

K.K.T.C.

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN TAKIM ÇALIŞMASINA İLİŞKİN ALGILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

İhsan Güven BENGİHAN

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Fatoş SİLMAN

LEFKOŞA - 2006

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

İhsan Güven BENGİHAN'a ait "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına İlişkin Algıları" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....

Doç. Dr. Cem BİROL

Üye:.....

Yrd. Doç. Dr. Fatoş SİLMAN (Danışman)

Üye:.....

Doç. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU

ONAY

Yüksek Lisans Yönetmeliğine uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.

26..12./2006

Doç. Dr. Cem BİROL

Ens. Md.

ÖNSÖZ

İnsan ilişkilerinin en güçlü görüldüğü yer olan eğitim kurumlarımızda da bir an önce takım çalışmasına başlanmalıdır. Ancak ileriye yönelik bir değişim planı yapmadan, eğitim kurumlarımızın çalışma yöntemleri ve mesleki tutumları hesaba katılmadan başlanacak bir takım çalışmasından verim beklemek hayal olur. Söz konusu yetersizliğin kazanılması, ancak takım çalışması deneyimi kazanmakla sağlanabilir.

Bireyin sağlıklı şekilde yetiştirilmesine lokomotif görevi üstlenen eğitim örgütlerinde, insan ilişkilerinin önemi diğer örgütlere göre daha fazladır. Burada insan ilişkileri, salt eğitim ve yönetim personeli açısından değil, aynı zamanda öğrencilere örnek olma bakımından da önem göstermektedir. İnsan ilişkilerinin bozuk olduğu bir okulda, istenilen nitelikte bir eğitim hizmeti sunmak imkansızdır.

İnsan ilişkilerinin bir boyutu olan takım çalışmasının eğitim örgütlerinde bilinmesi ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Burada takım çalışmasını gerçekleştirecek eğitim yöneticisinin de liderlik özelliğine sahip olması ve bu alanda yetiştirilmesi ayrı bir önem kazanmaktadır.

Çağdaş eğitim yöneticisinin görevi, insanın doğasında var olan gruplaşmadan yararlanarak farklı grupların amaçlarıyla okulun amaçlarını özdeşleştirmeye katkıda bulunmak olmalıdır. İyi bir eğitim yöneticisi olmak, bütün informal grupların desteğini kazanmış demokratik bir lider olmak demektir. Okulun toplumsal, siyasal ve ekonomik görevi de ancak böyle bir liderle yerine getirilebilir.

İşte bütün bu sebeplerle eğitim yöneticisinin insan ilişkilerinde çok iyi yetişmiş olması gerekir. Yönetimsel etkinlikleri zamanla ve kendi çabaları ile kazanmaya çalışmaları yeterli olmamaktadır.

Eğitim yöneticisinin takım çalışmasının önemini çok iyi bilmesi bundan korkmak yerine örgüt amaçları doğrultusunda yararlanmak amacıyla teşvik etmesi gerekir. Okul yöneticisi bütün takımların ve grupların üstünde kalmayı başarmalı okulundaki gruplaşmalara karşı yansız davranabilmelidir.

Problemi önleyebilmek için, doğru zamanda teşhis ve doğru yaklaşımlarla çözüme ulaşmak büyük önem kazanmıştır. Bu noktadan hareket ederek eğitim örgütlerimizde takım çalışmasının önemi kavratılmalı, başarı için gereken uyumsuzluklar önlenerek bireyler bu yolda bilgilendirilmelidir.

Bu bakımdan eğitim kurumlarımızdaki öğretmen ve yöneticilerin takım halinde çalışmaları ve işgörenlerin alınan kararlara katılarak etkin olmaları çok önemlidir. Bu araştırmada yönetici ve öğretmenler açısından takım çalışmasının önemi araştırılarak konuyla ilgili görüşler belirlenerek sorunlar ortaya konulup çözüm yolları geliştirmeye çalışılacaktır.

Bu araştırmayı hazırlarken yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Fatoş SİLMAN'a, Doç. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU'ya, Doç. Dr. Cem BİROL'a, sayın Huriye OSMANZADE'ye ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY LİSTESİ.....	İ
ÖNSÖZ.....	İİ
İÇİNDEKİLER.....	İV
TABLolar CETVELİ.....	Vİİ
ÖZET.....	Vİİİ
ABSTRACT.....	IX

BÖLÜM I

1.1. GİRİŞ.....	1
1.2 . Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
1.7. Kısaltmalar.....	7
1.8. KURAMSAL TEMELLER.....	8
1.8.1. Takım Kavramı.....	8
1.8.2. Takımın Oluşum Süreci.....	12
1.8.3. Takım Türleri.....	13
1.8.4. Takım Çalışmasının Avantajları.....	16
1.8.5. Takım Çalışmasının Dezavantajları.....	18
1.8.6. Takım Çalışmasının Eğitim Alanındaki Önemi.....	19
1.8.7. Okul Yönetiminde Karara Katılmanın Önemi.....	23
1.8.8. Takım Liderinin Görev Ve Sorumlulukları.....	26

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	29
2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	29

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	36
3.2. Evren.....	37
3.3. Örneklem.....	38
3.4. Veri Toplama Teknikleri.....	39
3.5. Veri Toplama Araçları.....	39
3.5.1. Anket.....	39
3.5.2. Görüşme Formu.....	41
3.6. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması.....	41
3.7. Verilerin Çözümlemesi.....	42

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Anketten Elde Edilen Sonuçlar.....	43
4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Görüş ve Dağılımları.....	54
4.3. Yönetici ve Öğretmenlerle Yapılan Görüşme Formu Sonuçları.....	62

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	66
5.2. Öneriler.....	70
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	81
EK.1. İlköğretim Dairesinden Alınan İzin Örneği.....	81
EK.2. Anket Örneği.....	82
EK.3. Görüşme Formu Örneği.....	85
EK.4. Friedman testi sonuçları.....	86

TABLOLAR CETVELİ

Tablo.1. Evrende yer alan ilköğretim okulları ile yönetici ve öğretmen listesi.....	37
Tablo.2. Ankete katılan örneklem grubu dağılımı.....	38
Tablo.3. Likert ölçeği.....	40
Tablo.4. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin madde analizleri.....	53
Tablo.5. Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı.....	54
Tablo.6. Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre 't' testi sonuçları.....	55
Tablo.7. Örneklem grubunun ünvanlarına göre dağılımı.....	56
Tablo.8. Örneklem grubunun ünvanlarına göre 'f' testi sonuçları.....	57
Tablo.9. Örneklem grubunun kıdemlerine dağılımı.....	58
Tablo.10. Örneklem grubunun kıdemlerine göre 'f' testi sonuçları.....	59
Tablo.11. Örneklem grubunun mezun oldukları okula göre dağılımı.....	60
Tablo.12. Örneklem grubunun mezun oldukları okula göre 'f' testi sonuçları.....	61

ÖZET

Bu araştırmanın amacı K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Çalışmasına ilişkin algılarını belirlemektir.

Araştırmanın evrenini M.E.K.B. İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Lefkoşa İlçesindeki ilköğretim okullarında 2005-2006 öğretim yılında görev yapan müdür, müdür muavini ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu seçilen 16 ilköğretim okulunda 16 müdür, 22 müdür muavini, 264 öğretmen, toplam 302 kişi görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu 22 yönetici ve 181 öğretmen toplam 203 kişi oluşturmaktadır.

Anket verilerinin istatistiksel çözümleri S.P.S.S.11.0 for Windows programı, frekans, yüzde (%), aritmetik ortalama 't'testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak, görüşme forumları'nın çözümü ise içerik analizine tabi tutularak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğuna katıldıkları, okullarda kalite ve verimi artırmak için takımlarla çalışılması gerektiğini ve takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığı görüşündedir; tek sakıncasının ise farklı fikirlere sahip üyeler olduğu durumlarda zaman kaybının yaşanabileceğidir.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the perceptions of elementary education school principals and teachers on teamwork. The population of the study covers principals, assistant principals and teachers who are employed in the elementary education schools of the Ministry of Education in the city of Nicosia. The sample of the study includes 22 principals and 181 teachers from the selected 16 elementary education schools.

The data were analysed using SPSS 11.0 Windows programme. Frequency, percentage, arithmetic means, t-test, one-way ANOVA were calculated. The qualitative data were analysed through content analysis technique.

The findings of the study showed that the majority of the administrators and teachers thought that teamwork was appropriate to the structure of their schools. They believed that in order to increase the quality and efficiency in schools school staff should work in teams. They also thought that teamwork provided the school staff the opportunity to employ their skills. According to them the only disadvantage of teamwork is that when team members have different opinions this situation may cause waste of time.

BÖLÜM I

1.1.Giriş

Bu bölümde, araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılığı, tanımları, kısaltmaları ve araştırmanın kuramsal temelleri açıklanmaktadır.

Bireysel çalışmanın yerini takım çalışmasına bıraktığı ve insanların performansından takım çalışması yoluyla daha fazla yararlanıldığı gözönünde tutulursa, eğitim kurumlarımızda da takım çalışması yapmanın eğitimde kalitenin artmasına ne derece katkıda bulunacağı ortaya çıkar. Öte yandan, eğitim sistemi de diğer sistemler gibi, ortak amaçlara erişmek için birlikte çalışan elemanların ve parçaların bir bütünüdür. Bu elemanlar, en genelde öğretmenler, öğrenciler, aileler, destek hizmeti verenler, yöneticiler ve eğitimi yönlendirenler birlikte hareket ederlerse ve çalışanlar da alınan kararlara katılırsa Toplam Kalite Yönetimi açısından eğitimde kaliteyi yakalamak mümkün olacaktır. Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik parçası olan okulda başlamalıdır. Diğer bir deyişle sistem merkezinden okula, okuldan çevresine yeni bir giriş olmadıkça, eğitim sisteminde yenilik – bugünkü terimi ile reform - yapıldığını savunmak güçtür. İşte, toplam kalite yönetimi ile eğitim örgütleri bir yenilik arayışı içine girmektedir ve eğitim örgütleri kalite üzerinde yoğunlaşmaktadır. Takım çalışmaları da toplam kalite yönetimi etkinlikleri ve ilkeleri arasında yer almaktadır. Takım çalışmaları örgütsel yapıda her geçen gün öne çıkmakta ve kullanımı da yaygınlaşmaktadır (Bursalıoğlu,1998: 151).

Okullardaki grup yapıları da oluşum yönünden diğer örgütlerdekilere çok farklı değildir. Her an binlerce iletiyi almak durumunda olan günümüz insanının var olan değerlerini korumak, bozulan ya da boşalan kültür gözeneklerini bir yolla yeniden düzenleyip dengesini sağlamak için çok yönlü, çeşitli gruplarla iletişim kurması gerekmektedir (Açıkalın,1998:108).

Takım kurma işlemleri, takip eden ve yanlışları anında teşhis eden ve düzelten bir yönetici lider ile mümkündür. Bu teşhis etme aşamasında üyelere çeşitli anketler uygulanabilir, verimli çalışmayı engelleyen sorunların tespiti için egzersizler yapılabilir. Takım her türlü problemin çözümünde faydalı olabilir, yanlış uygulandığı zaman lüzumsuz ve bölücü de olabilir. Buna rağmen takımlar her zaman için diğer gruplardan ve bireysel çalışmalardan daha fazla performans gösterirler (Çetin,1998:3).

Örgütte çeşitli takımların etkinliğinin gelişmesi; takımın amaçlarının geliştirilmesi ve öncelik sırasına konmasına, takım üyelerinin rol beklentilerinin ve sorumluluklarının açığa kavuşturulmasına, takım üyelerinin aynı düzeyler arası ilişkilerini geliştirilmesine bağlıdır. Yine problem çözme, karar alma, kaynak kullanımı ya da planlama etkinliklerinin kullanımında etkinliğe, çekişmenin azaltılmasına, örgüt ikliminin geliştirilmesine, takımın özelliğın örgütün toplam fonksiyonu içindeki rolünün daha iyi anlaşılmasına, örgütte diğer iş grupları ile çalışma yeteneğinin geliştirilmesine ve grup üyeleri arasında karşılıklı destek duygularına bağlıdır (Balcı,1995:85).

Bütün bu kuramsal çerçevede belirttiğimiz gibi okullarda da yeterli sayıda işgören ile takımlar kurulabilir. Takım kurmak çalışmak işgörenlerin moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmektedir. Eğitim örgütünde, takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır (Başaran, 993:62).

Okulda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, sınıf öğretmenleri kurulu, disiplin kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonu, ders kitabı seçmek için oluşturulan komisyonlar çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir. Öte yandan takım çalışmasının bir alt kademesi olan katılımcı yönetim, demokratik yönetim biçiminin temel gereklerindendir. Katılımcı yönetim kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamada sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını öngörmektedir. (Özdemir, 1996:26).

Takımlarda insanların sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanılır. Fertler farklı ancak sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini takım aracılığı ile birleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirir. Örgütlerde işlerin daha hızlı ve en iyi şekilde yapılabilmesi için üyelerin bireysel olarak hareket etmeyi bırakıp takım çalışmalarına katılmaları gerekmektedir. “ Hiçbirimiz hepimiz kadar akıllı değiliz” cümlesi takım çalışması ile yapılacak çalışmaların sonucunda ne kadar başarılı olunacağını açıkça ifade etmektedir (Blanchard & Carew,1996: 22).

Eğitime ayrılan kaynakları daha etkili ve verimli kullanarak eğitim hizmetlerinde kaliteyi artırma ve eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlama isteği, eğitim yönetiminde yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Bugün, bu yeni yaklaşımların başında “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışı gelmektedir. TKY’nin temel hedefleri arasında çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru algılayıp değerlendirerek, eğitim çalışanlarının sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmek, eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlamak, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin katılımını gerçekleştirmek ve aynı zamanda karar almada veri kullanmayı yaygın hale getirerek velilerle yönetim anlayışını hakim kılmak bulunmaktadır. (Cafoglu,1996:65).

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilme şartlarından ikisi, eğitim örgütlerinde verimliliği en üst düzeye çıkarabilecek takım çalışması ve karara katılmalıdır. Bugün, takım çalışmasının uygulanmasına, eğitim örgütlerinde yıllık ders planlarının hazırlanması, sınav uygulamaları, öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu gibi çok az sayıda etkinlikte görüyoruz. ancak, TKY’nin daha verimli ve yagın kullanılması kalitenin artmasına katkıda bulunacaktır. Takım çalışmasının bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretimde yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldırıp daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin organizasyonlarındaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması eğitim kurumlarının başarısı için önemli adımları oluşturacaktır (Cafoglu,1996:66).

1.2. Problem Cümlesi:

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algıları nelerdir.?

1.3. Amaç

M.E.K.B. İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Lefkoşa İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına ilişkin algılarının belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amacın gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Lefkoşa İlçesindeki ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin;

1-Takım çalışmasına ilişkin algıları nelerdir ?

2-Takım çalışmasına ilişkin algıları;

a) Cinsiyetlerine,

b) Ünvanlarına,

c) Kıdemlerine,

d) En son bitirdikleri okul değişkenlerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

1.4. Araştırmanın Önemi

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 gelişme arayışında olması, yönetimde ve okullarda 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.

Hangi ekonomik sistemde olursa olsun, insanlar hayatlarını sürdürmek için mal ve hizmet üretmek zorundadırlar. Neyi ne kadar iyi ne kadar çok ürettikleri ise bilgi, beceri, yaratıcılık, işlerine karşı sadakat ve tutumlarına, kullanılan teknolojiye ve nihayet kendilerini yönetenlerin kalitesine bağlıdır. İnsanlar ezelden beri gruplar oluşturmuşlardır. Aile hayatı, sürüp giden savaşlar, hükümetler, eğlenceler, iş, bütün bunların temelinde gruplar vardır. Ama her geçen gün biraz daha açığa çıkan şudur ki, gruplar en yüksek başarılarını ancak takım dediğimiz daha verimli birimlere dönüştüklerinde yaşamaktadırlar (Maddux,1999:4).

Öğrenme ortamlarında öğrencilerin takım ruhu kazanmaları ve karşılıklı dayanışma ve paylaşım dayalı bir ilişki görüntüsü içinde tutulmaları, etkili öğrenmenin güvencesidir. Okul bir emir komuta veya ast üst ilişkileri örgütü değil, bir paylaşım ve dayanışma birimidir. Dolayısıyla insan ilişkileri açısından “ben-sen” ikiliği ve karşıtlığı yerine “biz” duygusu yerleştirilmedikçe etkili bir eğitsel ortam sağlanamaz (Aydın, 2000:54).

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar; yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde ilgililere yol gösterebilecek bulgular içermesi açısından önemlidir. Ayrıca, K.K.T.C’de bu konuda çalışmaya rastlanmadığından araştırmanın ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Bu araştırma Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’na bağlı, ilköğretim okullarında 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.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki özellikler açısından sınırlandırılmıştır:

- 1- Araştırma 2005-2006 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
- 3- Araştırma ilköğretim okullarında görevli bulunan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
- 4- Araştırma Lefkoşa ilçesindeki ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde araştırmanın içinde sık sık geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

Grup: Aynı amaca ulaşmak için ortaklaşa bir uğraş içinde karşılıklı birbirini etkileyen, birbirine bağlı iki ya da daha fazla kişiye denir (Çetin,1998:14).

Karar Verme: Bir yöneticinin veya bir örgütün birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme eylemidir (Can,1978:61).

Liderlik: Bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için yeni bir yapı ve yol başlatmasıdır (Çelik,1997:1).

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,1999:1).

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

1.7. Kısaltmalar

K.K.T.C: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

M.E.K.B: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı.

S.P.S.S: Statiscial Package For Social Sciense.

T.K.Y: Toplam Kalite Yönetimi.

V.b: Ve bunun gibi.

V.d: Ve diğerleri.

1.8. KURAMSAL TEMELLER

1.8.1. Takım Kavramı

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. Çalışanlarını yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisi takım çalışmasıdır. Takım çalışmaları çoğu örgütte olduğu gibi her geçen gün okullarda da öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır (Güney,1997:1).

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,1997:3).

Takım kelimesine çok değişik anlamlar yüklenilmektedir. Takım sosyolojik bir olgu olmaktan öte, birçok alanda da etkinliğini göstermektedir. Takım kelimesinin çok değişik şekilde ifade edildiğine rastlıyoruz. Bunlar küme, grup, ekip, komite v.s. şeklindedir. Takım, ortaklaşa amaçları işbirliği içinde en üst düzeyde bir etkinlikle gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Bu örgütte,

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,1982:118). Takım insanların işbirliği ihtiyacından doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Sistem düşüncesi ister endüstriyel, isterse öğrenim ortamında olsun Toplam Kalite Yönetiminin başarısında temel olan ekip çalışmasıdır. Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kuran bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir (Langford,1999:135).

Takım, iş sürecinde birbirine bağımlı ve genel bir amaca ya da misyona yönelmiş, her birimizin özel bir rolü ya da fonksiyonunu yerine getirdiği, sorumluluğun paylaşıldığı iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanabilir (Mathieu / Googwin / Heffner / Bowers, 2000:273).

Eren (1998:32) takımı, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk” olarak tanımlarken; Robbins (1994:42). “belirli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş, bu sorumluluğu paylaşan ve gerekli yeteneklere sahip küçük bir grup insan” tanımını kullanmıştır. Yine benzer bir başka tanımda ise takım, “bir amaç için beraber çalışan bir grup insan” olarak nitelendirilmektedir (Modern Business Reports,1983:4). Takım, Schermerhorn’a (1997:23) göre, “aynı amaçları gerçekleştirmek amacıyla bireylerin takım olarak çalışıp amaçlarına daha kolay varmaları için oluşturdukları yapılarıdır” bir başka anlatımla ortak bir amacı paylaşan ve her bir bireyin yaptığı iş ve yeteneklerinin diğerleriyle uyduğu bir grup olarak da tarif edilebilir. Bir başka tanımda takım, “bireysel ve grup hedeflerini başarmak için işbirliği içinde çalışmak zorunda olan insan topluluğudur (Dyer, 1977:15).

Takım, “ortak amaçlar doğrultusunda bağlılık gösteren, üyelerin görevlerini yerine getirirken kendi otoritelerini kullanabildikleri sistemler”dir (Partington ve Harris,1999:12). Takımlar için “ortak bir amacı gerçekleştirme amacıyla bir arada çalışan amaçları ve sorumlulukları belli grup” tanımı da yeterli olacaktır. Bugün artık oyunu takım olarak oynanan ve golü atanın değil, attıranların konuşulması, primin sahadaki ilk onbirin yanısıra kenarda oturan ve yedek bekleyenlere de eşit olarak paylaştırılması, takım çalışmasına verilen önemin bir göstergesidir (Uluç, 2000:22). Çoğumuzun kafasındaki takım imajı, iyi veya kötü, kendi kişisel deneyimlerimizin bir yansımasıdır. Bazıları takım derken, kafasında özel bir görev gücünün resmini çizer, bazıları askeri bir hücum birliğini düşünür. Aslında hepsi, birden fazla bireyin biraraya gelip, örgütlenerek, disiplinli bir şekilde ortak bir hedef için çalışması ve yüksek performanslı sonuçlar almasıdır (Aydın,2000:2).

Takım, yaptıkları işte birbirine bağlı, çıktılar üstüne aynı sorumluluğu paylaşan, ilişkilerini örgüt sınırlarının ötesinde de sürdürebilen, bir veya birden fazla sosyal sistem içerisinde varlıklarını benimsemiş ve başkalarına da benimsetmiş bireyler topluluğu olarak tanımlanmıştır (Çalışkan, 2000:19). Takımın üç bileşeni vardır. İlki üç veya daha fazla kişiden oluşması gerekir. İkinci olarak takımdaki kişilerin birlikte etkileşim ve iletişim içinde olması gerekir. Son olarak, bir hedefi paylaşmaları gerekir (Çalışkan, 2001:20).

Beraber çalışmak ufak bir grubun, düzenli aralıklarla ve gönüllü olarak toplanarak belirli işleri yapmaları anlamına gelen takım çalışmasının esaslarını ise, ufak bir grup, bir lider, ortak bir amaç, düzenli toplantılar, ortak sorumluluk paylaşan üyeler, takım ruhu ve bilinçli koordinasyon oluşturur. Takım çalışması, çalışanlar arasında güven yaratır, iletişimi geliştirir ve karşılıklı bağımlılığı artırır. (Tepret,1999:67). Takım çalışması toplu çalışmayı sağladığı için, takım elemanlarının bireysel performanslarını da artırır. Takım bir insan grubudur ama her insan grubu bir takım değildir. Takım birbirine bağlı toplu çalışan, ortak bir amaca yönelmiş ve yüksek kalitede sonuçlar üreten insan topluluğudur (Dengiz, 2000:30).

Takım çalışması, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kararlılığın artması gibi konularda sorumluluk yüklenen bir çalışma şeklidir (Umutlu,1999: 18). Takım çalışması ayrıca takım amaçları uğruna, takımdaki üyelerin bireysel hedeflerini feda ederek işbirliği içinde görevlerin yerine getirilmesi için yaptıkları çalışmadır (Ergin, 2000:58). Takım, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır (Katzenbach-Smith, 1998: 68). Takım, sonuçlara ulaşmada orta derecede sorumlu olan kişilerden ve birbirine bağlı işlerden oluşan bir insan grubudur (Keçecioğlu, 2000: 80).

Takım, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görev yerine getirmek üzere biraraya gelen insan grubudur (Donnellon,1998:20). Takımlar, o anki ve gelecekteki organizasyonel gereksinimlere çözüm değildir. Her problemi çözemeyebilir, her grubun sonuçlarını artırmayabilir. Daha fazlası, yanlış uygulandığında lüzumsuz ve bölücü olabilirler. Buna rağmen takımlar; genellikle diğer gruplardan ve bireylerden daha yüksek performans gösterirler (Çetin,1998:2). Takımlar, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmeler olarak görmek de mümkündür. Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına karşın, her bir üye bir diğerinin tecrübe ve gücüne takım olarak daha güçlü olmak ve daha etkili olmak amacıyla gereksinim duyar. Takımlardaki bu karşılıklı alışveriş takımların uzun süreli olmalarındaki en önemli etkenlerdendir. Katzenbach ve Smith'e (1993:54) göre ise takım, "belirli bir amaç ve performans hedefleri çerçevesinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip ve birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insandır" tanımı bu konuda yapılmış bir çok tanımı kapsamaktadır.

1.8.2.Takımların Oluşum Süreci

Dyer (1977:12). Takım oluşturma, takım çalışmasını geliştirmek ve grup verimliliğini arttırmak için kullanıldığını belirterek bir takım oluşturulmasında yapılması gerekenleri şu şekilde özetler: “Grubun problem çözme yeteneğini geliştirme, üyelerin aralarında mevcut bireyler arası sürtüşmelerini giderme ve onları belirgin amaçlar doğrultusunda birleştirme” ancak bu şekilde bir grup, takım haline dönüşebilir.

Takımların oluşum aşamalarını beş bölümde incelememiz mümkündür:

1-Kuruluş: Üyelerin birbirini tanıma ve anlamaya başladığı aşamadır. Üyeler kendilerinden neler beklendiğini sorgular. Bu aşamada belirsizlik hakimdir. Gayri resmi liderler üyelerin birbiriyle tanışmaları ve ortaya atılan bazı konularda fikir alışverişinde bulunmalarını sağlar.

2-Karışıklık ve Karmaşa: İlk aşamada yaşanan zorluklar bu aşamada atlatılmıştır. İlk çatışma ve anlaşmazlıklar bu noktada görülmeye başlanır. Takım içi gruplaşmalar oluşabilir, takım kuralları sorgulanarak çatışma yaratılabilir. Bu aşamada takım liderinin ön plana çıkıp belirsizlikleri çözmesi gerekmektedir.

3-Biçimlenme: Üyeler arasındaki çatışmaların dindiği ve uyumun sağlandığı aşamadır. İlk aşamadaki gayri resmi liderin yerini takım lideri alır. Üyeler arasında takımın kural ve işleyişi açığa kavuşur, fikir birliğine varılır.

4-Başarma: Bu nokta sorunun çözümü ve sonuca götüren yolların saptanıp üyelerin birbirleriyle işbirliği içinde çalıştığı aşamadır. Bu noktada liderin amacı takımlardan en yüksek performansı sağlamaktır.

5-Dağılma: Belirli görevler amacıyla oluşturulan takımlarda dağılma aşaması yaşanır. Hedeflere ulaşılmış ve üyeler arasındaki bağ kuvvetlenmiştir. Bu aşamanın ardından liderler bir toplantı ile takımın ömrünün bittiğini açıklarlar (Eren,1998:371).

Bu aşamadan sonra takımın sorununun tespiti ve problemin nedenleri analiz edilir. Sonrasında eylem planı yapılır ve uygulamaya geçilir. Sürecin sonunda sonuçlar tüm takım üyeleri tarafından değerlendirilir, çözüm yolları yerine getirilip uygulanır ve takım çalışmalarına devam ederek gelişimini sürdürür (Eren,1998 :371).

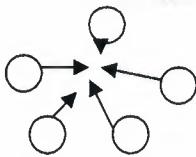
Schermerhorn & Osborn (1997:45)'e göre ise takım oluşturma sürecini, takım çalışmasını veya grup verimliliğini arttırmak amacıyla, bir grubun işleyişi hakkındaki veriler ve yapılan analizlerin üzerine planlanmış ve birbirini takip eden aktiviteler zinciri olarak tanımlar. Aynı zamanda bu süreç içerisinde takımın verimliliği değerlendirilir ve gelecekte verimliliği arttırmak ya da problemleri gidermek için neler yapılacağı ile ilgili kararlar alınır.

1.8.3. Takım Türleri

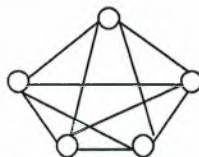
Takımlar en basit bir biçimde amaçlarına göre sınıflandırılabilirler. Amaçlarına göre takımlar üç'e ayrılmaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2001:277):

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

Söz konusu takımlar şu şekilde görselleştirilebilirler:



Sorun Çözücü
Takım



Otonom Çalışma
Takımları



Karşılıklı Fonksiyonel
Takım

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 uygulatma gibi bir yetkileri yoktur. Yalnızca önerilerde bulunurlar. Sorun çözücü takımlara en iyi örnek kalite çemberleridir. 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 (Özkalp ve Kirel, 2001: 277).

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 yönetimi uygularken de bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, bir araya getirir ve bu çalışmalarda çözümler üretir (Güney,1997:36). Sorun çözücü takımlarda işlerin başarıyla yürütülebilmesi için tüm tarafların sorumluluk alması gerekmekte, yönetimin ilgi ve desteği olmadan çalışmaların başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır (Doğan, 2000: 116).

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 alanları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Kendini yöneten takımlar üyelerini seçebilmekte, her üye diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:278).

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 kullanımı açısından etkin olmayabilmektedir. Çünkü, üyelerin çeşitlilik ve karışıklılık içeren konular üzerinde tecrübeleri ve bakış açıları farklı olan üyelerin arasındaki olumlu iletişimi kurmakta zaman alabilmektedir (Güven, 2000:63).

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

- 1-Yöneticiler etkin bir biçimde bu tür gruplara destek vermeli,
- 2-Çalışan üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
- 3-Takımların lideri 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, 1997:165). 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 düzenlenmesi, derslerin işlenişinde teknolojiden yararlanılması vb. konularda bir takım oluşturulabilir. Bir okulda aynı anda çalışan onlarca takım kurulabilir (MEB, 1999:154). Fakat takım üyelerinin kurulacak olan takımın avantaj ve dezavantajlarını bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde takımlardan beklenen etkinlik ve verimlilik elde edilemeyebilir.

1.8.4. Takım Çalışmasının Avantajları

Bir kurumu takım çalışmasına yönelten bazı avantajlar söz konusudur. Çeşitli araştırmacı ve yazarlara göre takım çalışmasının avantajları şöyle sıralanabilir:

- 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 çözümlemeye 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 bildirimi 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 çalışmaların 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 şansının 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 (Hardingham, 1997:16; Maddux, 1999:13; Dengiz,2000 :120).

1.8.5. Takım Çalışmasının Dezavantajları

Takım çalışmalarının avantajları olduğu kadar birtakım dezavantajları olduğu da bilinmektedir. Takım çalışmalarıyla ilgili en çok bilinen ve yaygın olan dezavantajlar ise şunlardır:

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 düşünür.

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 (Hardingham, 1997:15; Weiss, 1993:27).

1.8.6. Takım Çalışmasının Eğitim Alanındaki Önemi

Eğitim, genel olarak; bireyin davranışlarında değişme meydana getirme süreci olarak tanımlanır. Oğuzkan (1993:46) eğitimi; “yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken, gereken bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etmek etkinliği” olarak tanımlar.

İnsanların büyük çoğunluğu resmi veya resmi olmayan gruplara üyedir. Bu grup çalışmalarında bireylerin davranışları grupları, gruplarda bireylerin davranışlarını etkilemektedirler. Bu da grup yaşantısının öğrenmeyi destekleyici bir araç olduğunu göstermektedir. “Örgütlerde grupların oluşturulması ve geliştirilmesi, hem grup üyelerin bilgi, beceri ve sorun çözme yeteneklerinin gelişmesine hem de grubun bütünlük içinde davranışlarının değişimine yol açacaktır. Örgüt geliştirme etkinliği bünyesinde yer alan grup geliştirme etken bir verimlilik artırma yöntemidir. Grup içindeki üyelerin sergiledikleri davranış biçimleri de grubun başarısını etkiler” (Türkmen, 1994: 87).

İlkokul yöneticisinin birlikte çalıştığı kümeler, öğretmenler ve öğrenci velileri olabileceği gibi, üst makamlardaki kimseler de olabilir. Bu toplulukların hepsinin okul sorunları hakkında yeterli bilgileri olmadığı hallerde onlara bilgi verecek olan okul müdürüdür. İyi bir önder olan okul yöneticisi, bütün bu tür toplulukların sevgi ve saygısını kazanır (Binbaşıoğlu, 1988: 72).

Eğitim örgütlerinde verimliliği en üst seviyelere çıkarabilmek için takım çalışmalarının ihtiyaç olduğu sezilmektedir. Konu ile ilgili literatürler incelendiğinde “Yönetimde Takım Çalışmasına Önem Verilmesi” eğitimde toplam kalite yönetimi ilkeleri arasında yer almaktadır. “Etkin bir toplam kalite yönetim kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gerekir. Takım çalışmalarının tüm işlevlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelin tümünü kapsamı gerekir. Akademik ve destek personelin hiyerarşik düzeylerdeki ayrımı, takım çalışmasının gerektirdiği şekilde yayılmasını engellediğinden, ortadan kaldırması gerekmektedir” (Ensari,1999: 101).

Öğrenmenin kalıcı olabilmesi, bireyin kendi yaşantısı yoluyla öğrenme sürecine katılımını gerektirmektedir. Öğrencinin öğrenme sürecine aktif katılımını sağlayabilmenin yolu; dersleri, öğrencinin katılımına dayalı yöntemlerle işlemektir. Grup çalışması yöntemi ise; öğrencinin öğretmene etkinliğine katılımını sağlayan yöntemler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Kaliteli grup çalışması öğrencilerin kendi kendilerine yaptıkları bir çalışma değil, öğretmen tarafından desteklenen, teşvik edilen ve geliştirilen etkinlikleri içeren bir çalışmadır (Derviş, Pektaş, 1993:10).

Eğitimde takım çalışmasının kendiliğinden oluşabileceği sanılır, ancak takım çalışması kendiliğinden kolay kolay oluşturulamaz. Organizasyonlarda iyi işleyen ve organize edilmiş birçok takımın oluşturulması gerekmektedir. Eğitimde takım çalışması, verimliliği maksimum seviyeye çıkarmada bir araçtır. Çağımızdaki eğitim örgütlerinde yapılan takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanmasını, bazı sınav uygulamalarını ve genel testleri örnek olarak verebiliriz. Okullarda takım

alışmalarına ğretmenler kurulu toplantılarında, zümre sınıf öğretmenleri kurulu, sınav komisyonlarında, disiplin kurullarında, çeşitli komisyonlarda, bazı özel gün ve kutlama programlarında, sınıf içi (eğitim-ğretim) alışmalarında ve sene başında planlama yapılırken rastlanılmaktadır. Oysa ki bu çalışmaların okulun tüm etkinliklerinde sürekli olarak işletilmesi, kurumun verimliliği açısından önem taşımaktadır. Okullardaki takım çalışmalarında yönetici, ğretmen, personel, veliler ve öğrenciler bulunmalıdır. Takımlar amaca göre öğretmenlerden, yardımcı personelden veya değişik görev grubuna ait kişilerden oluşabilir. Sınıf içerisinde takımlar öğrencilerden de oluşturulabilir; ancak takımların rehberliğini öğretmenler yapmalıdır. Takım çalışmalarını öğretmenler ödev hazırlamada, grup çalışmalarda kullanabilecekleri için, öğrenciler ödev hazırlarken veya çeşitli sınıf aktiviteleri için ğretmen desteği ile takım çalışmasına yönlendirilmelidir (Cafoglu,1996:72-73).

Üyeler birbirlerine inanmalı ve güvenmelidir. Böyle bir ortam sağlanmadığı sürece okullarda çalışanlar bu çalışmalara yönlenebilirler. “Takım alışması, başarı için bireysel yeteneklerini takımın emri altına veren bireyler tarafından yapılan iştir. Farklı farklı yetenekleri olan bireylerin biraraya gelmesinden dolayı, çatışma ortaya çıkabilir. Okullarda kurulan takımlarda düşünce üretmeye ve öneri geliştirmeye yönelik bir çatışma olmalıdır. Ama çatışma hedefe yönelik, çabaları engelleyecek türeden olmamalıdır. Takım üyeleri grupta başarısızlık olduğu zaman birbirini suçlamamalı, açık ve dürüst haberleşmeden ayrılmamalıdır (Harvey, 1982: 248).

Okul takımlarındaki ğretmen ve yöneticiler rollerini gerçekleştirdikleri, takım içerisinde nasıl davranacaklarını bildikleri sürece başarılı olurlar. “Okullardaki tüm çalışanların karar alma ve sorun çözme sürecine katılmalarıyla ortak sorumluluk oluşur, yaratıcı fikirler ortaya çıkar, iletişim, motivasyon, sürekli gelişme ve öğrenme, disiplin konularında var olan ya da olabilecek tüm engeller ortadan kaldırılabilir” (Ünal, 1998:296).

Takım, başkalarının öğrenmesi çerçevesinde ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre, öğrenmenin açıklanabileceği, denenebileceği, ayıklanabileceği, ve incelenebileceği ortam sağlar. Organizasyonda kalitenin geliştirilebilmesi için herkesin desteği ve katkısı gereklidir (Cafoglu, 1996:79).

Cafoglu'nun Miller ve Daver (1992:15)'den aktardığına göre eğitimde kaliteyi inşa etmek için takım çalışmasının başarısını şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- a) Kaliteli öğrenme için sorumlu olma,
- b) Öğretmenlerin öğretme ve öğretme dışı zamanları, malzemeler ve kullanılan alanlarla ilgili ortak sorumlu olması,
- c) İzleme, değerlendirme ve geliştirme için vasıta olmak,
- d) Şartların iyileştirilmesi için gerekli değişkenlerle ilgili bilgilerin yönetime iletilmesinde aktif rol oynamadır. Takım değişkenlerin teklif edilmesi ve yapılması için güçlü bir araçtır. Takım sadece bilgi toplanmak için bir araç olmamalıdır. Takım topladığı bilgileri öğrenenlerin fırsatlarını iyileştirmek için de kullanılmalıdır.

Takımların oluşturulması kolay değildir. Bunun için belli bir zamana ihtiyaç vardır. Okullarda takımlar sadece öğretmenlerden oluşur diye bir kural yoktur. Aksine takımın oluşmasına veli ve çevrenin katılımı ne kadar çok sağlanırsa başarı o kadar yükselir. Burada dikkat edilecek husus, görevleri en iyi başarabilecek fonksiyonel üyeler bulabilmektir. Bir eğitim kurumunda bir takım, yüklendiği fonksiyona göre öğretmenlerden oluşurken, bir diğeri yardımcı personelden, bir diğeri de değişik görev grubuna sahip kişilerden oluşabilir. Bir sınıf içerisinde takımlar öğrencilerden oluşurken, bütün takımların yönlendiriciliğini, yol göstericiliğini ve rehberliğini öğretmenler yapacaklardır (Cafoglu, 1996:80).

Bugün eğitim kurumlarımızdaki uygulamalara baktığımız zaman takım çalışmasını kısmi olarak görmek mümkün, fakat istenilen ve arzulanan boyutta takım çalışmasından söz etmek imkansızdır. Takımlar mükemmel bir şekilde kurulsa bile

belli bir süre sonra ihtiyaca yeteri kadar cevap vermedikleri görülecektir. Bunun içindir ki takımların ve organizasyondaki bütün fertlerin güçlendirilmeleri gerekir. Bunlar değişen ve gelişen dünya şartları için her zaman gerekli olmaktadır. Bunun içindir' ki takımların; Yönlendirmeye, Bilgiye, Kaynağa, Desteğe ihtiyaçları vardır (Cafoglu, 1996:81)

1.8.7. Okul Yönetiminde Karara Katılmanın Önemi

Olumlu davranışların kazanıldığı, toplumsal değerlerin aktarıldığı ve yaratıldığı okul örgütlerinin katılımı sağlamada diğer örgütlerden önde olması gerekir. Demokrasinin öğretildiği bu kurumlarda içinde barındırdığı bütün işgörenlerin ve öğrencilerin demokrasiyi öğretirken ve öğrenirken yaşamaları, tutarlı bir eğitimin gereği olarak düşünülebilir. Bu çalışmanın amacı olan öğretmenlerin karara katılma durumunun belirlenmesi, okullardaki örgüt içi demokrasinin incelenmesi ve bu düşüncenin, demokrasinin öğretildiği en önemli kurumlardan biri olan okulların gündemine örgüt içi demokrasinin sokulmaya çalışmasının bir sonucudur. Kurt Lewin tarafından yapılan bir araştırmada otokratik bir ailede büyüyen bir çocuğun, demokratik kurallarla yönetilen oyun gruplarını tercih etmedikleri görülmüştür. Demokratik bir ortamdan uzak olan öğretmenlerin, öğrencilerine demokratik tavır kazandırmalarını beklemek zordur. Katılmalı yönetim, demokratik yönetim biçiminin temel gereklerindendir. Kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını öngörmektedir (Mc Pike, 1987:14).

Dünyanın değişen şartlarında, organizasyonlarda çalışanları yönetime katma, iş çevresinde kendisini "ev halkından" sayma, üretim işleminin bütün safhalarında kendi varlığını da müşahade etme sayesinde ancak üretimde veya çıktıda kaliteden söz etmek mümkün olur. Demek ki toplum düzeyinde bireyi çalışma hayatında yabancılaştırmaktan kurtarmak ve çalışma hayatının bir parçası olmasını sağlamak için, örgütlerde kararların alınmasını ve uygulanmasını, yapılan işin kontrolüne

katılmasını gerçekleştirmek gerekmektedir. Kısaca, “örgütlerde yönetime katılma” şeklinde belirteceğimiz ve XIX. Yüzyılının ilk yarısından beri sosyal literatürde yer almaya başlayan bu mesele terim olarak kullanılmaya başlamıştır (Turan, 1972:3).

Örgütsel karar almada personelin katılımını sağlamak şu bakımdan önemlidir.

- a) Kararların niteliği yükselir,
- b) Çalışanların katılımı örgütsel liderin kararlarına ilişkin enformasyon sağlar,
- c) Örgüt çalışanlarının uzmanlığının, yöneticiliğinin, girişimciliğinin ve fikirlerin kullanımı artar,
- d) Hizmet ve verimlilik artar,
- e) Personel hareketliliği (giriş - çıkış) iş stresi ve çatışma azalır (Aytaç, 2000 :99).

Aytaç’ın “Okul Merkezli Yönetim” olarak adlandırıldığı bu sistem, yalnızca öğretmen değil, veli ve öğrencilerden karar sürecinde etkili olmasıdır.

Yine Aytaç’ın Oswald ve White’den aktardığına göre öğretmenlerin karar süreçlerine katılmalarının şu yararları vardır.

- a) Yüksek moral,
- b) Okula bağlılığın artması, işe devamsızlık ve işten ayrılmaların azalması,
- c) Kararların niteliğinin ve etkinliğinin artması,
- d) Büyük ölçüde değişimin kabullenilmesi,
- e) İşbirliğinin artması ve çatışmanın azalması,
- f) Daha etkili bir şekilde disiplin sağlanması,
- g) Daha etkili bir şekilde öğretmenlerin bilgilendirilmesi,
- h) Okul içinde öğretmenler arasında iletişimin artması,
- i) Öğrenci motivasyonunun yükselmesi,
- j) Nitelikli öğretmenleri okulda tutacak ve diğer öğretmenleri okula çekecek özendirici hizmetlerin artması,

- k) Okul ikliminin iyileştirilmesi,
- l) Ortak karar almaya yönelik bağlılığın yükselmesi,
- m) Öğretmenler ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin artması.

Öğretmenler özellikle bütçe ödenekleri eğitim programları, öğrenci disiplini, okul çevre ilişkileri konularında karara sembolik katılımdan ziyade aktif olarak katılmak istemektedirler. Öğretmen sadece kendi sınıfının yönetiminden sorumlu olmanın yanı sıra okul çevresinin şekillendirilmesine katılımı; okulun vizyon, misyon ve temel değerlerinin belirlenilmesinde etkili olmak istemektedir (Aytaç, 2000:105-107). Amerika Birleşik Devletlerinde yeniden yapılanma çalışmalarının temel kavramlarından biri olan Okula Dayalı Yönetim “okulla ilgili her türlü kararın okulda alınması” olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 1996:26).

Okulda karara katılmanın, yeniden yapılanma çalışmalarının temel ögesi olarak kullanılması dikkat çekicidir. Grup kararları, astları karara katmanın ve yetki dağıtımının en etkili yönetimidir. Okulda kararların grupla oluşturulmasına diğer örgütlerden daha çok gereklilik vardır. Çünkü okul toplumsal boyutu güçlü, yapısı gevşek bir örgütlenmedir (Açıkalın, 1994:61-62). Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Gerçekte bütün örgüt üyeleri farkında olmasalar da verilen kararları etkilemektedirler. Yönetimde her bir şey, örgüt ortamında karmaşık insan ilişkilerinden etkilenir (Aydın, 1994:127).

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Personelin niteliği buna uygundur. İmkanlar sağlandığında, öğretim elemanlarının da sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Karar vermeye katılım yolu ile öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri geliştirilebilir Aydın'ın Tannenbaum ve Massarik'den aktardığına göre bir okul yöneticisinin etkileme gücünün gerçek kaynağı, yetkilerin kullanım biçiminin örgüt üyelerince kabul edilmiş benimsenmiş olmasıdır. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe denetime daha az ihtiyaç duyulur (Aydın, 1994:128).

Karar sürecine katılma, eğitim yönetiminde özellikle gereklidir; çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir (Bursalıoğlu,1987:142). Etkili okul, saydam ve katılmalı bir yönetim oluşmasını gerektirmektedir. Öğretmenler temel birer karar organı olarak karar sürecine katılmalıdır. Öğretmenler alınmasında katkıda bulundukları kararları uygulamaya koyacaklardır (Balcı, 1993:54). Eğitim örgütlerinde kararları uygulamaya aktaran okul yöneticisi ve öğretmenlerdir. Bu sebeple eğitim örgütlerindeki bu kararın başarılı bir şekilde uygulamaya aktarılması, uygulayıcı durumunda bulunan okul yöneticisi ve öğretmenlerin karara katılmasını zorunlu hale getirmiştir. Okul yönetiminde karara katılımın en önemli özelliği, öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha objektif kararlar almaya dayalı olmasıdır. Öğretmenlerin karara katılımıyla; yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, eğitim hizmetleri çabuk yürütülür, alanlarında uzmanlaşma gelişeceğinden yönetsel kararlarda rasyonelliğe ulaşır (Çelik,1986:23).

1.8.8.Takım Liderinin Görev Ve Sorumlulukları

Takım oyununda başarılı olabilmek için lidere ihtiyaç duyulur. Lider önde gider, gidilecek yolu gösteren kişidir. Kutuplardaki kızılları çeken köpeklerin en önünde giden veya göçmen kuşların kışı geçirmek üzere sıcak ülkelere yolculuklarında onlara yolu gösteren öncüler gibi yaşamın her alanında lidere ihtiyaç duyulur (Yamak, 1998:294). Lider “kendisi” olabilir, özgüldür, başkalarının deneyimlerinden yararlanır, etkileşir, öğrenir fakat kimseyi taklit etmez. Değirmenin sürekli taşıma su ile döndürenler lider olmazlar (Erten, 1999:16). Lider, adaylar arasından, kurum hiyerarşisindeki statüsüne ya da hizmet süresine bakılmaksızın, takımın o andaki o çalışma konusuna ilişkin sorunlar, görüşler ve eylemlerde, takıma yol gösterebilme yeteneklerine bağlı olarak belirlenir. Bazı takımlar için, bu liderlik rolü takımın yaşamı süresince bir veya iki kişi tarafından yürütülebilmektedir. Burada kilit nokta, liderinin liderlik rolünün emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmasıdır (Ensari, 2002:108).

Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve aileler arasındaki ilişki hiyerarşik bir anlayış üzerine bina edildiğinde, kuruluşun gelişimini sahiplenme yönünde bir anlayış başarılı olamaz. Örneğin bir müdür, kolejın danışma sürecini geliştirmek amacıyla bir ekip davet eder. Grup bütün bir yaz boyunca karşılıksız çalışır, grubun üyeleri süreç boyunca enerjilerini, coşkularını ve yaratıcılıklarını istenilen sonuca ulaşmak amacıyla ortaya koyar. Ancak süreç sona erdiğinde ekibin önerdiği değişiklikleri duyuran müdür “biz” yerine “ben” zamirini kullanır. Tek bir hata ile müdür kuruluşu değil de kendini yüceltmek istediğini açık bir şekilde göstermiştir. Liderlik ve gelişim, güçten çok bir vizyon anlayışı ve işbirliği ruhu üzerine kurulmalıdır (Langford vd, 1999:177).

Goffe ve Jones liderlerin bilinmeyen 4 yeni özelliği olduğunu vurguluyorlar:

- 1.Liderler, bilinçli bir şekilde zayıf yanlarını da gösterirler.
- 2.Liderler, doğru zamanı ve hareketi seçmek için ağırlıklı olarak sezgilerinden yararlanır.
- 3.Liderler çalışanlarını empatiyle yönetirler.
- 4.Liderler, farklılıklarını öne çıkarır (Arat, 2000:32).

Lider, insanlarla ilişkilerinde doğal ve dürüst, gayret / şevk duygusunu ileten ve örgütün vizyon ruhunu yaratan insandır. Fakat takım liderleri, aynı zamanda etkin yönetici olmalıdır. Takımın dışındaki önemli oyuncularla ve tüm takım üyeleriyle iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdırlar (Keçecioğlu, 2000:45).

Liderler, iyi organize olmuş ve takımın belirlenen hedefler doğrultusunda organize olmasını sağlayacak kabiliyette olmalıdır. İyi bir lider, organizasyon için ilerde oluşabilecek avantajlı durumları şimdiden görebilmeli ve çalışanları bu avantajlı durumun gerçekleşmesine ve istenen sonuçlara ulaşmasına yönelik çalışmak için motive etmelidir (Maddux, 1999:26). Takım liderinin amaçları, hedefleri ve yaklaşımları uygun ve anlamlı olmalıdır. Takımdaki her bireye bağlılık ve güven aşılamalıdır. Takım üyelerinin yetenek seviyelerini geliştirmeye ve bunların takımdaki bireylerle kaynaşma derecesini artırmaya çalışmalıdır (Ergin, 2000: 80).

Takım Lideri Nasıl Başarılı Olur ?

- 1-Ortaya anlamlı, net hedefler koymalı
- 2-Karşılıklı güven oluşturmali
- 3- Sabırlı olmalı
- 4-Üst yönetimin desteğini garantilemeli
- 5-Takım merkezli grup ve bireysel eğitimi garanti altına almalı
- 6-Kontrolü takıma bırakmalı
- 7-Yüksek performans standartlarını belirlemeli
- 8-Farklılığın peşinde olmalı
- 9-Açık fikirli olmalı
- 10-Takım merkezli bir dil terimolojisi geliştirilmeli (Straub, 2002:51-58).

Takım Liderinin Görev ve Sorumlulukları:

Takım liderinin görevi; takım üyelerinin düzenli bir tabanda karşılaştıkları üretim ve kalite problemleriyle uğraşabilecek düzeyde yeteneğe ve bilgiye sahip olması için gerekli faaliyetlerde bulunarak, takımın kendi kendine yeterli olmasını sağlamaya çalışmaktır. Takım liderinin resmi görevleri; üretim hedeflerini işe sahiplik problemlerini inceleyerek takım çalışmasının gelişmesini sağlamak, teknik problemlerin çözümüne yardımcı olmak, etkili olabilecek uzun dönemli planlama faaliyetlerini gerçekleştirmek ve takım üyelerinin problemlerini dinleyerek onlara yardımcı olmaktır (Ergin, 2000:77).

Takım liderinin genel olarak resmi görev ve sorumlulukları üç değişik başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- 1-Üretim süreçlerinin planlanması,
- 2-Personel ve yönetim,
- 3-Eğitim ve gelişme (Ergin, 2000:78).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

K.K.T.C.'de yapmış olduğum araştırma ve birebir görüşmelerde, bu konuda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle hazırlanan bu çalışma K.K.T.C'de takım çalışması ile ilgili hazırlanan ilk araştırmadır.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

K.K.T.C. dışında takım çalışması ile ilgili yapılan araştırmalar ise tarih sırasına göre aşağıda belirtildiği gibidir.

Derviş ve Pektaş (1993) "Grup Çalışmasının Öğrenci Başarısına Etkisine İlişkin Öğretmen – Öğrenci Görüşleri" adlı çalışma ile grup çalışması yönetiminin öğrencilerin başarıları üzerindeki etkisine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşlerini tesbit ederek, karşılaştırılması amaçlanmıştır. 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 ayrıca öğretmen görüşleri ile öğrencilerin görüşleri önemli bir farklılık göstermektedir. Ancak çok az 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 araştırmasında kişilerin üyesi bulundukları çalışma takımlarının özellikleri ile (örgütsel anlamda gerçek bir takım olup olmadığı ile) ilişkilerden duydukları tatmin düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre kırk altı çalışma takımı, çalıştıkları takımların 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. Takım üyelerinin birlikte çalışma süreleri açısından iş tatminini ve takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları genellendiğinde, takımların etkinlik düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Pashiardis (1994) “Karar Almada Öğretmen Katılımı” adlı çalışmada, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif rol aldıklarında, okulun toplam başarısının arttığını belirtmektedir. Ayrıca karar alma sürecinde öğretmenlerin aktif katılımıyla tüm sistemden yararlanılacağı belirtilerek, öğretmenlerin karara katılımıyla ilgili görüşlerini incelemiştir.

Öztürk (1996) “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler: Sektörel Bir Araştırma” adlı çalışmada, örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılması için çalışanların örgütsel süreçlere katılımında bulunmasını gerçekleştirmede önemli bir rolü olan iş takımlarının oluşturulması ve etkili bir şekilde işlev görmesini hangi faktörlerin engellediği ve bu engellerin nasıl bertaraf edilebileceğinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada otomotiv sektöründe takım çalışması yapılan ve yapılmayan örgütlerin; örgütsel yapı, yönetim tarzları ve çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenerek, takım çalışmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada karşılaştırılan gruplar arasında en fazla görüş ayrılığının olduğu faktör otokratik yöntemdir. Araştırma sonucunda takım çalışması yapılan ve yapılmayan örgütlerde yöneticilerin otokratik yönetim tarzını daha çok benimsedikleri görülmüştür. Araştırmada yapılan örgütlerde verimli bir takım çalışması için olumlu örgütsel faktörlerden katılımcı yönetim anlayışı orta

düzeydedir. Adil ödeme politikası faktörü araştırma yapılan örgütlerde ortalamanın altındadır. Bu örgütlerdeki ödeme politikasının çalışanlar tarafından tatminkar bir nitelik arzemediği söylenebilir. Araştırma yapılan örgütlerde biçimsel yapının ikinci sırada engel niteliği taşıdığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre örgütlerde verimli bir takım çalışmasının gerçekleştirilebilmesinde en büyük etkiye sahip faktör grubun bireysel faktörler olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda; takımlar üyelerine kendi katkılarına ihtiyaç duyulduğu ve sorumluluk alanları gerektiği duygusunu yarattığı ve üyenin kendini takım başarısına adayacağı şekilde yapılandırılması ortaya çıkmıştır.

Yavaş'ın (1996) "Yönetimde İnsan Yaklaşımı ve Takım Çalışması" konulu araştırmasında ise takım çalışmasının, örgütün canlı bir sistem meydana getirilmesinden yola çıkarak ele alınabileceği sonucuna varmıştır. Takım üyelerinin; kendilerini, takımı ve takımın çevresini bir sistem biçiminde görmeleri, takım atmosferinin oluşumunda rol oynamaktadır. Birey takımdan uzak bulunduğu durumda takımın işlevini gerçekleştirmeyeceğinin, bir arada bulunmanın ortaya çıkardığı gücün farkında olduğu anlaşılmıştır.

Staniforth (1996) "Takım Çalışması ya da Bir Takımda Bireysel Çalışma" adlı araştırmasında son zamanlardaki tartışmaların ve örgütsel problemlerin çözümü için takım çalışmasını her derde deva olarak gördüklerini belirterek, takım çalışması için her şeyden önce uygun örgütsel sistemin oluşturulması gerektiği sonucuna varmıştır.

Ingram (1996) "Performansla Takım Çalışması İlişkisi" adlı çalışmasında, takım çalışmasının doğasını ve anlamını, performansla arasındaki doğrusal ilişkiyi incelemiştir. Takım çalışmasının her şeyden önce doğru bir şekilde anlaşılması gerektiğini savunan Ingram, daha sonra yönetimde performans sağlamada kullanılabileceğini belirtmiştir.

Çelik (1997) "İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu" konulu araştırmasında demokratik bir yönetim tarzı ile yönetilen öğretmenler, otokratik yönetim tarzı ile yönetilen öğretmenlere göre kararlara daha çok katılmakta oldukları, karara katılmanın tüm boyutları arasında bir ilişki olduğu, karara katılmanın iyileştirileceği bir örgütte, bütün boyutların dikkate alınması ve geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Kurtlar (1997) "İşletmelerin Yeniden Yapılanma Süreçlerinde Ekip Kurmanın Önemi ve Uygulamadan Örnekler" adlı araştırmasında, takımların talep ve mücadele isteyen uygulama başlattığı, rekabetçi yapı getirmesi nedeniyle bünyesinde dinamizm taşıdığı, takımların çalışanların iş yaşantısına anlamlı ve saygın bir biçimde katılım sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların işlerine ve ürünlere sahiplik duygusuyla bağlandığı, bunun onları motive ettiği ve mutlu kıldığı saptanmıştır. İşletme içinde çatışmaların azaldığı gözlemlenmiştir. Çalışanların aldıkları kararlar ve çözdükleri problemlerle ilgili olarak gurur duydukları, takımların, değişik çalışanların tecrübelerini ve bilgilerini birleştirdiklerinde genellikle çözülmez gibi görünen problemlere yaratıcı çözümler ürettikleri belirtilmiştir. Takımların, ayrıca çalışanlar arasındaki performansı olumsuz yönde etkileyecek çatışmalara karşı, etkili mekanizmalar oluşturdıkları belirtilmiştir.

Güney (1997) "Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, takım çalışmasının yararları ve karşılaşılan sorunların saptanması amaçlanmıştır. TUSAŞ ve Arçelik A.Ş.'deki yöneticilerin araştırma kapsamına alındığı bu çalışmada 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 belirtmiştir.

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 kurduğu belirlenmiştir.

Rees (1999) “Takım Çalışması ve Hizmet Kalitesi: Çalışma Katılımının Sınırları” adlı çalışmasında, örgüt çalışanlarının takım çalışması ve bireysel çalışma biçimine karşı olan tutumlarını incelemiştir. Bunun yanında kalite yönetiminde, çalışanların katılımının artırılması ve yöneticilerin takım çalışmasına özendirilmesi metotları üzerinde durmuştur. Sonuçta, örgüt çalışanlarının takım çalışmasına olan inançları yeterli bulunmamıştır.

Binici (2000) “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberi Uygulaması” isimli çalışmasında takım çalışması ortamlarının, ilköğretimden başlayarak tüm eğitim ve öğretim kurumlarında uygulanmasının, kaliteli birey oluşum sürecine katkıda bulunacağını belirtmiş ve bu nedenle okulların işletmelerle ilişki kurarak bu yönde bilgi akışının sağlanması gerektiğini söylemiştir. Ayrıca, ülke sanayisinde söz sahibi bir çok firmanın takım çalışmasından yararlanıyor olması nedeni ile üretim kurumlarının istediği özelliklere sahip teknik eleman yetiştirilmesinde, okulların takım çalışmasını uygulamasının, mezun öğrencilerin iş hayatına uyumu kolaylaştıracağını belirtmiştir.

Çetin (2001) “İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri” adlı yüksek lisans tezi 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 yöneticilerin öğretmenlerden daha fazla inandığı; öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim okullarında yapılan 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 inanmalı konu başlıklarında okul türü, mesleki kıdem, mesleki deneyim, yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı sorunlarına 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, öğretmenlerinde ise buna yakın ama biraz düşük bir ilişki belirlendiği, mesleki kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, 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 amaçlamıştır. 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.

Sümer (2003) “Örgütlerde Takım Çalışması Ve Performans Etkileri” isimli araştırmasının sonucunda, takım üyelerinin yüksek ve düşük performans göstermesinin takım iklimi boyutları ile ilişkisinin olup olmadığını belirtmek istemiş ve bu amaçla yüksek performans gösteren takım üyelerinin takım iklimi algılarında yüksek değerler alma ihtimalleri var mıdır? Sorusuna yanıt aramıştır. Sonuçta, takım lideri tarafından yüksek performanslı olarak değerlendirilen takım üyelerinin, takım iklimi algılamalarında özellikle işe yönelme boyutunda yüksek değerler verdiği tesbit edilmiştir. Sümer’in çalışmasında, takım iklimi alt boyutları ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş ve cinsiyet değişkeni ile takım iklimi alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve cinsiyet değişkeni ile takım iklimi alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, takım üyeleri arasında erkekler kadınlara göre işe yönelme boyutunda daha yüksek değerler almışlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümü, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması, verilerin çözümü ve yorumlanması alt bölümlerinden oluşmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli:

Araştırma, konuya ve amaçlara uygunluğu nedeni ile tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırma, bulgularına ait mevcut durumun ortaya konmasında ve verilerin çözümünde yararlanılan tüm metodlar açısından betimsel nitelik taşımaktadır. M.E.K.B.'nin İlköğretim dairesine bağlı, ilköğretim okulların'da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple anketimizi desteklemesi amacıyla görüşme soruları hazırlanıp örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlerle görüşülüp onların görüşleri kayıt edilerek değerlendirildi ve böylece araştırmaya bir nitel boyut katılarak yapılan bu görüşme kayıtları ile araştırmamız desteklendi.

3.2. Evren:

Araştırmanın evreni Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın Lefkoşa ilçesine bağlı 16 İlköğretim okulunda görev yapan 38 yönetici ve 264 öğretmen olmak üzere, toplam 302 kişi oluşturmaktadır.

Evrendeki çalışma grubunda yer alan İlköğretim Okulları ile yönetici ve öğretmen listesi Tablo“1”de verilmektedir.

Sıra No:	Okulun Adı	Öğretmen Sayısı	Md. Muavini Sayısı	Müdür Sayısı	%
1	Arabahmet İlkokulu	16	1	1	5,96
2	Atatürk İlkokulu	28	3	1	10,60
3	Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	11	1	1	4,30
4	Gelibolu İlkokulu	12	1	1	4,64
5	Necati Taşkın İlkokulu	18	2	1	6,95
6	9 Eylül İlkokulu	32	3	1	11,92
7	Şht. Doğan Ahmet İlkokulu	19	2	1	7,28
8	Şht. Ertuğrul İlkokulu	37	4	1	13,91
9	Şht. Tuncer İlkokulu	38	4	1	14,24
10	Şht. Yalçın İlkokulu	8	----	1	2,98
11	Fazıl Plümer Anaokulu	6	----	1	2,32
12	Gülen Yüzler Anaokulu	12	1	1	4,64
13	Lefkoşa Vakıf Anaokulu	8	----	1	2,98
14	Yeniyüzyıl Anaokulu	7	----	1	2,65
15	Yenicami Okul Öncesi Eğitim Merkezi	6	----	1	2,32
16	Hisarüstü Anaokulu ve Özel Eğitim Merkezi	6	----	1	2,32
		264	22	16	100,00

Tablo.1 : Evrende yer alan İlköğretim Okulları ile yönetici ve öğretmen listesi

3.3.Örneklem

Araştırmanın örneklemini M.E.K.B. İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nün 16 ilköğretim okulunda bulunan 38 yönetici ile 264 öğretmen oluşturmaktadır. Takım çalışması ile ilgili 38 yöneticiye dağıtılan anketin 22 adeti, 264 öğretmene dağıtılan anketin ise 181 adeti olmak üzere, toplam 203 tanesi toplanabilmiş ve örneklem grubuna girmiştir. Nitel araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Amaçlı örnekleme yeterli bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkan sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu sebeple amaca uygun katılımcılarla, takım çalışmasına ilişkin algılarını öğrenmek için görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler 16 yönetici ve 16 öğretmenle gerçekleşmiştir.

Okul İsimleri	Örneklem Grubu	%	Örneklem / Evren %
Arabahmet İlkokulu	16	7,88	88,89
Atatürk İlkokulu	20	9,85	62,50
Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	13	6,40	100,00
Gelibolu İlkokulu	4	1,97	28,57
Necati Taşkın İlkokulu	21	10,34	100,00
9 Eylül İlkokulu	20	9,85	55,56
Şht. Doğan Ahmet İlkokulu	12	5,91	54,55
Şht. Ertuğrul İlkokulu	22	10,84	52,38
Şht. Tuncer İlkokulu	21	10,34	48,84
Şht. Yalçın İlkokulu	8	3,94	88,89
Fazıl Plümer Anaokulu	5	2,46	71,43
Gülen Yüzler Anaokulu	13	6,40	92,86
Lefkoşa Vakıf Anaokulu	9	4,43	100,00
Yeniyüzyıl Anaokulu	8	3,94	100,00
Yenicami Okul Öncesi Eğitim Merkezi	6	2,96	85,71
Hisarüstü Anaokul ve Özel Eğitim Merkezi	5	2,46	71,43
	203	100,00	67,22

Tablo.2 : Ankete katılan örneklem grubu dağılımı

3.4. Veri Toplama Teknikleri:

Araştırma için gerekli bilgiler, literatür taraması yapılarak, verilerin toplanması ise anket ve görüşme formu ile elde edilmiştir.

a) Anket yoluyla: Veri toplama aracı olarak, Bekir TUNA'nın "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" isimli yüksek lisans tez çalışmasında uyguladığı ve güvenilirliği test edilmiş "Takım Çalışması Anketi" kullanılmıştır (EK.2).

b) Görüşme formu ile: Nitel çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formu, formda yer alan soruların araştırma için uygun olup olmadığını belirlemesi için daha önce nitel araştırma yapmış kişiden uzman görüşü alınmıştır (EK.3).

3.5. Veri Toplama Araçları:

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket ve görüşme formu araştırmacılar ve uzmanlar tarafından geliştirilerek, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir.

3.5.1 Anket:

Anket araştırmacı, Bekir TUNA (2003) tarafından Eskişehir Anadolu Üniversitesinde yüksek lisans tezi uygulamasında geliştirilmiş ve güvenilirliği uzmanlar tarafından test edilmiştir. 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.

Anketimizin geçerlilik ve güvenilirlik test sonuçlarına göre güvenilirlik katsayısı $N=203.0$, Madde Sayısı = 30 , Alfa = 0.9168 , Alfa değeri = $0.9168 > 0.80$ olduğundan dolayı 1'den 30'e kadar olan maddeler oldukça güvenilirdir. Çünkü beklenen alfa değeri yaklaşık olarak 0,80 ve üzerinde olması test için olumlu bir rakamdır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde dört soru maddesi yer almıştır. Kişisel bilgiler olarak adlandırılan bu bölümde, adayların cinsiyetlerini, 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 30 maddeye yer verilmiştir. "Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri" 5'li likert ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Her madde için beş seçeneğe göre yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Seçenekler, "hiç katılmıyorum" (1), "katılmıyorum"(2), "kararsızım" (3) "katılıyorum" (4), "tamamen katılıyorum" (5) şeklinde değerlendirilmiştir.

Likert ölçeğinin ağırlık ve sınırları aşağıda belirtildiği şekilde sayısallaştırılmıştır.

Seçenek	Ağırlık	Sınırlar
Hiç	1	1.00 - 1.80
Katılmıyorum	2	1.81 - 2.60
Kararsız	3	2.61 - 3.40
Katılıyorum	4	3.41 - 4.20
Tamamen	5	4.21 - 5.00

Tablo.3.Likert Ölçeği

3.5.2. Görüşme Formu:

Araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunda 6 soru yer almaktadır. Bu sorular yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması ile ilgili düşünceleri, takım çalışmasının faydalarının ve sakıncalarının neler olduğu, okullarında takım halinde çalışıyorlarsa ne tür çalışmalar yaptıkları, takım çalışmasının karar alma sürecine ne gibi katkılarının olduğu ve takım halinde çalışırken yöneticilerin rolleri ne olmalıdır gibi sorulardan oluşmaktadır (EK 3).

3.6. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması:

Veri toplama aracı olan anket ve görüşme formu soruları uygulamaya hazır hale getirilmesinden sonra çalışma evreninde yer alan yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi için Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'ne başvurularak, gerekli izin onayı alınmıştır (EK.1). Veri toplama araçlarının çalışma evrenine uygulanması, araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anketler okullara araştırmacı tarafından elden dağıtılıp toplanmıştır. Anketin dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara araştırmacı tarafından gidilerek, okul müdürlerine İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nden alınan izin onay belgesi sunulmuş, anketin amacı, yanıtlanmasında dikkat edilecek konular ve geri toplama tarihi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Görüşmeler ise kapalı ve sessiz ortamlarda katılımcılarla birebir gerçekleştirilmiştir.

3.7. Verilerin Çözümlemesi:

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini belirlemek için düzenlenen veri toplama araçlarına verilen yanıtlar, araştırmanın amacı doğrultusunda istatistiksel yöntemler ve görüşme soruları kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin istatistiksel çözümlenmelerinde “SPSS 11.0 for Windows”, yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortalama, t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci alt amacına yönelik verileri elde etmek için İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri frekans (f) 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 (f) ve yüzde (%) olarak hesaplanmış ve yorumlamalar bunlara dayanarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ise ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve içerik analizine tabi tutularak çözümlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın probleminin çözümlenmesi amacı ile yönetici ve öğretmenlerden takım çalışmasına ilişkin toplanan verilerin, istatistiksel çözümleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bunların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular ve yorumlamalarda araştırmanın amacı ile ilgili sorunların sırası izlenmiştir. Araştırmanın birinci amacı “Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarının 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. Anketten Elde Edilen Sonuçlar

1.“Okullar Kaliteyi artırmak için takımlarla çalışmalıdır” sorusuna, ankete katılanların %55,67’si “katılıyorum”, %39,90’nı “tamamen katılıyorum”, %2,46’sı “kararsızım”, %1,48’i “katılmıyorum”, %0,49’u “hiç katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir bölümü (%95,6), okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılmalıdır görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenler etkinlik ve verimliliğin artmasına da neden olan, okullarda kaliteyi artırmak için takım çalışması gerektiğini düşünmektedirler.

2.“Takım çalışmasının okulların yapısına uygunluğu” sorusuna ankete katılanların %45,81’i “katılıyorum”, %25,62’si “tamamen katılıyorum”, %16,75’i “kararsızım”, %9,85’i “katılmıyorum”, %1,97’si “hiç katılmıyorum”yanıtını vermişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinin (%71,4), takım çalışmasının yapısına uygun olduğuna katıldıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin %16,75’inin kararsız olmalarının, takım çalışması

hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. Bu sonuç takım çalışmasının, okulların yapısına uygun olduğunu ortaya koymuştur.

3.“Takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirir” sorusuna ankete katılanların %54,19’u “katılıyorum”, % 39,41’i “tamamen katılıyorum”, “%3,94’ü “kararsızım”, %2,46’sı “katılmıyorum”, % 0,0’ı “hiç katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%93,6), takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiklerine inandıkları söylenebilir. Takım oluşturma amaçlarından birisi kişiler arasındaki güveni geliştirmektir. Bulgular, öğretmen ve yöneticilerin de takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiği görüşüne sahip olduklarını ortaya koymuştur.

4.“Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığına” yönetici ve öğretmenlerin %48,28’i “katılıyorum”, %44,83’ü “tamamen katılıyorum”, %3,45’i “kararsızım”, %3,45’i “katılmıyorum”, %0,0’ı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%93,1), takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığına inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, kurumsal kısımda verilen takım çalışmalarının, çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesinde uygun bir yöntem olduğu görüşüyle uyum sağlamaktadır.

5.“Takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar” sorusuna yönetici ve öğretmenlerin %52,71’i “katılıyorum”, %41,87’si “tamamen katılıyorum”, %3,94’ü “kararsızım”, %0,99’u “katılmıyorum”, %0,49’u “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%94,6), takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirine destek oldukları görülmektedir.

6.“Takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tatıklarına” ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri %53,20’si “katılıyorum”, %39,90’ı “tamamen katılıyorum”, %4,93’ü “kararsızım”, %1,48’i “katılmıyorum”, %0,49’u

“hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%93,1), takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tattıklarına inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, takım üyeleri çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadalar görüşüyle uyum sağlamaktadır.

7.“Takım çalışmasında üyelerin performansının takdir edildiğine” sorusuna ankete katılanların %53,20’si “katılıyorum”, %29,06’sı “tamamen katılıyorum”, %13,79’u “kararsızım”, %2,96’sı “katılmıyorum”, %0,99’u “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (%82,3), takım çalışmasında üyelerin performansının takdir edildiği görüşüne inandıkları söylenebilir.

8.“Takımlarla çalışmak boşa zaman harcamaktır” sorusuna yönetici ve öğretmenlerin %5,91’i “katılıyorum”, %5,91’i “tamamen katılıyorum”, %4,93’ü “kararsızım” %40,39’u “katılmıyorum”, %42,86’sı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakın (%83,3), 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.

9.“Takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığına” ilişkin yönetici ve öğretmenlerin %57,14’ü “katılıyorum”, %34,48’i “tamamen katılıyorum”, % 5,42’si “kararsızım”, %1,97’si “katılmıyorum”, %0,99’u “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%91,6), takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığına inandıkları söylenebilir. Çünkü, takımlar üyelerinin kararlara katılmalarını kolaylaştırmakta; bu da onların motivasyonunu artırmaktadır.

10. "Takım çalışmasında üyeler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin % 59,61'i "katılıyorum", %28,57'si "tamamen katılıyorum", %8,87'si "kararsızım", %2,96'sı " katılmıyorum", %0,0'ı "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%88,2), 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.

11. "Takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verilir" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %57,64'ü "katılıyorum", %30,05'i "tamamen katılıyorum", %9,85'i "kararsızım", %0,99'u "katılmıyorum", %1,48'i "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%87,6), takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verdiğine katıldıkları söylenebilir. Bu sonuç takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verdiğini ortaya koymaktadır.

12. "Takım çalışması sayesinde okullardaki kalite artar" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %52,71'i "katılıyorum", %37,93'ü "tamamen katılıyorum", %6,40'ı "kararsızım", %2,96'sı "katılmıyorum", %0,0'ı "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%90,6), takım çalışması sayesinde okullardaki kalitenin arttığına inandıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşleri, kurumsal 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.

13. "Takım halinde çalışmak yaratıcılığı artırır" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %55,67'si "katılıyorum", %37,44'ü "tamamen katılıyorum", %5,42'si "kararsızım", %1,48'i "katılmıyorum", %0,0'ı "hiç katılmıyorum" 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 takımda iletişim 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.

14.“Takım halinde çalışmak enerjiyi artırır” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %52,22’si “katılıyorum”, %34,48’i “tamamen katılıyorum”, %10,34’ü “kararsızım”, %2,96’sı “katılmıyorum”, %0,0’ı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%86,7), takım halinde çalışmanın enerjiyi artırdığına inandıkları söylenebilir. Bu sonuç kurumsal kısımda verilen takım halinde çalışmanın enerjiyi artırdığı görüşünü de desteklemektedir.

15.“Takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %54,68’i “katılıyorum”, %36,45’i “tamamen katılıyorum”, %6,40’ı “kararsızım”, %1,97’si “katılmıyorum”, %0,49’u “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%91,2), takım çalışması ile karşılıklı saygının geliştiğine inandıkları söylenebilir. Bu sonuç kurumsal kısımda verilen takım halinde çalışmanın karşılıklı saygıyı geliştirdiği görüşü ile tutarlılık göstermektedir.

16.“Takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcanır” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %24,14’ü “katılıyorum”, %10,84’ü “tamamen katılıyorum”, %25,12’si “kararsızım”, %28,08’i “katılmıyorum”, %11,82’si “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcadığını söyleyemeyiz ama bu sonuca göre çalışanların bir kısmı (3’te 1’i) takım çalışmasının, zaman kaybına sebebiyet vereceği görüşünü, sakınca olarak düşünebilir.

17. "Takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişim artar" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %54,19'u "katılıyorum", %39,90'ı "tamamen katılıyorum", %4,43'ü "kararsızım", %0,99'u "katılmıyorum", %0,49'u "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%94,1), takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişimin arttığına inandıkları söylenebilir. Takım çalışmasında yeni fikirlerin ifade edilmesi, problemlerin, kaygıların açıkça ve etraflıca tartışılması, takımdaki üyelerin birbirlerini iyi tanıdıkları için oldukça kolaydır.

18. "Takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirilir" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %58,13'ü "katılıyorum", %35,47'si "tamamen katılıyorum", %4,93'ü "kararsızım", %1,48'i "katılmıyorum", %0,0'ı "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%93,6), 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.

19. "Takım çalışmasının üyeler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %55,17'i "katılıyorum", %31,03'ü "tamamen katılıyorum", %10,84'ü "kararsızım", %1,97'si "katılmıyorum", %0,99'u "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%86,2), 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.

20. "Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %46,31'i "katılıyorum", %21,18'i "tamamen katılıyorum", %18,72'si "kararsızım", %10,34'ü "katılmıyorum", %3,45'i "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunun (67,5), 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 verimliliğini ve başarısını artırmaktır. Elde edilen bulgu da, takım çalışmalarının bu çatışmaları azaltmada başarılı olduğunu ancak tamamen ortadan kaldırmadığını düşündürmektedir. Bu nedenle takım çalışmaları sorunları tek başına çözmede yeterli değil, ancak diğer katılımcı teknikler ve örgüt ikliminin geliştirilmesi ile çatışmaları çözümlemede etkin bir yol olduğu ileri sürülebilir.

21. "Takım çalışması bireysel başarıyı engeller" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin % 13,79'u "katılıyorum", %10,34 "tamamen katılıyorum", %20,69'u "kararsızım", %41,87'si "katılmıyorum", %13,30'u "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin yarısından fazlası (%55.2) takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediği görüşüne katılmamaktadırlar.

22. "Takım çalışması okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %54,19'u "katılıyorum", %30,05 "tamamen katılıyorum", %11,82'si "kararsızım", %2,96'sı "katılmıyorum", %0,99'u "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%84,2), 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.

23.“Takım çalışması çalışanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %57,14’ü “katılıyorum”, %26,60’ı “tamamen katılıyorum”, %12,81’i “kararsızım”, %1,97’si “katılmıyorum”, %1,48’i “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir kısmı (%83,7), takım çalışmasının 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 ödüdür. Bu ödüller takım üyelerinin bir yere ait olma ve kendini gerçekleştirme duygusunu geliştirerek üretkenliği artırmaktadır.

24.“Takımda bireyler hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirirler” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %63,05’i “katılıyorum”, %27,59’u “tamamen katılıyorum”, %6,90’ı “kararsızım”, %2,46’sı “katılmıyorum”, %0,0’ı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (90,7), takımda bireylerin hedefe ulaşırken kendilerini de geliştirdiklerine inandıkları söylenebilir. Çünkü takımlarda gerçekleştirilen eylemler genelde uygulamaya dönüktür ve bu insanların gelişimi için en iyi yollardan biridir.

25.“Takım üyeleri kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler” sorusuna yönetici ve öğretmenlerin %65,02’si “katılıyorum”, %21,18’si “tamamen katılıyorum”, %11,33’ü “kararsızım”, %2,46’sı “katılmıyorum”, %0,0’ı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir.Elde edilen bu bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin büyük bir kısmı(%86.2) bu görüşe katılmaktadırlar.Takım çalışmasında her üye görev ve sorumluluğunun bilincindedir ve ona göre performans sergiler.

26. “Takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesi sağlanır” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %59,61’i “katılıyorum”, %32,51’i “tamamen katılıyorum”, %3,94’ü “kararsızım”, %3,94’ü “katılmıyorum”, %0,0’ı “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (92,1), 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 açık iletişim sonucu yeni fikirlerin ifade edilmesini sağladığına inandıklarını göstermektedir.

27. “Takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin % 46,80’i “katılıyorum”, %33,99’u “tamamen katılıyorum”, %11,33’ü “kararsızım”, %6,40’ı “katılmıyorum”, %1,48’i “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir kısmı (%80,8), 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 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.

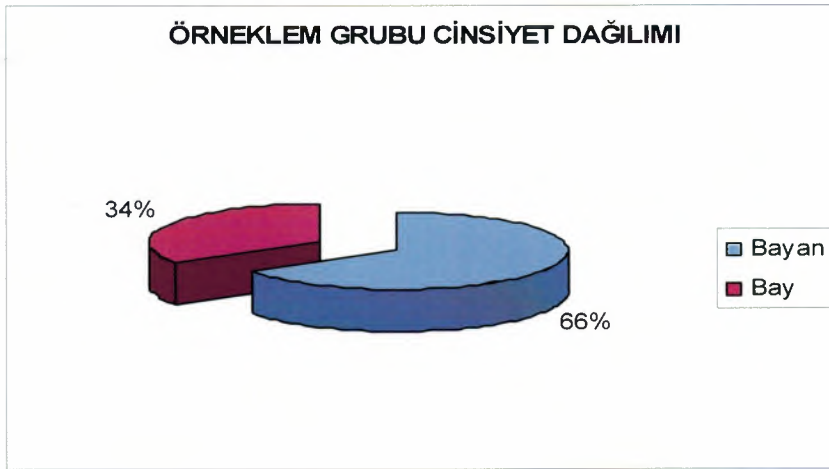
28. “Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır” sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %53,20’si “katılıyorum”, %33,99’u “tamamen katılıyorum”, %8,87’si “kararsızım”, %3,45’i “katılmıyorum”, %0,49’u “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulguya dayalı olarak, yönetici ve öğretmenlerin çok büyük bir kısmı (%87,2) takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışının sağlandığına katıldıkları söylenebilir. Etkili takımlarda açık iletişim vardır ve bu sayede sağlıklı bilgi akışı sağlanır. Nitekim 26. sorudan elde edilen bulgular bu sonucu desteklemektedir.

29. "Takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliği gelişir" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %49,75'i "katılıyorum", %42,36'sı "tamamen katılıyorum", %5,42'si "kararsızım", %1,48'i "katılmıyorum", %0,99'u "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakınının (%92,2), takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliğinin geliştiğine inandıkları söylenebilir. Takım çalışması sırasında üyeler birbirleri ile daha iyi kaynaştıklarından ve sorumluluk sadece onlar üzerinde olduğundan sonuca ulaşmak için birbirlerine gereksinin duyarak işbirliğinde bulunmak durumundadırlar. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenler de bu yönde bir görüş bildirerek takım çalışmasında işbirliğinin önemine dikkat çekmişlerdir.

30. "Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır" sorusuna ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin %54,19'u "katılıyorum", %38,42'si "tamamen katılıyorum", %3,94'ü "kararsızım", %2,96'sı "katılmıyorum", %0,49'u "hiç katılmıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir. Toplam (92.6) bu soru araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için sorulan kontrol sorusudur, 4. sorunun aynısıdır çıkan değerlerde birbirlerine çok yakındır.

4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Görüş ve Dağılımları

Aşağıda araştırma kapsamında bulunan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren tablolar ve yorumlar verilmiştir.



Cinsiyet	%	N
Bayan	66	134
Bay	34	69
Toplam	100	203

Tablo.5 : Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları

Araştırmaya katılan toplam 203 öğretmenden 134'ü bayan , 69'u ise baydır. Bu rakamlara göre öğretmenlerin % 66'sı kadın , % 34'ü ise erkektir. Bu sonuçlara göre ise K.K.T.C. 'de Lefkoşa'daki ilköğretim okulların da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunu bayanların oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre nasıl değişir ?

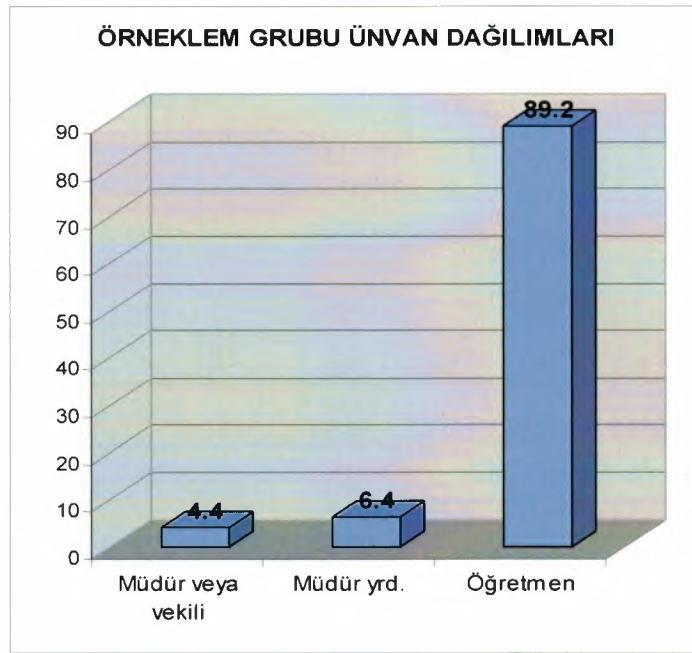
	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p	Açıklama
TOPLAM	Kadın	134	119.46	13.28	201	-1.33	0.184	p>0,05
	Erkek	69	122.00	12.00				

Fark Anlamsız

Tablo 9 : Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre takım çalışmasına olan bakış açılarına ilişkin ' t ' testi sonuçları

Öğretmenlerin cinsiyetleriyle takım çalışmasına karşı gösterdikleri tutum arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. $p > 0,05$ olduğundan dolayı varyanslar ve ortalamalar arasında fark yoktur. Bu sonuca göre cinsiyet farkı gözetmeksizin anket sorularını aynı şekilde yaşamakta ve bunlardan algıları aynı düzeyde etkilenmektedir diyebiliriz.

Başka bir deyişle cinsiyetleri ne olursa olsun bütün yönetici ve öğretmenler, takım çalışmasına benzer tepkiler göstermişlerdir.



Ünvan	%	N
Müdür veya vekili	4.4	9
Müdür yrd.	6.4	13
Öğretmen	89.2	181
Toplam	100	203

Tablo.6: Örneklem grubunun ünvanlarına göre dağılımları

Araştırmaya katılan toplam 203 öğretmenden 9 kişisi(% 4.4'ü) okul müdürü veya vekili, 13 kişisi (% 6.4'ü) müdür yardımcısı, 181 kişisi(% 89.2'si) ise öğretmendir. Bu sonuçlara göre ise KKTC 'de Lefkoşa'daki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu öğretmen ünvanını taşımaktadır.

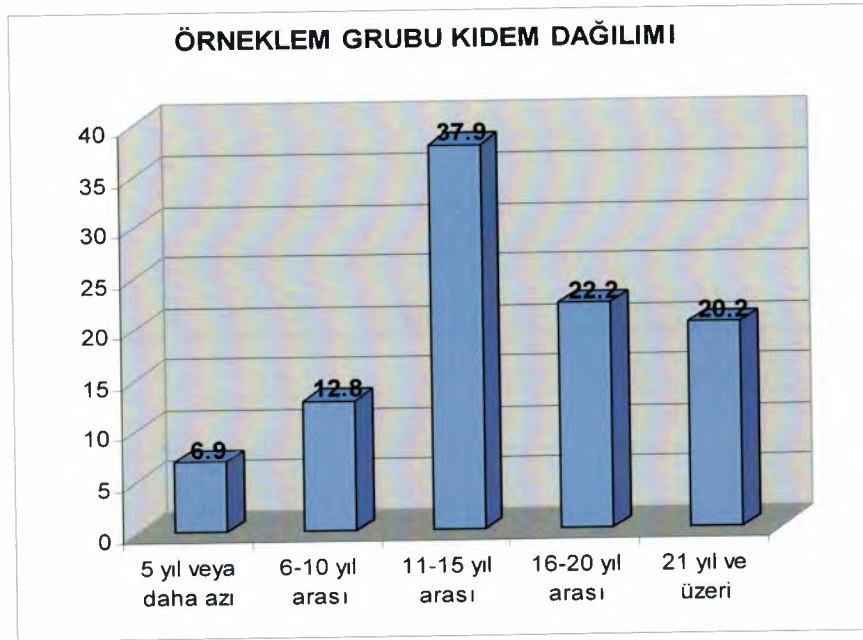
Araştırmaya katılan öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri ünvanlarına göre nasıl değişir ?

	Ünvan	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Açıklama
TOPLAM	1	9	131.78	10.56	200	4.511	0.609	p>0,05
	2	13	123.69	13.46				
	3	181	119.51	12.70				
		203	120.33	12.88				

Fark Anlamsız

Tablo.10. Örneklem grubunun ünvanlarına göre takım çalışmasına olan bakış açılarına ilişkin 'f' testi sonuçları

Takım çalışmasına ilişkin yapılan anket sonuçlarında öğretmenlerin ünvanlarına göre düşüncelerinde ve tutumlarında bir fark gözlenmemiştir. Çünkü yapılan analiz sonucunda $p > 0,05$ olduğundan dolayı anlamlı bir fark yoktur. Yani ister öğretmen, ister müdür muavini ister okul müdürleri olsun, takım çalışmasına olan tutumların da fark gözetilmiyor.



Kıdem	%	N
5 yıl veya daha azı	6.9	14
6-10 yıl arası	12.8	26
11-15 yıl arası	37.9	77
16-20 yıl arası	22.2	45
21 yıl ve üzeri	20.2	41
Toplam	100	203

Tablo.7. Örneklem grubunun kıdemlerine göre dağılımları

Araştırmaya katılan toplam 203 öğretmenden 14 kişisi (%6,9'u) 5 yıl veya daha az , 26 kişisi (% 12,8'i) 6 – 10 yıl arası , 77 kişisi (% 37,9'u) 11 -15 yıl arası 45 kişisi (% 22,2'si) 16 – 20 yıl arası , 41 kişisi (%20,2 `si ) ise 21 yıl veya üzeri kıdem sahibi olan kişilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre ise KKTC `de Lefkoşa'daki ilköğretim okulların da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunu 11 -15 yıl arası hizmeti bulunanların oluşturduğu söylenebilir.

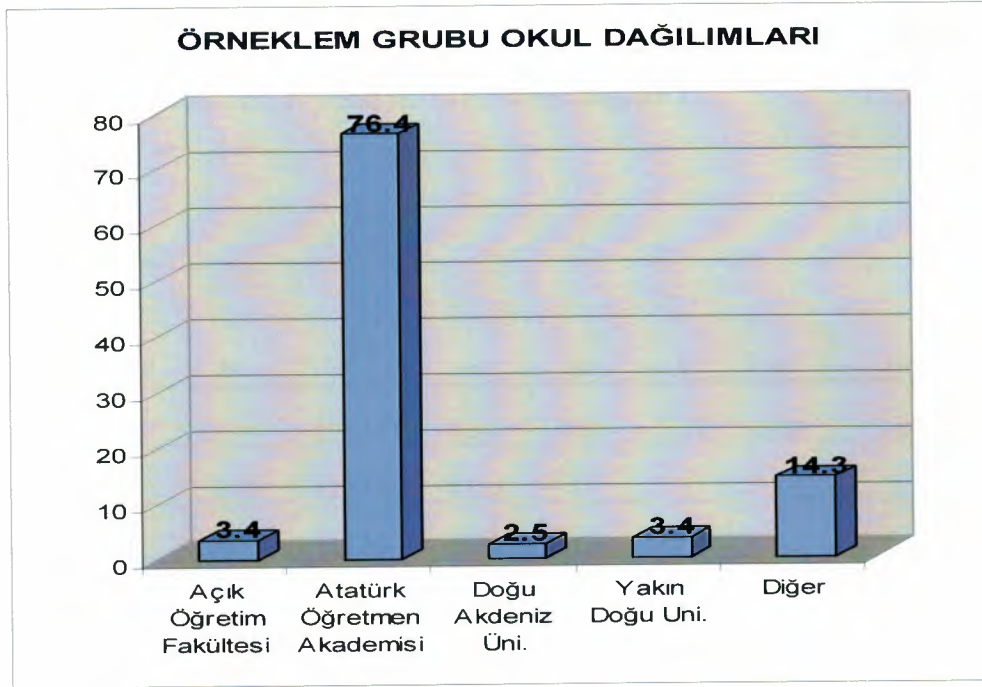
Araştırmaya katılan öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleriyle kıdemleri arasındaki ilişki nasıl değişir ?

	Kıdem	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Açıklama
TOPLAM	1	14	121.07	10.64	198	0.92	0.453	p>0,05
	2	26	123.12	10.79				
	3	77	119.08	11.69				
	4	45	118.76	15.46				
	5	41	122.37	13.80				
		203	120.33	12.88				

Fark Anlamsız

Tablo.11. Örneklem grubunun kıdemlerine göre takım çalışmasına olan bakış açılarına ilişkin “f” testi sonuçları.

Takım çalışmasına ilişkin yapılan anket sonuçlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre düşüncelerinde ve tutumlarında bir fark gözlenmemiştir. Çünkü yapılan analiz sonucunda $p > 0,05$ olduğundan dolayı anlamlı bir fark yoktur. Yani öğretmenlerin takım çalışması üzerine düşüncelerini yıllar etkilememekte ve takım çalışması ruhunu da kaybettirmemektedir. Bu sebeple kıdemlerine göre takım çalışmasına olan tutumlarında fark gözlemlenmemektedir.



Okul	%	N
Açık Öğretim Fakültesi	3.4	7
Atatürk Öğretmen Akademisi	76.4	155
Doğu Akdeniz Üni.	2.5	5
Yakın Doğu Uni.	3.4	7
Diğer	14.3	29
Toplam	100	203

Tablo.8. : Örneklem grubunun mezun oldukları okullara göre dağılımları

Araştırmaya katılan toplam 203 öğretmenden 7 kişisi(%3,4'ü)Açık Öğretim Fakültesi , 155 kişisi (% 76,4'ü)Atatürk Öğretmen Akademisi , 5 kişisi(% 2,5'i) Doğu Akdeniz Üniversitesi , 7 kişisi (% 3,4'ü) Yakın Doğu Üniversitesi, 29 kişisi (% 14,3'ü) diğer okullardan mezun olmuşlardır. Bu sonuçlara göre ise K.K.T.C. 'de Lefkoşa'daki ilköğretim okulların da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu'nun Atatürk Öğretmen Akademisi mezunu oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleriyle mezun oldukları okulla arasındaki ilişki nasıl değişir ?

	Okul	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Açıklama
TOPLAM	1	7	117.86	8.97	198	1.01	0.401	p>0,05
	2	155	120.56	13.33				
	3	5	127.60	11.41				
	4	7	124.43	9.59				
	5	29	117.45	11.84				
		203	120.33	12.88				

Fark Anlamsız

Tablo12. Örneklem grubunun mezun oldukları okula göre takım çalışmasına olan bakış açılarına ilişkin 'f' testi sonuçları

Takım çalışmasına ilişkin yapılan anket sonuçlarında öğretmenlerin mezun oldukları okula göre düşüncelerinde ve tutumlarında bir fark gözlenmemiştir. Çünkü yapılan analiz sonucunda $p > 0,05$ olduğundan dolayı anlamlı bir fark yoktur.

4.3. Yönetici ve Öğretmenlerle Yapılan Görüşme Formu Sonuçları

Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarının belirlenmesi ve anketimizi desteklemesi amacı ile hazırlanan görüşme soruları ve sonuçları şunlardır.

SORU.1-Takım çalışması ile ilgili düşünceleriniz nedir ?

Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu takım çalışmasının, başarıya ulaşmada ve kalitenin artmasında kaçınılmaz bir yöntem olduğunu, verimli bir çalışma düzeni oluşturduğunu birlik, beraberlik ve paylaşımı sağladığını böylece olaylara daha geniş açıdan bakıp değişik görüşleri tartışıp en doğru kararın verileceği görüşündedirler. Bu düşüncelerini ise birkaç deyimle açıklıyorlar.

- a- Bir elin nesi var iki elin sesi var.
- b- Birlikten güç doğar.
- c- Akıl akıldan üstündür. vb.

Yapmış olduğum görüşmede okul yöneticilerinden biri şöyle diyor:

“Takım çalışması son zamanlarda çok kullanılan bir sözcük, benim düşüncem verimliliği ve kaliteyi artırmak için gerekli bir şey ancak takım çalışmasında takım yöneticisi olacak olan kişinin yöneticilik eğitimi almış olması ve kendi takımını kendisinin oluşturabilmesi gerekir. Bizim okullarımızda böyle bir şansımız yok yönetici gittiği okulda elinde bulunan öğretmenlerle bir takım çalışması yapabilirse yapar yapamaz ise eski durum devam eder.”

Öğretmenlerin tümü takım çalışmasını eğitimin olmazsa olmazları vazgeçilmezleri arasında olduğunu, düzen, disiplin, dayanışma yardımlaşma, dostluk, paylaşım duygularının geliştiğini, verimliliği ve kaliteyi artırdığını, farklı fikirler ve görüşleri ortaya koyarak daha objektif ve daha doğru kararların alınacağı görüşündedirler.

Yine öğretmenlerden biri şöyle diyor:

“Takım çalışması okullar başta olmak üzere tüm kurumlarda uygulanması gereken bir metoddur. İş ne olursa olsun başarıya ulaşmak ve verimliliği artırmak için mutlaka birlikte çalışmanın faydaları vardır.”

SORU.2-Takım çalışmasının sizce ne tür faydaları vardır ?

Okul yöneticilerinin çoğu, takım çalışmasında, farklı fikirlerin ortaya çıkarak hataların, eksikliklerin, en aza indirildiğini ve böylece en doğru, en güzel, en faydalı kararların alındığını, eğitim yükünün paylaşıldığını, işbirliği ruhunu kazandığını ve çalışmalarda birlikte olmanın, o işyerinde huzuru, verimliliği ve kaliteyi artırdığını belirtmişlerdir.

Birçok Öğretmen takım çalışmasında, fikir alışverişi yapıldığı ve böylece daha doğru kararlar alındığı, takım çalışmasının yaratıcılığı artırdığını, ürün kalitesini artırıp bireyler arası iletişimi güçlendirdiği ve daha tecrübeli olanların takım arkadaşlarına sağlıklı bilgiler aktardığı görüşündedirler.

SORU.3-Okulunuzda takım halinde çalışıyormusunuz? Evet ise ne tür çalışmalar yapıyorsunuz ?

Okul müdürü ve müdür muavinlerinin tümü, okullarda takım çalışmasını her alanda uyguladıklarını, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini aldığı ve görev dağılımı yaparak takım içerisinde katılımcılığı bu şekilde sağladığı görüşündedirler.

Yöneticilerden biri şöyle diyor:

“Okulumuzda kesinlikle takım çalışması uygulayıyoruz. Gerek idari gerekse sınıfların çalışmaları konusunda birlikte çalışıyoruz, örneğin bütün 5.sınıflar aynı konuları işliyor, zümre toplantıları yapıyor bu toplantılarda herkes aynı konuları işliyor, problemleri birbirine aktarıyor ve görev dağılımı ile sorunlar aşıyor.”

Öğretmenlerin tümü, okullarda takım çalışmasını, eğitim programlarının hazırlanmasında, sosyal etkinlikler düzenlenmesinde, milli günlerin kutlanmasında kermes vb. konularda uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerden biri şöyle diyor:

“Biz okulumuzda hemem hemen tüm konularda takım çalışmasını uygulayıyoruz. Takım çalışmasında takım üyelerine görev dağılımı yapılır, herkes yardımlaşarak ve sorumluluğunu bilerek görevini yerine getirir böyle olunca’da okuldaki kalite ve verimlilik artarak başarı elde edilir. Takım üyeleri’de çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar ve takım ruhunu kazanmış olurlar.”

SORU.4-Takım halinde çalışmak sakıncalı mıdır ? Evet ise ne tür sakıncaları vardır ?

Yöneticilerin büyük bir kısmı takım çalışmasının hiçbir sakıncası olmadığı, çok az bir kısmı ise tek sakıncasının takımda farklı fikirlere sahip kişiler olduğunda görüş farklılığı ve zaman kaybı olduğu görüşündedirler.

Öğretmenlerin tamamına yakını, takım çalışmasının faydasının, sakıncasından daha fazla olduğu, tek sakıncasının takımda fikir ayrılığı olduğu durumlarda kaynaklanabileceği görüşündedirler.

SORU.5-Takım çalışmasının karar alma sürecine ne gibi katkıları olmaktadır ?

Okul yöneticilerinin hepsi, takım çalışmasında, takım çalışanlarının tümünün görüşleri alınır. Birlikte ve ortak kararlar alındığından, daha doğru kararlar üretilir, verimlilik artar ve demokratik bir sistem olduğu görüşündedirler.

Bir yönetici şöyle diyor;

“Takım çalışmasında, karara alma sürecine katılma insan psikolojisiyle ilgilidir. Çalıştığınız kişilerin düşüncelerini anlamak ve düşüncelerine değer vermek ve uygulamada’ da düşüncelerine değer verildiğini hissettirmek o insanların o olayı sahiplenmelerini sağlar, sahiplenmede katılımcılığı ve verimliliği artırır.”

Öğretmenlerin çok büyük bir kısmı, takım çalışmasında, tüm çalışanların fikirlerinden yararlanıldığı için, daha doğru, daha objektif kararlar alındığını ve böyle olunca kalite ve verimliliğin artacağını görüşündedirler.

SORU.6-Takım halinde çalışırken yöneticilerin rolleri ne olmalıdır?(Otoriter mi İşbirlikçi mi?)

Öğretmenlerin tümü takım halinde çalışırken, yöneticilerin işbirlikçi, yönlendirici, bilgilendirici, demokratik , yerine ve zamanına göre otoriter davranılması gerektiği görüşündedirler.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın Lefkoşa İlçesine bağlı 16 ilköğretim okulunda 2005-2006 yılları arasında görevli olan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması ile ilgili algılarını, anket ve görüşme formu ile elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerileri yer almaktadır.

5.1. SONUÇ

1.Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarında 't' testi sonucuna göre cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algıları cinsiyetine göre benzer düzeydedir. Tablo.5'de bulunan verilere göre Lefkoşa'daki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunu bayanlar oluşturmaktadır diyebiliriz.

2.Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarında 'f' testi sonucuna göre ünvanları bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algıları ünvanlarına göre benzer düzeydedir. Tablo.6'da bulunan verilere göre Lefkoşa'daki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğu öğretmen ünvanı taşımaktadır diyebiliriz.

3.Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarında 'f' testi sonucuna göre kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algıları kıdemlerine göre benzer düzeydedir. Tablo.7'de bulunan verilere göre Lefkoşa'daki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunu 11-15 yıl arası hizmeti bulunan öğretmenlerin oluşturduğu söylenebilir.

4.Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmalarına ilişkin algılarında 'f' testi sonucuna göre mezun oldukları okul bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algıları mezun oldukları okullara göre benzer düzeydedir. Tablo.8'de bulunan verilere göre Lefkoşa'daki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunun Atatürk Öğretmen Akademisi mezunu olduğu söylenebilir.

5.Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algılarının cinsiyetlerine, ünvanlarına, kıdemlerine ve mezun oldukları okul değişkenine göre benzer oluşunun ve anlamlı bir fark olmayışının sebebi; tüm örneklem grubunun, takım çalışmasını benimsemeleri, takım çalışmasının toplam kalite yönetimininde ve karar alma sürecinde katılımcılığı ve verimliliği artıracağına inanmaları, takım çalışmasının personelin yönetime katılmasına olanak veren en etkili yollardan birisi olması ve günümüzde uygulanması düşünülen öğrenci merkezli eğitimin, takım çalışması ile başarıyı yakalayabileceklerini düşünmelerinden kaynaklanabilir.

6.Yönetici ve öğretmenlerin en çok katıldıkları noktalar şunlardır; takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığı, takım çalışmasında çalışanların hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olduğu, takım çalışması ile çalışanlar arası işbirliğinin geliştiğini, okulların kaliteyi artırması için takımlarla çalışması gerektiğini, takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişimin arttığını, takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiğini, takım çalışanlarının başarı duygusunu tattığını, takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlandığı, takım halinde çalışmanın yaratıcılığı artırdığını ve takım çalışması sayesinde okuldaki kalitenin artacağını söyleyebiliriz. Yönetici ve öğretmenlerin en çok bu maddelere katılmalarının sebebi; takım çalışmasını savunmaları, birebir doğruluğuna inanmaları, takım çalışmasının özünü en iyi ifade eden maddeler olmaları ve takım çalışmasındaki bilgi alış veriş ile kalitenin artacağını ve böyle olunca okullardaki verimin en yüksek seviyeye ulaşacağını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Nitel çalışmamız, takım çalışmasının eğitimin olmazsa olmazları arasında olduğu, dostluk ve paylaşım duygularını geliştirdiği verimlilik ve kaliteyi artırdığı sonucu ile anketimizi desteklemektedir.

7.Yönetici ve öğretmenlerin orta düzeyde katıldıkları maddeler şunlardır; takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirilebileceği, takım çalışması ile karşılıklı saygının geliştiği, takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırdığı, takım çalışması sayesinde yeni fikirlerin ifade edilmesinin sağlandığı, takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışının sağlandığı, takım halinde çalışmanın enerjiyi artırdığı, takımda bireylerin kendilerini geliştirdiğini, takım çalışmasında üyelerin fikirlerini uygulama fırsatı bulduğunu, takım çalışmasının üyeler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağladığını, takım çalışmasında üyelerin yeteneklerini deneme fırsatı bulduğunu, takımların tek başına veya gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilediğini, okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırdığını, üyelerin performansının takdir edildiğini, çalışanların işten fazla hoşlanmalarını sağladığını, takım üyelerinin kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebileceğini, takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğunun ve takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmaların en alt düzeye düşeceğini söyleyebiliriz. Yönetici ve öğretmenlerin bu maddelere orta düzeyde katılmalarının sebebi; takım çalışması konusunda şüpheli ve kararsız oldukları, takım çalışmasının sorunları çözmede tek başına yeterli olamayabileceğini ve takım çalışmasında kişilerin her zaman doğru kararlar veremeyebileceğini düşünmelerinden kaynaklanabilir (EK.4).

8.Yönetici ve öğretmenlerin en az katıldıkları noktalar şunlardır; takım çalışmasında iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcadığı, takım çalışmasının bireysel başarıyı engellediği ve takım çalışmasının boşa zaman harcama olduğunu söyleyebiliriz. Yönetici ve öğretmenlerin bu maddelere en az katılmalarının nedeni; Bu maddeleri savunmamalarından bu maddelere katılmamalarından, doğru bir yaklaşım olarak benimsemediklerinden ve takım çalışması konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarından kaynaklanabilir. Nitel araştırmamız sonucunda yöneticiler ve öğretmenler takım çalışmasının faydasının sakıncasından daha fazla olduğunun tek sakıncasının takımda farklı fikirlere sahip kişiler olduğu durumlarada görüş ayrılığının ve zaman kaybının olacağını belirtmişlerdir. Böylelikle görüşme sonuçları da anketimizi desteklemektedir (EK.4).

9.Çetin (2001) İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri adlı yüksek lisans tezi ile yapmış olduğumuz araştırmanın her ikisinde de yönetici ve öğretmenler ilköğretim okullarında yapılan takım çalışmalarının kurumun verimliliğini ve başarısını aratacağına benzer düzeyde katılmaktadırlar. Ancak sayın Çetin'in araştırma sonuçlarına göre de takım çalışmalarının okullarda yeterince uygulanmadığı görüşü ile araştırmamız farklılık göstermektedir. Tuna (2003) Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri adlı yüksek lisans tezinde yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğunun okullarda kaliteyi artırmak için takımlarla çalışılması gerektiğini ve takım çalışmasının önemine inandıklarını belirterek araştırmamızla bu yönden benzerlik göstermiştir. Fakat aynı yönetici ve öğretmenlerin büyük bir kısmında takım çalışmalarının bireysel başarıyı engellediği yönünde görüş belirterek araştırmamızla bu yönden farklılık göstermektedir. Gökbaş (2001) Eğitimde Takım Çalışması Ve Karara Katılma adlı yüksek lisans tez çalışmasında takım çalışmasının eğitimde kaliteyi ve grup içi motivasyonu artırdığına, takım çalışmasının boşa zaman harcamak olmadığına, takımların işlerin yapılmasını kolaylaştırdığına, başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğuna ve takım çalışması yapmanın öğretmenleri yönetime katmak anlamına geldiği görüşüyle araştırmamızın sonuçları benzerlik göstermektedir.

5.2. ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- 1-Eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilerek eğitim yöneticiliği yapacak olan kişilerin o konuda eğitim alması gerekmektedir.
- 2-Yöneticilerin okullarında kendi takımlarını kendilerinin oluşturması gerekmektedir. Böyle olması durumunda takım içinde huzursuzluklar en aza inecek, takım daha kolay motive olabilecek ve uyum içerisinde demokratik bir şekilde daha doğru kararlar alabileceklerdir.
- 3-İlköğretim okullarında çağdaş yönetim anlayışının temel boyutlarından biri olan takım çalışmalarının gerektiğinde uygulanabilmesi için yönetici ve öğretmenlere, takım çalışmalarının gerekliliği seminer ve konferans yoluyla anlatılmalıdır.
- 4-Takım çalışmasının sakıncaları ve takım çalışmasını engelleyen faktörler üzerine araştırmalar yapılarak, bunlar belirlenmeli ve böylece idealist takım çalışmasına yönelik veriler elde edilerek uygulanmaya aktarılmalıdır.
- 5-Takım halinde çalışırken yöneticilerin rolleri dürüst, işbirlikçi, demokratik ve zaman zaman otoriter olmalıdır.
- 6-Farklı ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri belirlenmelidir.
- 7-Bu araştırma ilköğretim okullarına yönelik yapılmıştır. Aynı konu ortaöğretim kurumlarına yönelik de uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.

Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 10.

ARAT, Melih. (2000). Liderlerin Yeni Keşfedilen Özellikleri, Önce Kalite Dergisi , Sayı:40.

AYDIN, Mustafa. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

AYDIN, Bülent. (2000). Pazarlama Alanında Takım Çalışması, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AYTAÇ, Tufan. (2000). Okul Merkezli Yönetim Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BALCI, Ali. (1993). Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara: Yavuz Dağıtım.

----- (1993). Örgütsel Gelişme, Ankara: Pegem

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No: 52.

----- (1993). Eğitim Yönetimi, Ankara: Gül Yayın Evi.

BİNBAŞIOĞLU, Cavit. (1988). Eğitim Yöneticiliği. Ankara: Binbaşı Yayın Evi.

BİNİCİ, Volkan. (2000). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Çemberi Uygulaması. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BLANCHARD, Kenneth & CAREV, Donald. (1996). Yüksek performanslı Takım Kurma, Çev: Mehmet Özcan, İstanbul: Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 154.

----- (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem

CAFOĞLU, Zühal. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.

CAN, Hüseyin. (1978). İşletme Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları

ÇALIŞKAN, Kutlu. (2001). Örgütün Yapısal Boyutları ve Takım İkilmine Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÇELİK, Kazım. (1997). İlköğretimde Karara Katılma, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÇETİN, Münevver. (1998). İlköğretim Okullarında Takım Çalışması, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

ÇETİN, Sibel. (2001). İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda, Öğretmen Görüşleri. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÇETİNKAYA, Ayşe Nur. (1999). Ekip Çalışması Teknikleri. MLO'larda Teftiş ve Öğrenci Merkezli Eğitim Kursu Ders Notu, İzmir.

DENGİZ, Murat. (2000). Takım Çalışması Teknikleri, Ankara: Academy Plus Yayın Evi

DERVİŞ, Nurhan.ve PEKTAŞ, S. (1993). Grup Çalışmasının Öğrenci Başarısına Etkisine İlişkin Öğretmen - Öğrenci Görüşleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DOĞAN, Özlem İpekgil. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

DONELLON, Anne. (1998). Takım Dili - Çeviren Osman Akınbay, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

DYER, William.G. (1987). Team Building: Issues and Alternatives Reading, Mass: Adisson Wesley.

ENSARİ, Hoşcan. (1999). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EREN, Erol. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi (S.Baskı).

ERENGÜL, Bilge. (1997). Kültür Sihirbazları, İstanbul: Evrim Yayın Evi.

ERGİN, Alper. (2000). Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerlendirmesi Sistemi İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ERTEN, Cumhuri. (1999). TKY'den Toplumsal Kaliteye Liderlik ve Katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 30.

GÜNEY, Nuray. (1997). Yönetimde Gurupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜVEN, Tayfun. (2000). Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

HARDİNGHAM, Alison. (1997). Takım Çalışması. Çeviren: Bora Aksu ve Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.

HARWEY, Vebrown. (1982). An Experimental Approach To organization Development. Englewood Clifs, No: 1 Prentice- Hall Inc.

İNGRAM, H. (1996). Linking Teamwork With Performance.

KATZENBACH, Jon R. SİMİTH, Douglas K. (1993). The Wisdom Of Teams, Boston: Harvard Bussiness School Press.

----- (1998). Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak. Çeviren: Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

KARACA, Emel. (1994). Örgütsel Takımlar – Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KEÇECİOĞLU, Tamer. (2000). Takım Oluşturmak. İstanbul: Alfa Basım Takım Oluşturmak. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

KURTAR, Süleyman Bülent. (1997). İşletmelerin Yeniden Yapılanma Süreçlerinde Ekip Kurmanın Önemi ve Uygulamadan Örnekler. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

LANGFORD, Paul. CLEARY, Barbara. (1999). Eğitimde Kalite Yönetimi. Çeviren: Meltem Süngür, İstanbul: Kalder Yayınları.

MADDUX, Robert B. (1999). Takım Kurma. Çeviren: Can İkizler, İstanbul: Alfa Basım Yayın

MATHIEU J.E., GOOGWIN G.F., BOWERS A.C., HEFFNER T.S. (2000). The Influence of Shared Mental Models On Team Process and Performance. Journal of Applied Psychology, No:2.

MC PIKE (1987). Shared Decision Making At The School Site: Mouving Toward a Professional Modal. American Educater. Spring, 46.

MEB. (1999). Müfredat Labaratuvar Okulları MLO Modeli. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.

MODERN BUSINESS REPORTS. (1983). How To Counsel Your Managers Through Performance Appraisal. Alexander Hamilton İnst.

OĞUZKAN, Ferhan . (1993). Eğitim Terimleri Sözlüğü. Ankara: Gül Yayınları.

ÖĞRETMENLER YASASI. (1985). Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası Yayınları.

ÖZDEMİR, Servet. (1996). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayını.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ETAM.

ÖZTÜRK, Güler. (1996). Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

PARTINGTON, David. & And HARRİS, Hilary. (1999). Team Role Balance and Team Performance: An Emprical Study, The Journal of Management Development, Volume 18 No:8

PASHIARDİS, Petros. (1994). Teacher Participation İn Decision Making. The International Journal of Educational Management. Vol:8 Number:5

REES, C. (1999). Team Working And Service Quality: The Limits Of Employee Involvement.

ROBBİNS, Stephen. (1994).Örgütsel Davranışın Temelleri. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM.

SCHERMERHORN, J. R & HUNT, J. G. & OSBORN R. (1997). Organizational Behavior. John Wiley & Sons Inc 6th Edition.

SÜMTER, Esra. (2003) Örgütlerde Takım Çalışması Ve Etkileri. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

STANİFORTH, D. (1996). Teamworking Or İndividual Working İn a Team.

STRAUB, Joseph T. (2002). Ekip Kurma ve Yönetme. Çeviren: Savaş Şenel, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

TEPRET, Nezahat. (1999). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TURAN, Kemal. (1972). İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması. Ankara: Emel Matbaacılık Sanayi.

TUNA, Bekir. (2003). Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TÜRKMEN, İsmail. (1994). Yönetimsel Zaman Ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Ampirik Bir Çalışma - MPM Yayınları. Sayı:519.

ULUÇ, Hıncal. (2000). Sabah Gazetesi: 14 nisan 2000.

UMUTLU, Uğur. (1999). Toplam Kalite Yönetimi & Benchmarking, İstanbul: Marmara Üniversitesi . Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÜNAL, Semral. (1998). Takım Kurma ve Yönetme Süreci. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:10

WEISS, Donald H. (1993). Başarılı Ekip Oluşturma. Çeviren: Erhan Tuskan, İstanbul: Rota Yayınları.

YAMAK, Oygur. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.

YAVAŞ, Basri Kurtuluş. (1996) Yönetimde İnsan Yaklaşımı Ve Takım Çalışması.
İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YEDİEVİLİ, Semih. ERSEN, Cem. UGUZ, Hülya. (1998). Bir Liderlik Yaklaşımı,
Önce Kalite Dergisi, Sayı:25

YILDIRIM, Ali. ve ŞİMŞEK, Hasan. (2006) Nitel Araştırma .Seclun Yayıncılık.



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: 35/2006/1-B

Lefkoşa

5.1.2006

**Sn. İhsan Güven Bengihan,
Şht.Cemil Çelik Sk.
Öztek 22 Apt. D.1
Yenişehir - Lefkoşa.**

“İlkokul Yöneticisi ve Öğretmenlerinin Takım Çalışmasına İlişkin Alguları”
konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

**Hatice Düzgün
Müdür**

KK/BD

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

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

1- Cinsiyetiniz; () Kadın () Erkek

2- Okulunuzdaki ünvanınız; () Okul müdürü veya müdür vekili

() Okul müdürü yardımcısı

() Öğretmen

3-Öğretmenlikteki kıdeminiz; () 5 yıl veya daha az

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16-20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

4- En son mezun olduğunuz okul; () Açık Öğretim Fakültesi

() Atatürk Öğretmen Akademisi

() Doğu Akdeniz Üniversitesi

() Yakın Doğu Üniversitesi

() Diğer (Yazınız).....

TAKIM ÇALIŞMASI ANKETİ

Bu bölümde, takım çalışmasına ilişkin görüşleri amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı kararlaştırarak, uygun olan seçeneğin üzerine (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 guruplarla 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.	()	()	()	()	()

TAKIM ÇALIŞMASI GÖRÜŞME FORMU

1-Takım çalışması ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

2-Takım çalışmasının sizce ne tür faydaları vardır?

3-Okulunuzda takım halinde çalışıyormusunuz? Evet ise ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

4-Takım halinde çalışmak sakıncalı mıdır? Evet ise ne tür sakıncaları vardır?

5-Takım çalışmasının karar alma sürecine ne gibi katkıları olmaktadır?

6-Takım halinde çalışırken yöneticilerin rolleri ne olmalıdır? (otoriter mi? İşbirlikçi mi?)

EK.4: Friedman Test Sonuçları

<u>ANALİZ MADDELERİ</u>		<u>Ortalama</u>
		<u>Sıra</u>
M4	Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.	18,36
M5	Takım çalışmasında çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar.	18,22
M29	Takım çalışması ile çalışanlar arasında işbirliği gelişir.	18,17
M1	Okullar kaliteyi artırmak için takımlarla çalışmalıdır.	18,09
M17	Takım çalışması sayesinde takım üyeleri arasında iletişim artar.	17,97
M3	Takım çalışması kişiler arasındaki güveni geliştirir.	17,84
M6	Takımda üyeler çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadallar.	17,83
M30	Takım çalışmasında çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.	17,62
M13	Takım halinde çalışmak yaratıcılığı artırır.	17,54
M12	Takım çalışması sayesinde okuldaki kalite artar.	17,40
M18	Takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirilir.	17,39
M15	Takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir.	17,12
M9	Takım çalışması grup içi motivasyonu artırır.	16,97
M26	Takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesi sağlanır.	16,80
M28	Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır.	16,51
M14	Takım halinde çalışmak enerjiyi artırır.	16,46
M24	Takımda bireyler hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirirler.	16,15
M11	Takım çalışmasında üyelere fikirlerini uygulama fırsatı verilir.	16,00
M19	Takım çalışması, üyeler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar.	15,95
M10	Takım çalışmasında üyeler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar.	15,92
M27	Takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler.	15,59
M22	Takım çalışması okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır.	15,56
M7	Takım çalışmasında üyelerin performansı takdir edilir.	15,27
M23	Takım çalışması çalışanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar.	14,98
M25	Takım üyeleri kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler.	14,85
M2	Takım çalışması okulların yapısına uygundur.	13,69
M20	Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner.	12,46
M16	Takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcanır.	8,08
M21	Takım çalışması bireysel başarıyı engeller.	6,33
M8	Takımlarla çalışmak boşa zaman harcamaktır.	3,88

Ek 4 : Ankete tercih edilen sorularla ilgili Friedman testi sonuçları