliliğini yükselteceğine inandıklarını göstermektedir.

4.2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Ünvanlarına Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın, ikinci alt amacının ikinci maddesini irdelemek için yönetici ve öğretmenlerin görev ünvanlarına göre takım çalışmasına ilişkin görüşlerini yansıtan soru maddelerine verdikleri yanıtlarının yüzdeleri Tablo 6’da hesaplanarak, bulgular elde edilmiş ve bunun sonucunda yorumlanmıştır.

Tablo 6
Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Ünvanlarına Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Ünvan		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Müdür ya da							
Müdür Vekili	Sayı	1	2	1	14	11	29
	Yüzde	3,4	6,9	3,4	48,3	38	100
Müdür	Sayı	1	2	1	12	10	26
Yardımcısı	Yüzde	3,8	1,7	3,8	46,2	38,5	100
Öğretmen	Sayı	19	41	33	246	172	511
	Yüzde	3,7	8	6,5	48,1	33,7	100

Yönetici ve öğretmenlerin ünvanlarına göre takım çalışmasının önemine inanmaları konusundaki görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir. Takım çalışmasının önemine, müdür ya da müdür vekillerinin % 48,3’ü “katıldıkları”, % 38’i “tamamen katıldıkları”, müdür yardımcılarının % 46,2’si “katıldıkları”, % 38,5’i “tamamen katıldıkları” ve öğretmenlerin % 48,1 “katıldıkları”, % 33,7’si “tamamen katıldıkları” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, müdür ya da müdür vekillerinin büyük bir çoğunluğunun (% 86,3), müdür yardımcılarının büyük bir çoğunluğunun (% 84,7) ve öğretmenlerin de büyük bir çoğunluğunun (% 81,8) takım çalışmasının önemine katıldıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri ünvanlarına göre benzer düzeydedir. Bu sonuç takım çalışmasının uygulayıcıları olan

müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerinin benzer düzeyde olması bakımında anlamlıdır. Okullarımızda sağlıklı bir takım çalışmasının uygulanabileceğine yönetici ve öğretmenlerin en azından zihinsel düzeyde hazır oldukları sonucunu ortaya koymaktadır.

4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın, ikinci alt amacının üçüncü maddesini irdelemek için yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre takım çalışmasına ilişkin görüşlerini yansıtan soru maddelerine verdikleri yanıtlarının yüzdeleri Tablo 7’de hesaplanarak, bulgular elde edilmiş ve bunun sonucunda yorumlanmıştır.

Tablo 7

Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Kıdem		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
5 yıl ve daha							
aşağı yıl	Sayı	4	6	7	36	27	80
	Yüzde	5	7,5	8,7	45	33,8	100
6-10 yıl	Sayı	2	4	4	27	17	54
	Yüzde	3,7	7,4	7,4	50	31,5	100
11-15 yıl	Sayı	3	6	6	40	25	80
	Yüzde	3,8	7,5	7,5	50	31,2	100
16-20 yıl	Sayı	3	6	4	38	20	71
	Yüzde	4,2	8,5	5,6	53,5	28,2	100
21 yıl ve üzeri	Sayı	11	22	14	131	102	280
	Yüzde	3,9	7,9	5,0	46,8	36,4	100

Tablo 7 incelendiğinde, takım çalışmasının önemine, 5 yıl ve daha aşağı yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin % 45’i “katıldıkları”, % 33,8’i “tamamen katıldıkları” yönünde, 6-10 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin % 50’si “katıldıkları”, % 31,5’i “tamamen katıldıkları”, 11-15 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin

% 50'si "katıldıkları", % 31,2'si "tamamen katıldıkları", 16-20 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin % 53,5'i "katıldıkları", % 28,2'si "tamamen katıldıkları", 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin % 46,8'i "katıldıkları" ve % 36,4'ü "tamamen katıldıkları" yönünde görüş belirtmişlerdir. Bulgulara göre, 5 yıl ve daha aşağı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 78,8), 6-10 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 81,5), 11-15 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 81,2), 16-20 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 81,7) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin de büyük çoğunluğu (% 83,2) takım çalışmasının önemine katıldıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun takım çalışmasına ilişkin görüşleri benzer düzeydedir. Takım çalışmasının yararlarına kıdeme göre yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun inanmaları sevindirici bir sonuç olup, okullarımızın takım çalışmasına açık olduğunu göstermektedir.

4.2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın, ikinci alt amacının dördüncü maddesini irdellemek için yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okula göre takım çalışmasına ilişkin görüşlerini yansıtan soru maddelerine verdikleri yanıtlarının yüzdeleri Tablo 8'de hesaplanarak, bulgular elde edilmiş ve bunun sonucunda yorumlanmıştır.

Tablo 8'e göre, takım çalışmasının önemine, Açık Öğretim Fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenlerin % 47,1'i "katıldıkları", % 33,8'i "tamamen katıldıkları", eğitim fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenlerin % 45,5'i "katıldıkları", % 37,1'i "tamamen katıldıkları", eğitim yüksek okulu mezunu yönetici ve öğretmenlerin % 57,8'i "katıldıkları", % 24,1'i "tamamen katıldıkları", eğitim enstitüsü mezunu yönetici ve öğretmenlerin % 46,2'si "katıldıkları", % 37,1'i "tamamen katıldıkları" ve diğer okullar mezunu yönetici ve öğretmenlerin % 47,3'ü "katıldıkları", % 33,4'ü "tamamen katıldıkları" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, Açık Öğretim Fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 80,9), eğitim fakültesi

mezunu yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 82,6), eğitim yüksek okulu mezunu yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 81,9), eğitim enstitüsü mezunu

Tablo 8

Yönetici ve Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okula Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Mezun Olunan Okul		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Açık Öğretim	Sayı	2	6	5	32	23	68
	Yüzde	2,9	8,8	7,4	47,1	33,8	100
Eğitim Fakültesi	Sayı	6	9	8	60	49	132
	Yüzde	4,5	6,8	6,1	45,5	37,1	100
Eğitim Yüksek Okulu	Sayı	2	7	6	48	20	83
	Yüzde	2,4	8,5	7,2	57,8	24,1	100
Eğitim Enstitüsü	Sayı	7	15	9	86	69	186
	Yüzde	3,8	8,1	4,8	46,2	37,1	100
Diğer	Sayı	4	7	7	44	31	93
	Yüzde	4,3	7,5	7,5	47,3	33,4	100

yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu (% 83,3) ve diğer okul mezunu yönetici ve öğretmenlerin de büyük çoğunluğu (% 80,7) takım çalışmasının önemine inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okula göre de, takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin benzer düzeyde olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenler takım çalışmasının kendilerine getireceği yararları bilmekte ve uygulamasına yönelik görüşe sahiptirler.

Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri, cinsiyete, ünvana, kıdeme ve mezun oldukları okula göre benzer düzeydedir. Bu da ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına inanmalarını ispat açısından sevindirici bir gelişmedir. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasının uygulanmasının ilköğretim okullarında kaliteyi artırma açısından ne kadar önemli olduğuna inanmaları güzel bir olaydır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç bölümünde yer alan soruların çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ile bulgulardan ulaşılan yargılar ve yargılara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Takım çalışması günümüzde her geçen okullarda öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Takım çalışmaları, yönetim teori ve uygulamalarına önemli katkılar sağlayan ve katılımcılığı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Günümüzde takım çalışmaları bir çok ülkede yöneticilerin ilgi odağı haline gelmiştir. Buna karşın ülkemizdeki okullarda takım çalışmaları kısıtlı uygulama alanına sahiptir. Takım çalışması ile ilgili yapılan araştırmalar yeterli düzeye ulaşamamıştır.

Takım çalışmaları, okullardaki eğitim-öğretim çalışmalarının yürütülmesinde yeni bir nitelik kazandırır. Okullardaki personel arasındaki ilişkileri geliştirir ve verimi artırır.

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşlerin cinsiyet, görev unvanı, mesleki kıdem ve mezun oldukları okula göre neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşmak için konu ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Afyon il merkezinde görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere anket geliştirilmiştir. Veri toplam aracı soru maddeleri uzman görüşlerine sunulmuş, gerekli düzenlemeler yapılmak suretiyle veri toplama aracı son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin

kişisel bilgilerini, ikinci bölüm de takım çalışmasına ilişkin görüşleri kapsamaktadır. Beşli likert tipi anketler, Afyon il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Toplanan veriler bilgisayara yüklenmiş ve istatistiksel çözümlene yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde kullanılmıştır.

Afyon İl Merkezinde yer alan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinin takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğuna katıldıkları, üçte birinin de katılmadıkları ve kararsız oldukları saptanmıştır.
- Yönetici ve öğretmenler okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılması gerektiğine, takım çalışması sayesinde okullarda kalitenin artacağına inanmaktadırlar.
- Yönetici ve öğretmenler, takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiğine, takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığına, çalışanların hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olduklarına, üyelerin performansının takdir edildiğine inanmaktadırlar.
- Yönetici ve öğretmenler, takımlarla çalışmanın boşa zaman harcamak olduğuna katılmamaktadırlar.
- Yönetici ve öğretmenler, takım çalışması ile karşılıklı saygının geliştiği, takım üyeleri arasında iletişimin arttığı, sorunlara daha etkili çözümler getirildiği, yeni fikirlerin ifade edilmesinin sağlandığı, sağlıklı bilgi akışının sağlandığı ve çalışanlar arasında işbirliğinin geliştiğine inanmaktadırlar..

- Yönetici ve öğretmenlerin, takımların tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilediklerine; takım halinde çalışmanın yaratıcılığı, enerjiyi, motivasyonu artırdığına inanmaktadırlar.
- Yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçünün takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmaların en alt düzeye ineceğine katıldıkları, yaklaşık dörtte birinin de katılmadıkları ve kararsız oldukları saptanmıştır.
- Yönetici ve öğretmenlerin, yaklaşık dörtte üçünün takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediğine inandıkları, dörtte birinin de kararsız oldukları ve katılmadıkları belirlenmiştir.
- Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasında üyeler kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebildiklerine inanmamaktadırlar.
- Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri, cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre benzer düzeydedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri, ünvan değişkenine göre değişmemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri, görev ünvanı değişkenine göre benzer düzeydedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri, kıdem değişkenine göre değişmemektedir. Belirlenen beş grupta yer alan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre benzer düzeydedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin görüşleri, mezun oldukları okul değişkenine göre değişmemektedir. Açık Öğretim Fakültesi Ön Lisans, eğitim fakültesi, eğitim yüksek okulu, eğitim enstitüsü ve öğretmen

yetiştirmeyen diğer fakültelerden mezun olan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri benzer düzeydedir.

5.2. Öneriler

Afyon İl Merkezinde yer alan ilköğretim okullarındaki görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre gerçekleştirilen “İlköğretim okullarında takım çalışmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri”ne yönelik araştırma ile elde edilen bulgular ve bunların sonucunda oluşturulan yargılara dayalı olarak geliştirilen uygulama önerileri ile araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur:

- İlköğretim okullarında çağdaş yönetim anlayışının temel boyutlarından biri olan takım çalışmalarının gerektiğinde uygulanabilmesi için, elde edilen sonuçlar ışığında özellikle “kararsız” durumda olan yönetici ile öğretmenlere, takım çalışmalarının gerekliliği seminer ve konferans yoluyla anlatılmalıdır.
- Yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçünün takım çalışmasının “bireysel başarıyı engellediğine” inandıkları bulgusundan hareketle, takım çalışmalarında ideal olan durumun takımda yer alan üyelerin farklı bireysel yeteneklerinin ortaya konularak başarının elde edilmesi olduğu ve ancak bireysel başarıların birleştirilmesi ile takımın başarıya ulaşacağı gerçeği hizmet içi eğitim etkinlikleri yoluyla yönetici ve öğretmenlere verilmelidir.
- “Görmek, inanmaktır” mantığından hareketle, etkili takım çalışmasına yönelik elde edilen bilgiler ışığında, takım üyelerinin bireysel başarılarının birleştirilmesi sonucu ulaşılan ideal takım çalışması pilot uygulamalarına okullarda öncelikle yönetici ve öğretmenlerden oluşturulacak takımlar aracılığıyla zaman geçirilmeden başlanarak, etkili takım çalışmalarının bireysel başarıların birleştirilmesi sonucu oluştuğu; takım çalışmalarında bireysel başarıların gözardı edilemeyeceği gerçeği ortaya konulmalıdır.

- Yönetici ve öğretmenlerin bir kısmının “okullarda takım çalışmasının oluşturulmasına yönelik şüpheleri” olduğu bulgusundan hareketle, öncelikle yönetici ve öğretmenlerden oluşturulan takımlar aracılığıyla çalışmalar gerçekleştirilerek, şüpheli öğretmenler ikna edilmeli ve bunun ardından gerçekleştirdikleri uygulamalar öğrencilerle de paylaşılarak, onlara öncelikle takım ruh ve bilinci sonucu ortaya konulan etkili takım çalışması konusunda model oluşturulmalıdır.
- Yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık dörtte birinin “takım çalışmalarının okuldaki çatışmaları azaltacağına” katılmadıkları ve kararsız oldukları bulgusundan hareketle, başta katılmayan ve kararsız yöneticiler ile öğretmenler olmak üzere, çatışma yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- Okullarda gerçekleştirilen takım çalışmalarının zaman zaman “istenilen nitelik ve nicelikte olmadığı” bulgusundan hareketle, bu çalışmaları istenilen düzeye çekebilmek için öğretmenler yöneticiler, yöneticiler de kendi üstleri tarafından desteklenmeli; okullarda takım çalışmasına olan gerekliliğin hem nitelik hem de nicelik açısından farkına varılabilmesi için, okul üyeleri ile okulun vizyon ve misyonu paylaşarak, okulun vizyonuna ulaşılabilmesi için takım çalışmasına yönelik gereklilik hissettirilmelidir.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Araştırma sonuçlarının Afyon il merkezi dışındaki ilköğretim okullarına da genellenebilmesi için, farklı il ve ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri belirlenmelidir.
- Okullarda öğrenci-öğretmen-veli arasındaki takım çalışmalarına, sınıf içi çalışmalarda takım çalışmalarına yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

- Bu araştırma ilköğretim okullarına yönelik yapılmıştır. Aynı konu ortaöğretim kurumlarına yönelik olarak da yapılmalıdır.
- Takım çalışmasını engelleyen faktörler üzerine araştırmalar yapılarak, bunlar belirlenmeli ve böylece ideal takım çalışmasına yönelik veriler elde edilerek uygulamaya aktarılmalıdır.
- Takım çalışmasının okulun performansını etkilemesi araştırılarak, elde edilen bulgular ilgili kurumlara iletilmelidir.

EKLER

EK	Sayfa
I. ARAŞTIRMANIN EVRENİNE İLİŞKİN SAYISAL VERİLER	59
II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI	60
III. ANKET UYGULAMA ONAYI	65

EK I

ARAŞTIRMA EVRENİNE İLİŞKİN SAYISAL VERİLER

SIRA	OKULUN ADI	YÖNETİCİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI	TOPLAM
1	Atatürk İlköğretim Okulu	3	50	53
2	Ayşegül Arsoy Pansiyonlu İlköğretim Okulu	2	14	16
3	Beyazıt İlköğretim Okulu	1	6	7
4	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	2	15	17
5	Dumlupınar İlköğretim Okulu	2	21	23
6	Ekrem Yavuz İlköğretim Okulu	2	18	20
7	Fatih İlköğretim Okulu	3	53	56
8	Gedik Ahmet Paşa İlköğretim Okulu	2	26	28
9	Hacı Ahmet Özsoy İlköğretim Okulu	2	17	19
10	Hisarbank 100. Yıl İlköğretim Okulu	2	24	26
11	Hoca Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu	3	29	32
12	Hürriyet İlköğretim Okulu	2	10	12
13	Hüseyin Sümer İlköğretim Okulu	2	30	32
14	Kadayıfçioğlu İlköğretim Okulu	2	8	10
15	Kadınana İlköğretim Okulu	2	28	30
16	Kasımpaşa İlköğretim Okulu	2	14	16
17	Kazım Özer İlköğretim Okulu	2	27	29
18	Kocatepe İlköğretim Okulu	2	26	28
19	Maraşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	2	30	32
20	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	2	14	16
21	Namık Kemal İlköğretim Okulu	2	6	8
22	Nurettin Karaman İlköğretim Okulu	2	9	11
23	Oruçoğlu İlköğretim Okulu	3	41	44
24	Osman Atilla İlköğretim Okulu	2	16	18
25	Öğretmen Saniye Sayıoğlu İlköğretim Okulu	1	22	23
26	Özerler İlköğretim Okulu	2	12	14
27	Özlem Özyurt İlköğretim Okulu	2	17	19
28	Salim Pancar İlköğretim Okulu	2	20	22
29	Sahipata İlköğretim Okulu	2	11	13
30	Şemsettin Karahisarı İlköğretim Okulu	3	46	49
31	Ticaret Borsası İlköğretim Okulu	1	14	15
32	Yunus Emre İlköğretim Okulu	2	20	22
33	27 Ağustos İlköğretim Okulu	2	21	23
34	75. Yıl Pansiyonlu İlköğretim Okulu	3	11	14
		71	726	797

EK II.
ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI

Sayın Okul Yöneticisi / Öğretmeni

İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu anket ile eğitim politikası saptayıcılarına mevcut durum hakkında ışık tutarak ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın başarılı olabilmesi, vereceğiniz içten yanıtlara bağlı olacaktır. Vereceğiniz yanıtların bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılması söz konusu değildir. Bu nedenle ankete ad ve soyadınızı yazmaya gerek yoktur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri içeren maddelerden oluşmaktadır. İkinci bölüm, takım çalışmasına ilişkin görüşlerinize ilişkin maddelerden oluşmaktadır.

Anketi yanıtlarken gerekli özeni göstereceğiniz inancıyla, yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Bekir TUNA
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK II. DEVAM**BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Aşağıda belirtilen seçeneklerden durumunuza uygun olan seçeneği, parantezin içerisine çarpı (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz;
 Kadın
 Erkek
2. Okulunuzdaki görev ünvanınız;
 Okul müdürü veya müdür vekili
 Okul müdür yardımcısı
 Öğretmen
3. Öğretmenlikteki kıdeminiz;
 5 yıl ve daha aşağı yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri yıl
4. En son mezun olduğunuz okul
 Açık Öğretim Fakültesi Ön Lisans
 Eğitim Fakültesi
 Eğitim Yüksekokulu
 Eğitim Enstitüsü
 Diğer (Yazınız).....

BÖLÜM II

TAKIM ÇALIŞMASI ANKETİ

Bu bölümde, takım çalışmasına ilişkin görüşleri amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen görüşlere ne derecede katıldığınızı kararlaştırarak , uygun olan seçeneğin üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. **Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okullar kaliteyi artırmak için takımlarla çalışmalıdır.	()	()	()	()	()
2. Takım çalışması okulların yapısına uygundur.	()	()	()	()	()
3. Takım çalışması kişiler arasındaki güveni geliştirir.	()	()	()	()	()
4. Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.	()	()	()	()	()
5. Takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar.	()	()	()	()	()
6. Takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar.	()	()	()	()	()
7. Takım çalışmasında üyelerin performansı takdir edilir.	()	()	()	()	()
8. Takımlarla çalışmak boşa zaman harcamaktır.	()	()	()	()	()
9. Takım çalışması grup içi motivasyonu artırır.	()	()	()	()	()
10. Takım çalışmasında üyeler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar.	()	()	()	()	()
11. Takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verilir.	()	()	()	()	()
12. Takım çalışması sayesinde okuldaki kalite artar.	()	()	()	()	()
13. Takım halinde çalışmak yaratıcılığı artırır.	()	()	()	()	()
14. Takım halinde çalışmak enerjiyi artırır.	()	()	()	()	()
15. Takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir.	()	()	()	()	()
16. Takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcanır.	()	()	()	()	()
17. Takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişim artar.	()	()	()	()	()
18. Takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirilir.	()	()	()	()	()

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19.	Takım çalışması, üyeler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar.	()	()	()	()	()
20.	Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner.	()	()	()	()	()
21.	Takım çalışması bireysel başarıyı engeller.	()	()	()	()	()
22.	Takım çalışması okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır.	()	()	()	()	()
23.	Takım çalışması çalışanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar.	()	()	()	()	()
24.	Takımda bireyler hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirirler.	()	()	()	()	()
25.	Takım üyeleri kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler.	()	()	()	()	()
26.	Takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesi sağlanır.	()	()	()	()	()
27.	Takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler.	()	()	()	()	()
28.	Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır.	()	()	()	()	()
29.	Takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliği gelişir.	()	()	()	()	()
30.	Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.	()	()	()	()	()

T.C.
AFYON VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

10.04.03 009370

SAYI :B.08.4.MEM.4.03.00.05/
KONU : Anket Uygulaması.

VALİLİK MAKAMINA
AFYON

İLGİ: Eskişehir Anadolu Üniversitesinin 07 Nisan 2003 tarih ve 269-1408 sayılı yazısı.

Eskişehir İli Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Bekir TUNA' nın İlimiz merkez ve merkeze bağlı bulunan ekli listede belirtilen ilköğretim okullarımızda "İlköğretim Okullarında Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu yüksek lisans tezi hazırlamak üzere ekli listede belirtilen ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere anket uygulaması yapmak istediği ilgi yazı ile bildirilmiştir.

Eskişehir İli Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Bekir TUNA' nın söz konusu anket çalışmasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Metin TOPKARAOĞLU
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../04/2003

Nevzat KINAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKİ: Anket Uygulaması Yapılacak
Okulların Listesi (1 Syf)

KAYNAKÇA

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: PEGEM,1995.

----- . **Sosyal Bilimlerde Araştırma**. İkinci Basım. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1997.

Başaran, İbrahim E. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 1982.

----- . **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.

----- . **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi, 1993.

Bayrak, Coşkun. “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler,” **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 1-6: 17-27, Bahar 1996.

Cafoğlu, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, 1996.

Çakır, İsa. “Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Çetin, Münevver Ölçüm. **İlköğretim Okullarında Takım Çalışması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Çetin, Sibel. “İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Çetinkaya, Ayşe Nur. “Ekip Çalışması Teknikleri.” MLO’larda Teftiş ve Öğrenci Merkezli Eğitim Kursu Ders Notu. İzmir: 11-22 Ekim 1999.

Çilenti, Kamuran. **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Ankara, 1979.

Dengiz, Murat. **Takım Çalışması Teknikleri**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2000.

Derviş, Nurhan. “Grup Çalışmasının Öğrenci Başarısına Etkisine İlişkin Öğretmen-Öğrenci Görüşleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Doğan, Özlem İpekgil. “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin rekabet Gücü Üzerine Etkisi,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 1-6: 116, 2000.

Donnellon, Anne. **Takım Dili**. Çeviren: Osman Akınbay. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Elma, Cevat. “Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması,” **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**. 3-33: 66-68, Kasım 2002.

Ensari, Hoşcan. **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam KaliteYönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

Genç, Zeki. “İlköğretim Müfettişlerinin Teftiş Gruplarını Grup ve Takım Özelliklerine Göre Değerlendirmeleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Gökbaş, Mehmet. “Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma.” Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

- Güney, Nuray. “Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Güven, Tayfun. “Vizyoner Liderlik ve takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Hardingham, Alison. **Takım Çalışması**. Çeviren: Bora Aksu ve Onur Cankoçak. Ankara: İlkyayın Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd.Şti., 1997.
- Johnson, Ron. **Kusursuz Ekip Çalışması**. Çeviren: Füsün Doruker. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.
- Karaca, Emel. “Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995.
- Katzenbach , Jon R. ve Douglas K. Smith. **Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**. Çeviren: Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.
- Keçecioglu, Tamer. **Takım Oluşturmak**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.

- Kendiroğlu, iğdem. “Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Kesim, Sevgi. “Sağlık Hizmetlerinde Takım ve Takım alışmasına Yönelik Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Kocabaş, İbrahim ve Mehmet Gökbaş. “Eğitim Kurumlarında Takım alışması,” **XI. Eğitim Bilimleri Kongresi**. Lefkoşe: Yakın Doğu Üniversitesi Yayınları, 2002.
- Maddux, Robert B. **Takım Kurma**. Çeviren: Can İkizler. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- MEB. **Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 1999.
- Özçelik, D. Ali. **Test Hazırlama Kılavuzu**. İkinci Basım. Ankara: ÖSYM Eğitim Yayınları, 1989.
- Özkalp, Enver ve iğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 2001.
- Öztürk, Güler. “Takım alışmasını Etkileyen faktörler Sektörel Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Robbins, Stephen İ. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1994.
- White, Rupert Eales. **Takım Lideri**. Çeviren: Ali imen. İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.

Weissh, Donald. **Başarılı Ekip Oluşturma.** Çeviren: Erhan Tuskan. İstanbul: Rota Yayınevi, 1993.

Yavaş, Basri Kutlu. “Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Takım Çalışması.”
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, 1996.