

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN  
TAKIM KURMA VE YÖNETEBİLME YETERLİĞİ  
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Dilek TEKİN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ**

**MART-2007**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN  
TAKIM KURMA VE YÖNETEBİLME YETERLİĞİ  
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Dilek TEKİN**

**Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Bu tez 02 / 03 / 2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Yrd.Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ**

**Jüri Başkanı**

**Yrd.Doç.Dr. Osman TİTREK**

**Jüri Üyesi**

**Doç.Dr.Rana Özen KUTANIŞ**

**Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Dilek TEKİN**

**02.03.2007**

## ÖNSÖZ

Çağımızdaki değişme ve gelişmeler, bütün örgütler gibi eğitim örgütlerini de etkileyerek, kendileri yenilemelerini gerekli hale getirmiştir. Eğitim örgütlerinde yapılacak değişikliklerin esas amacı nitelikli, etkili bir eğitim yapmak, hedeflenen misyon doğrultusunda sürekli gelişen bir vizyonla geleceğe başarıyla ilerlemektir. İnsanları gelecek için hazırlayan eğitim örgütlerinin takım çalışmasına doğru yönelmesi zamanın ve çalışma şartlarının ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır ve verimi en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir.

Takım çalışması eğitim örgütlerindeki bütün elemanlar arasındaki kalite gelişimi için ortaya çıkan değişmelerde, tek olmaktan biz olmaya doğru, iletişimi geliştirmeye yönelik, düşünce ve fikirlerin özgürce değiştiği ve güveni sağlamaştıran bir yapılanmadır. Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir takım oluşturmak zaman alır ve büyük oranda etkileşim gerektirir. Takımların oluşumu ve yönetilmesi günümüzde yöneticileri en fazla uğraştıracak konular arasında yer alacaktır.

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın bütün aşamasında desteğini hissettiğim, öneri ve katkılarıyla her türlü ilgi ve bilimsel yardımını esirgemeyen , gösterdiği sabır ve anlayışla bana öğretmen olmaya dairde öğretiler yaşatan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e, tezimin hazırlık aşamasında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Bayram ÇETİN'e, bu günlere gelmemde en büyük paya sahip anneme, babama ve kardeşlerime, desteğini hep hissettiğim eşime ve varlığı ile bana güç veren canım oğluma en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

**Dilek TEKİN**

**3 Mart 2007**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: TAKIM ÇALIŞMASI.....</b>	<b>7</b>
1.1. Takım Kavramı.....	7
1.2. İş Grupları ile Takımlar Arasındaki Farklar.....	11
1.3. Takım Türleri.....	14
1.3.1. Örgütün Biçimsel Yapısına Göre Takımlar.....	14
1.3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	16
1.4. Takımların Oluşum Süreçleri.....	17
1.5. Etkin Takımlar.....	22
1.6. Etkin Bir Takımın Sahip Olması Gereken Bilgi Beceri ve Tutumlar.....	25
1.7. Çağdaş Takımın Özellikleri.....	28
1.8. Kazanan Takımları Kurmak.....	32
1.9. Takım Çalışmasının Gerekliliği.....	34
1.10. Takım Liderliği.....	36
1.11. Takım Çalışmasının Yararları ve Zararları.....	42
1.11.1. Takım Çalışmasının Yararları.....	43
1.11.2. Takım Çalışmasının Sakıncaları.....	45
1.12. Takım İçi Çatışmalar.....	46
1.12.1. Takım İçi Çatışma Nedenleri.....	47
1.12.2. Takım İçi Çatışmaların Çözüm Yolları.....	49
1.13. Eğitimde Takım Çalışması.....	49
<b>BÖLÜM 2 : İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>52</b>
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM.....</b>	<b>56</b>
3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	56
3.2. Araştırmanın Modeli.....	56

3.3. Araştırmanın Evreni.....	56
3.4. Araştırmanın Örnekleme.....	56
3.5. Veri Toplama Aracı.....	58
3.6. Verilerin Çözümlemesi.....	60
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>61</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>102</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>112</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Grup–Takım Karşılaştırması.....	13
<b>Tablo 2:</b>	İyi ve Kötü İşleyen Takımların Karşılaştırılması.....	31
<b>Tablo 3:</b>	Örnekleme Oluşturan Okullardaki Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....	57
<b>Tablo 4:</b>	Ortak Amaç ve Hedefler(Misyon) Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	62
<b>Tablo 5:</b>	Ortak Amaç ve Hedeflerin (Misyon) Belirlenmesine İlişkin Boyutta Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analize İlişkin Bulgular.....	64
<b>Tablo 6:</b>	Ortak Amaç ve Hedeflerin (Misyon) Belirlenmesine İlişkin Boyutta Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	65
<b>Tablo7:</b>	Uygun Yetenekler Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	66
<b>Tablo 8:</b>	Uygun Yetenekler Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	69
<b>Tablo 9:</b>	Uygun Yetenekler Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	70
<b>Tablo 10:</b>	Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	71
<b>Tablo 11:</b>	Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İçin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	73
<b>Tablo 12:</b>	Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	74
<b>Tablo 13:</b>	Karşılıklı Güven Boyutu İçin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	75
<b>Tablo 14:</b>	Karşılıklı Güven Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	77

<b>Tablo 15:</b>	Karşılıklı Güven Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin T - Testi Analizin İlişkin Bulgular.....	78
<b>Tablo 16:</b>	Etkili İletişim Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	79
<b>Tablo 17:</b>	Etkili İletişim Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	81
<b>Tablo 18:</b>	Etkili İletişim Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t- Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	82
<b>Tablo 19:</b>	Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri.....	83
<b>Tablo 20:</b>	Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	91
<b>Tablo 21:</b>	Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutu için Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t- Testi Analizine İlişkin Bulgular.....	92



## ŒEKİL LİSTESİ

<b>Œekil 1:</b>	Takım alışmasının Beş Yüzlü Modeli.....	22
-----------------	------------------------------------------	----

<b>Tezin Başlığı:</b> İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Takım Kurma ve Yönetebilme Yeterliği (Sakarya ili örneği)	
<b>Tezin Yazarı:</b> Dilek TEKİN	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ
<b>Kabul Tarihi:</b> 02.03.2007	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım)+106 (tez) + 6 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Eğitim Bilimleri	<b>Bilim Dalı:</b> Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Bu araştırma ile ilköğretim okullarındaki yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerinin saptanması amaçlanmaktadır. İlköğretim okullarında takım çalışmasından yöneticilerin faydalanma durumları; mevcut problemi çözmek, hedeflenen amaca ulaşmak için yöneticilerin doğru takımları kurup kurmadığı ve yöneticinin takımın hedeflenen amaca ulaşmasını destekleyecek yönetimi gösterebilme yeterliği ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada belirtilen konulardaki özel okul ve devlet okulunda çalışanların görüşleri arasındaki farklarda belirlenmeye çalışılmıştır.</p> <p>Araştırma, tarama türünde bir araştırma olup önce ilgili literatür taranmış, daha sonra veriler araştırmacı tarafından geliştirilen beşli likert tipi ölçek ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 288 öğretmen ve 78 yöneticiden oluşmaktadır. Elde edilen işaretlenmiş anket formları SPSS 11.0 paket program ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde; alt problemlere ilişkin frekans dağılımı (f) ve yüzde (%), ikili grup karşılaştırılmasında bağımsız gruplar arası 't' testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlenmelerinde anlamlılık düzeyi <math>p&lt;0.05</math> olarak alınmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır.</p> <p>Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine yönelik yönetici görüşlerinin, öğretmen görüşlerinden daha olumlu oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca özel okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin, devlet okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilere göre yöneticilerini takım kurma ve yönetebilme alanında daha başarılı buldukları ortaya çıkmıştır.</p> <p>Araştırmada elde edilen bulguların Türkiye'de ilköğretim okulunda yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme alanındaki yeterliklerine ışık tutabileceği, eksikliklerin aşılmasına katkıda bulunacağı umulmaktadır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt, Takım Kurma, Öğretmen, Yönetici, Liderlik	

**Sakarya University Insitute of Social Sciinces      Abstract of Master’s Thesis**

<b>Title of the Thesis:</b> The Competence of Administrators in Setting Teams and Managing Them of Primary Schools ( The case of Sakarya province)	
<b>Author:</b> Dilek TEKİN	<b>Supervisor:</b> Ass. Prof.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ
<b>Date:</b> 02. 03.2007	<b>No.of pages:</b> vii (pre text)+106 (main body) + 6 (appendices)
<b>Department:</b> Education Sciences	<b>Subfield:</b> Management and Control of Education
<p>In this study, it is aimed to find out the competences of administrators in setting teams and managing them at primary schools. Opinions of teachers and administrators about the situation of taking advantage of team working of administrators in primary schools, solving the current problems, setting the right team in order to achieve the goals that are aimed and the competence of administrators in showing administration that will support team to achieve the goals are tried to be found out. Moreover , it is tried to be determined the differences between the opinions of the teachers working in private schools and state schools mentioned on the subjects of this study.</p> <p>As this study is a survey model study, the relevant literature is scanned and then the data is collected through quanted scale developed by the researcher. The sample of the research consists of 288 teachers and 78 administrators working at primary schools in the centre of Sakarya. Completed questionnaire forms on hand are analyzed statically through SPSS 11.0 package programme. In analyzing the data, frequency distribution (f) of sub – problems and percentage (%) comparison is done by using t test in separate groups. Results are evaluated on this respect.</p> <p>At the end of the study, it is seen that in primary schools the opinions of administrators about the competences in setting teams and managing them are more positive than those of teachers. Also, it is discovered that teachers and administrators working in private schools are more successful in setting teams and managing them compared to those working in state schools.</p> <p>It is hoped that the data collected in the study will contribute to the competences of administrators in setting teams and managing them, and will help to solve the problems in this pattern.</p>	
<b>Keywords:</b> Organisation , Setting Team, Teacher, Administrator, Leadership.	

## GİRİŞ

Örgütler kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Örgütlerin, çevrelerindeki değişim sürecine uyum sağlama, örgütsel etkililiği yakalayıp sürdürme girişimleri eğitim örgütleri olarak okulları da etkilemiştir. Bilgi birikiminin büyük bir hızla gelişmesi günümüzde hangi türden olursa olsun eğitim kurumlarını yeni arayışlara yöneltmiştir. Örgütlerin kalite hareketinin içine girdikçe, her seviyede takım çalışmalarının yararını keşfettikleri söylenebilir.

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu birlikteliktir. Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir (Başaran, 1999: 62).

Örgütte çeşitli takımların etkililiğinin gelişmesi; takımın amaçlarının geliştirilmesine ve öncelik sırasının konulmasına, takım üyelerinin rol ve beklentilerinin ve sorumluluklarının açıklığa kavuşturulmasına, takım üyelerinin aynı düzeyler arası ilişkilerin geliştirilmesine, problem çözme, karar alma, kaynak kullanımı ya da planlama etkinliklerinin kullanımında etkililiğe , çatışmanın azaltılmasına, örgüt kültürünün geliştirilmesine, takımın özelliğinin 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).

Günümüzde grup yapısı ve takım çalışmalarıyla ilgili pek çok araştırma yapılmış ve görüşler ileri sürülmüştür. Okullardaki takım yapıları da oluşum yönünden diğer örgütlerdekinden çok farklı değildir. Her an binlerce iletiyi almak durumunda olan günümüz insanının varolan değerleri korumak, bozulan ya da boşalan kültür gözeneklerini bir yolla yeniden düzenleyip dengesini sağlamak için çok yönlü, çeşitli takımlarla iletişim kurması gerekmektedir (Açıkalın, 1995: 108).

Son yıllarda bireylerin yönetime katılımı önemli ölçüde arttığından dolayı takım çalışması yönetimin her aşamasında daha da anlamlı hale gelmiştir. Takım çalışması

bir örgütün iskeletinin en önemli parçalarından biridir. Bir hücrenin çekirdeği gibi örgütün çekirdeğidir denilebilir.

Takım kurma işlemi, çalışmalarını takip eden ve yanlışları teşhis edip düzelteren bir yönetici ile mümkündür. Bu teşhis etme aşaması takımın nasıl çalıştığını öğrenebilmek için üyelere anketler uygulamayı içerebilir. Bu tip bir analiz, takımın verimli çalışmasını engelleyen önemli sorunların tanımlanmasına yol açar. Diğer bir aşama ise üyelere çeşitli egzersizler ve eğitim seminerleri uygulayarak takım performansını etkileyecek zararlı davranışlardan kaçınmalarını sağlamaktır (Çetin, 1998: 1).

Takımlar her problemi çözemeyebilir veya beklenen verim artışını vermeyebilir. Hatta yanlış uygulandığında olumsuz etkileyebilir. Buna rağmen, takımlar; genellikle diğer gruplardan veya bireylerden daha etkili sonuçlar verirler. Örgütlerde tabana yayılmış olan değişiklikleri desteklemenin en iyi yollarından birinin yüksek performanslı örgütlerde, takımların varolması ile mümkün olduğu söylenebilir.

Takım halinde çalışmanın temelindeki düşüncelerden biride örgüt veriminin üyelerin karakterlerine de bağlı olmasıdır. Eğer bir örgüt içinde kurulan takım etkili çalışmıyorsa takımın statü, rol, güç, iletişim, liderlik yapıları incelenmelidir. Hangi rollerin gerektiği gibi yapıldığına ve kararların takım içinde nasıl alındığına dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir.

Kalite, buluş, maliyet- fayda, müşteri servisi gibi rekabete avantaj sağlayacak davranışlara bağlı özelliklere inanan yöneticiler , önceliği takım performansını geliştirmeye vermelidir. Bu nedenle takımın yapacağı görevin açık seçik ortaya konması büyük önem taşımaktadır (Başaran, 1993: 62).

Bir örgüt içinde takım çalışmasını oluşturabilmek için; üyelerin birlikte çalışmalarını sağlayıcı sebepler olmalıdır, grupta iş yapılırken üyeler birbirlerinin deneyim, yetenek ve bağlılıklarına ihtiyaç duymalıdır. Yani ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine karşılıklı bağımlılıklarını bilmelidirler. Üyeler tek başlarına çalışmak yerine birlikte çalışmanın grubu daha bir etkili kılacağına, etkili kararlara götüreceğine şiddetle inanmalıdır. Takım toplam örgüt içinde işlevsel bir ünite olarak sorumluluk duymalıdır. Takım kurmanın temel amacı grup liderince sahiplenilmeli,

üyelerce anlaşılmalı ve kabul edilmelidir. Takımda görev tekliği ve işbirliği isteği olmalıdır. Bu nedenle takım oluşturmanın temel amacı, takım üyelerinin görevlerini başarmak için etkileşim becerilerini kazanmak üzere bir araya gelmeleridir.

Takım ruhu örgütü fethettikçe, tüm üyeler birlikte başarı için çalışacaklar ve hiçbir engel tanımaksızın tek bir yumruk olarak bir yönde hareket edeceklerdir. Örgüt içinde takımın iyi tanımlanmış ve açık bir vizyona ulaşmak için ortak bir hedefi vardır. Bu ortam tüm çalışanların katılımını sağlar. ‘Bir aileyiz’ ve ‘mükemmel bir iş yaptık’ olguları diğer tüm motive edici faktörlerin önüne geçecektir.

Vizyon sahibi yöneticiler işletmelerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler. Bu yaklaşımın yani geleceği iyi görme ve buraya dönük hedefler belirleme yeteneği, yöneticilerin değişim ve gelişmeler karşısında yeni yapılara bütünleşme şansı vererek, işletmelerin küresel çevrede mükemmel pozisyonda tutma şansı verir ( Akdemir ve Rodoplu , 1998: 152).

Takım çalışmasını okulunda başarıyla uygulayabilen yöneticinin daha net ve herkesin benimsediği bir hedefi olacaktır. Aynı doğrultuda programlı bir şekilde hareket edileceği için sonuç alınması daha kolay olacak, herkes birbirini destekleyecek, takım çalışanları birbirini zorlayacak ve kişilerin kendi gelişimleri de hızlanacaktır. Bununla beraber rol ve sorumluluklarını bilen kişilerle de çalışılacağından yapılan işten yöneticide öğretmende daha çok zevk alacaktır. Sonuç olarak takımın kendisi ve takımı oluşturan herkes kendi gelişimlerini ve beraberinde örgütün gelişimini aralıksız olarak devam ettirecektir.

Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir :

### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

### **Alt Problemler**

Bu araştırmanın alt problemleri şu şekilde düzenlenmiştir.

1. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin ;

a) Öğretmen görüşleri

b) Yönetici görüşleri

nelerdir?

2. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında manidar bir fark var mıdır?

3. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin özel okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerle devlet okulunda çalışan öğretmen ve yönetici görüşleri arasında manidar bir fark var mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeye çalışmaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

21. yüzyıl çok yönlü ve eşzamanlı iletişimin gelişmesi, zaman mekan farkının ortadan kalkışı ve sanal unsurların hayatımıza girmesi, globalleşme ve bilginin temel hale gelmesiyle değişimin hızlanıp sürekli ve mutlak hale geldiği bir çağdır. Bugünün dünyasında ayakta kalabilmek için değişimin içinde olmak gereklidir. Çünkü iletişimin güçlenmesiyle, hızla gelişen bilgi, bugünün çözüm yollarını sürekli etkisiz kılmaktadır. Bu nedenle bilgi, değişimi algılamakta ve anlamaktaki temel kaynaktır. Doğru zamanda yeterli bilgiye ulaşmaksa, öğrenme ile mümkün olmaktadır (Dümen,2000 :223). Dolayısıyla öğrenme de yüzyılımızda stratejik önem kazanmakta ve içinde değişim, yaratıcılık, yenilik ve kendini gerçekleştirme gibi kavramları kapsar duruma gelmektedir (Dümen, 2000 :129). Buna göre Türkiye' yi gelecekte sağlıklı bir şekilde ayakta tutanlar değişimi yakalayan ve hatta değişimi yaratan bireyler ile olacaktır. Okullardaki değişim ve gelişimde önemli adımlardan biri takım ruhunu

oluşturabilmektir. Burada görev öncelikle misyonunu belirlemiş vizyon sahibi lider yöneticilerin olacaktır.

Okullarda alışan yönetici ve öğretmenlerin bir takım halinde çalışmaları eğitim ve öğretimin kalitesini etkilediği söylenebilir. Takım oluşturmak hem yönetimin hem de yönetim dışında kalanların isteklerini karşılayacak iki isteğe hizmet edecektir. Bunlar :

1. Öncelikleri belirlemek için beraber çalışarak işin sonuçlarını iyileştirmek, problemler çözmek, kararlar almak ve örgüt içindeki ilişkilerini düzenlemek
2. Takım yeleri arasındaki kişisel ilişkileri düzenleyerek, takım üyelerini gereksiz yakın gözetimden kurtarmak, yaşamlarını zenginleştirmek, yaptıkları işin efendisi olmalarına izin vererek işleri başarıyla yapmaktan elde edilen yararlar katılmalarını sağlamak ve çalışma yaşamının niteliğini iyileştirmek.

Takım alışması eğitim örgütlerinde bu iyileştirmeleri sağlayarak örgüt kalitesini arttıracadıından çok önemlidir ve eğitim rgt olan okullarda uygulanmalıdır. Okullarda takım çalışmasının uygulanmasında yöneticilere çok iş düşmektedir.

Bu nedenle araştırmada elde edilen sonuçlar özellikle okul yöneticilerine ve öğretmenlere okullardaki takım çalışmalarında yöneticilerin rolü ve etkisi ile ilgili önemli bilgiler sağlayabilir.

Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilere çeşitli konferanslar, eğitim seminerleri gibi çalışmalar verilerek okullarda çalışanların bir takım oluşturmaları halinde eğitim ve ğretim kalitesinin arttırılabileceği konusunda bilgiler verilebilir. Türkiye’de geleceğe dönük olarak ilköğretim okullarının geliştirilmesi, etkililiğinin ve niteliklerinin arttırılabilmesi konusunda takım çalışmasının önemi ortaya konularak eğitim politikacısı ve uygulayıcılarına bilgi sağlayabileceği ve yardımcı olabileceği bakımından önemli görülmektedir.



## **BÖLÜM 1: TAKIM ÇALIŞMASI**

### **1.1.Takım Kavramı**

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işlerin her biri bir bütündür. Bütünlük gösteren bir iş, işbölümü ile çalışanlar arasında görev olarak dağıtılır. Çalışanlar tarafından yapılan işin gereken nicelikte ve nitelikte yapılabilmesi için, çalışanları işin amacı yönünde motive etmek zorunluluğu doğar. Bundan dolayı dağılan insan gücünü derleyip toplamak için çalışanları bir takım olarak çalıştırmak gereklidir.

Örgüt etkinliliğini yüksek düzeye çıkaran örgütler, çalışanların içten güdülenmelerine olanak sağlayarak, birbirine bağlanmış ve kenetlenmiş üyelerden oluşan takımlar kurarak çalışmaktadırlar. Takım çalışması ile ilgili tanımlar aşağıdaki gibidir:

Takım çalışmasını dar anlamda, belirli sayıda işgörenin, belirli amaçlarla ve belirli sürelerle bir araya gelip, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler - etkinlikler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Takım, amaç odaklıdır, yani belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur (Elma, 2004:196). Örgütlerde takım çalışmasına olan gereksinim, çalışanların düşünme, planlama, kendilerini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan doğmaktadır (Erengül, 1997).

Ortak amaçlar için gönüllü olarak, bir araya gelen, süreçleri etkili ve verimli kullanan, en az beş en fazla on iki kişiden oluşan gruba takım denilir (Doğan, 2002:57).

Takım, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, birbirlerini tamamlayıcı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip, ortak performans hedeflerini gerçekleştiren bireyler topluluğudur (Sarıhan, 1996:188).

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 1998:443). Bir takım birlikte çalışarak belirli bir hedefe giden insanlardan oluşur (İmrek, 2005:254).

Katzenbach ve Smith (1993) takım tanımını, belirli (ortak) bir amaca yönelik olarak katkıda bulunan, hedeflere yönelik performans gösteren, karşılıklı olarak sorumluluk duygusu ile birbirine bağlı, tamamlayıcı becerileri olan bir grup insan olarak yapmaktadır (Akt. İmrek, 2005: 255).

Takım kurma müdahalesi, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve özellikle diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerdeki liderin rolüne yönelerek grubun etkinliğini teşhis etme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1994:224).

Takım tanımlarında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Üçüncüsü takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalarıdır (Eren, 1998:443). Belirli amaç, takımları güçlü kılar. Ekip kendi amacını geliştirmelidir (İmrek, 2005:255)

Bu özelliklerden hareketle takım: Ortak bir amaca ulaşmak için gönüllü olarak bir araya gelen, bilgi ve becerilerini en verimli olacak şekilde kullanan sınırlı sayıda kişiden oluşan grubun gerçekleştirdiği çalışmadır.

Takım çalışması, yönetimin elemanlarına duyduğu güvenin bir yöntemidir ve bunun sayesinde karar verme, problem çözümü, daha iyi kaliteye ulaşma, verimlilik ve kar artışı yaşanır. Takım kavramını iyi incelediğimizde ilk anladığımız şey birkaç insanın belirli bir amaç için bir araya gelmesi ve bu uğurda tüm çabalarını birleştirmeleridir. Takım çalışmalarında bireyler kendileri için değil, ortak amaçlar için çalışırlar. Takımlar ortak amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kurulmuştur. Son yıllarda, bireylerin yönetime katılımı önemli ölçüde arttığından dolayı takım kavramı yönetimin her aşamasında daha da anlamlı hale gelmiştir (Goddard, 1993:30,50).

Bir tek kişi bir örgütte büyük fark yaratabilir. Ancak bir tek insanın bir organizasyondaki tüm işlemler hakkında yeteri bilgi, tecrübe ve beceri sahibi olması çok nadirdir. Bu nedenle, etkinlik ve verimlilik konularındaki kazançlar genellikle takım çalışmalarının sonucudur. Gerekli eğitimin verilmesi ile takımlar karmaşık ve kronikleşmiş problemlerin üstesinden gelebilir ve etkin ve kalıcı sonuçlara ulaşabilirler. Bir işyerinde güvensizlik, bariyerler ve kutuplaşma olduğunda,

yönetim işgücü ve temsilcileri ile takım çalışması ve ortak çalışmayı teşvik etmelidir. Bu ortaklık yapmacık bir ortaklık değildir ve eski bir savaşa yeni bir bakış açısı değildir, aksine müşteriler için verilen ortak bir savaş ve güç birliğidir (Scholtes, 1992:2).

Takımlar, son yıllarda, örgütlerdeki en önemli grup olgusu olarak ortaya çıkmıştır. Oysa takım kavramı örgütler için yeni değildir; takım çalışması üzerinde yıllar öncesinden beri durulmaktadır (Ensari, 2003:100). Takım çalışması, örgütün içinde kişiler arası bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip güven ortamının oluşmasına zemin hazırlar ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlar (Cafoglu, 1990:65). Takım çalışması, rekabetin ortadan kalkacağı, gerçek hayatların yaşanabilir hale getirilip kişilerin birbirlerine yardım edecekleri ortamlardır (Senge, 1991:161).

Bu ve benzeri pek çok tanımın içeriğinde aşağıdaki boyutlar yer almaktadır (Kutunis, 2002 :236-237):

- 1. Birbirini Tamamlayan Bilgi ve Beceriler:** Her takımın ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceri çeşidi ve düzeyi farklı olacaktır. Eğer takım insan ilişkileri ile yakından ilgili bir görev üstlenmiş ise o zaman insanlar arası ilişki kurma becerileri; teknik fonksiyonlar ön plana çıkmışsa teknik beceriler; idari ve stratejik bazı sorunların halledilebilmesi için belli kararların alınması ile ilgili bir durum varsa o zaman da problem çözme becerisi gerekli olacaktır.
- 2. Ortak Amaç ve Hedefler:** Amaçlar, takımların rotalarını yani yönlerini belirler. Takımların başarılı olabilmeleri için amaç birliği şarttır. Bu amaçlar ne derece uzak ve yüksek olursa, amaçlarına sıkı sıkı bağlı bir takımın başarısı da o derece yüksek olacaktır.
- 3. Ortak Bir Yaklaşımı Benimsemek:** Takımlar, görevlerini nasıl organize edeceklerini, problemlerini nasıl çözeceklerini yani amaçlarına nasıl ulaşacaklarını karşılıklı bir anlayış içerisinde belirlemelidirler. Bu gibi kararlarda üyelerinin onayını alarak işe başlayan bir takımın şüphesiz ki başarı olasılığı da fazla olacaktır.
- 4. Birbirlerine Karşı Sorumlu Olma :** Etkin takımlar birbirlerini önemserler, birbirlerine değer verirler ve birbirleri için çaba sarf etmeye daima hazırdırlar. Takım

üyelerinin birbirlerini dikkate değer bulmaları sayesinde aralarındaki bağlılık, yakınlık ve iletişim artacak, bu sayede de takım başarılı olabilecektir.

**5. Az Sayıda Kişi:** Bir takımın kaç kişiden oluşacağı, firmaya ya da departmana bağlı olarak değişse de genellikle 6 ile 15 arasında bir sayı ile karşılaşılmaktadır. Ama şu unutulmamalıdır ki, takımları oluşturan kişilerin sayılan arttıkça, aralarındaki etkin, doğru ve sıkı iletişimi sağlamak da zorlaşacaktır.

Takım, belirli bir amaç için bir araya gelen insan topluluğudur. Ancak bir takım olmanın gerektirdiği pek çok kriter vardır. Bunlar (Efil, 1999:3);

- İki veya daha çok kişinin varlığı,
- Genel bir ekip amacının olması,
- Zaman, materyal ve çalışma alanı ayrılması,
- Amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması olarak sıralanabilir.

Takımların hem resmi hem de gayriresmi örgüt yapıları vardır. Resmi yapı (memurlar, komiteler, tayin edilmiş mevkiler), temel görevlerin yerine getirilebilmek için üyeler arasında görünür biçimde işbölümüyle hareket eder. Resmi yapıların yanı sıra, birçoğunun sahne arkasında faaliyet gösterdiği gayriresmi yapılar da vardır. Gayriresmi yapılar, üyelerin saygınlığı, nüfuzu, kıdemi ve ikna ediciliği ile bağlantılı olarak işlerin nasıl yapılacağı ile ilgilidir(Adair, 2003:42).

Takımın amaçları aynı zamanda kurulma sebepleri ile örtüşmektedir. Buna göre “örgütler takımlara ve takım çalışmasına neden gereksinim duyar?” sorusu kısaca şöyle yanıtlanabilir:

Örgütler takım çalışmasına değişimi başlatma , değişime karşı direnci kırma, sorunlara çözüm bulma, amaçlara dönük sonuçlar elde etme , örgütü yenileştirme, çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirme, katılımcı ve paylaşımcı bir örgütsel kültür oluşturma, kurumsal yaratıcılığı ön plana çıkarma, verimliliği kurumsallaştırma, kaliteli hizmet sunma, rekabetçi ortamda varlığını sürdürmek için stratejiler ve ürünler geliştirme, yeni stratejiler geliştirme vb. nedenleri ile gereksinim duyarlar.

## 1.2 İş Grupları İle Takımlar Arasındaki Farklar

Takım kavramı genellikle insanları beraber çalıştırmak ve motive etmek için varolan herhangi bir grup şeklinde kullanılsa bile iş grupları ve takım kavramları incelendiğinde aralarında farklar olduğu görülmüştür.

Bir grubun performansı, grup çalışanlarının tek olarak yaptıklarıyla ilgilidir. Takım performansı ise hem bireysel hem birlikte çalışma ürünlerini ile belirlenir. Birlikte çalışma ürünü iki veya daha fazla üyenin üzerinde çalışmasından oluşur. Bu durum üyelerin gruba gerçek katılımını ve ortak girişimini yansıtacaktır. Takımlar geleneksel iş gruplarının önünde giderler. Bu da birliktelik kavramından kaynaklanır.

İş grupları ve takımlar arasındaki belirgin farklar şöyle açıklanabilir: Grup ve takım aynı şey değildir. Grup denildiği zaman en az iki kişiden oluşan aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelen birleşmeler anlaşılır. Dolayısıyla gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluştuklarından, gruplar başarılı takımlara dönüşebilirler. İş grupları, bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan gruplardır. İş gruplarında amaç bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmaktır. Ortak bir çaba, ortak bir faaliyet söz konusu değildir. Dolayısıyla pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Buna karşın takım çalışmalarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanır. Bu da onların genel performans düzeylerini artırır. Bu nedenle takım çalışmalarında bireylerin gösterdikleri performans grup çalışmalarından daha üstündür (Fettahlıgil, 2006:1).

Robbins (1996)'e göre bir çalışma grubu, öncelikle bilgiyi paylaşmak ve her bireyin kendi alanı içindeki sorumluluğunu yerine getirmek üzere vereceği kararlara yardımcı olmak için etkileşirler. Çalışma ya da iş grupları, çabaların birleştirilmesini gerektiren işbirlikçi çalışmaya ihtiyaç duymazlar veya bu tür fırsatları değerlendirmezler. Bu nedenle de, sadece grubun her üyesinin bireysel performansının toplamı ele alınır. Bu tür gruplar, girdilerin bütününden daha fazla performans düzeyi yaratacak pozitif bir sinerjiye sahip değildir. Bir çalışma takımında ise eşgüdümlemiş çabalar sonucunda olumlu bir sinerji meydana gelir. Takımda yer alan bireylerin, performans düzeyleri,

tek tek her bireyin çıktılarının toplamından büyüktür. Bu da, çalışanların tek tek performanslarının yarattığı sinerjik gücü ifade eder (Akt. Elma, 2004:19).

Grup ve takımlar arasındaki farklara daha derinliğine bakıldığında; amaç, çalışma anlayışı, bağlılık, sorumluluk, iletişim, katılım, liderlik, yaratıcılık vb. etkenler açısından farklılıklar görülmektedir. Gruplar özel amaçları geliştirme işinde başarısız ve etkisiz olmaktadır. Takım da ise aynı hedefte birleşmiş, birbirleriyle bağımlı, dürüst, gerçekçi ve açık insanların bir araya gelmesi grup ile farklılığı ortaya çıkarabilmektedir (Maddux, 1999:5).

Bir örgütte takımların varlığından söz edebilmek için takımın amacı, liderlik ve takımın rolleri, takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı, takımın iklimi ve takımın kültürü gibi özellikler bulunmalıdır (Ensari, 2003:103). Genellikle grup ile takım kavramları birbirine karıştırılır ve birbiri yerine kullanılır. Oysaki grup ile takım aynı anlamlara gelmemektedir. Katzenbach (1993), her grubun takım haline gelmediğini, takım ile grubun aynı anlamlara gelselerdi onlara değişik isimlerin verilmeyeceğini söyleyerek, takım ile grup arasındaki farklılıkları belirtmiştir. Aşağıda pek çok yazarın üzerinde durduğu grup ile takım arasındaki farklılıklar bir tabloda gösterilmiştir (Kutunis, 2002:237):

**Tablo 1. Grup – Takım Kavramlarının Karşılaştırılması**

<b>GRUP</b>	<b>TAKIM</b>
Etkili bir lider	Yön gösterici bir lider (antrenör ya da koç)
Kişisel sorumluluk	Kişisel ve toplu sorumluluk
Amacı organizasyon belirler	Amacı kendisi belirler
Bir kişiye ait sonuç	Kolektif sonuç
Belli zamanlarda etkili görüşmeler	Sürekli tartışmaya açık, aktif görüşmeler
Kişinin etkinliği, diğerlerine ve maddi	Kolektif sonuca bağlı kalınarak performans,

etkisine göre ölçülür	direkt olarak ölçülür
Tartışır, düşünür, delege eder	Tartışılır, düşünülür ve birlikte sonuca varılır
İşte çalışan ücretli kişiler	İşi sahiplenmiş, her yönüyle ilgilenen kişiler
Bireysel tarzlar	Eylem ve metot birliği
Emirler verilir, fikirleri sorulmaz	Fikir ve duygularını açıkça belirtebilirler
Salt toplantı etkinliği göz önüne alınır	Üyelerin birbirini tanınması ile sürekli etkileşim içinde olmaları
Üyelerin bilgi ve becerilerini işe aktarmaları sınırlandırılır	Becerilerin geliştirilmesi ve uygulamaya dökülmesi teşvik edilir
Tartışma ve çatışmadan kaçınılır	Tartışma normaldir, çatışmalar halledilir

**Kaynak:** Kutanis, 2002 : 237

Tablo 1 ‘den de görülebileceği gibi gruplar sadece birlikte çalışırlarken takımlar tek vücut halinde çalışmaktadırlar; takımlardaki fikirlerin ve yeteneklerin paylaşımı ile üyelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri düşünce ve projeler geliştirilmekte, yani “sinerji” etkisi tam anlamıyla kendini göstermektedir. Gruplarda amaçlar doğrultusunda verilen görevler benimsenirken; takımlarda belirlenen hedeflerin tüm üyelerce aynı şekilde anlaşılması ve her bir üyenin çabasının koordine edilmesi gerekmektedir.

Johnson’a (1993) göre ise başarılı takımlar ve iş grupları arasındaki farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akt. Efil, 1999:3-4):

- a. **Ortak Amaç:** Takım amaçlarının bireysel amaçların önüne geçmesi.
- b. **Ortak Çaba:** Tüm bireysel çabaların ortak amaçlar üzerinde odaklaşması.
- c. **Doğrudan ve Açık İletişim:** Gizli amaç ve çatışmaların yansımadağı açık iletişim akışı.

**d. Karşılıklı Bağlılık:** Takım üyelerinin gerekli çaba ve katkıları göstererek diğerlerine saygı göstermesi.

**e. Ekip Liderine Değer Verme:** Ekip liderinin bilgi, beceri ve liderlik yetenekleri nedeniyle takım üyeleri tarafından saygı görmesi.

### **1.3. Takım Türleri**

Örgütlerde pek çok takım türü bulunabilir. Takımları sınıflandırmanın en kolay yolu örgütün biçimsel yapısının bir parçası şeklinde ortaya çıkan takımlar ile kendi kendini yöneten takımlar şeklinde olmaktadır.

Bu takımların kuruluş amaçları açısından çok derin farklılıklar olmasa da yapılanma biçimleri, takımın yaşam süresi, yönetim biçimleri, üye sayısı vb. farklılıklar olduğu görülmektedir.

#### **1.3.1. Örgütün Biçimsel Yapısına Göre Takımlar**

Eren' e göre takımlar ikiye ayrılır (Eren, 1998:443):

**a. Biçimsel Takımlar:** Belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir.

**b. Biçimsel Olmayan Takımlar:** Biçimsellerin aksine, bunlar sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyaçlarını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çevresinde oluşurlar

Biçimsel takımlar örgüt yapısının bir parçası şeklinde ve yine örgüt tarafından oluşturulan takımlardır ve biçimsel takımları dikey ve yatay takımlar olarak inceleyeceğiz.

Biçimsel takımlar örgüt içindeki ilişkiler yönünden ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar (Şimşek, 2002:388):

**a. Dikey takımlar** kumanda zincirindeki bir yönetici ile onun astları konumundaki insanlardan oluşmaktadır. Tipik bir dikey takım bir örgütteki bir



departmanı kapsar. Dikey takımlar üyelerinin aracılığı ve karşılıklı etkileşmeleriyle belirli amaçlara ulaşmaya çalışır.

**b.** Yatay takımlar aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanlarından gelen elemanların oluşturduğu takımlardır. Bir kaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir.

Biçimsel takımlar bir takımın alt grupları olarak ele alınabilirler. Bunlar biçimsel takımları dört alt grupta inceler (Eren, 1998:444):

**1. Yönetmel Grular:** Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve örgüt şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır.

**2. Karşılıklı İşlevsel Grular:** Bu gruplar işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireyin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplardır.

**3. Yönetmel Bağımsızlığa Sahip Grular:** Bunlar asli görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız gruplardır.

**4. Geçici Takımlar:** Bu gruplar belirli bir görevi icra etmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlanınca grup dağılır.

### **1.3.2.Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Örgütlerin, çoğunlukla çalışanları kendi kendilerini yönetmeye sevk etmesi problem çözücü ve kendi kendini yöneten takımların oluşmasına sebep olmuştur. Yüksek ve düşük seviyeli çalışanların bir araya getirilmesiyle yapılan takım çalışmasında, düşük seviyeli çalışanların karar verme ve iş yönetme performanslarının artırılmasını sağlar. Çalışanların katılımı, bilgi alışverişi ve işin iyileştirilmesi konusunda karşılıklı öneri sunmayla oluşturulabilir.

Bunlar kendini yöneten yada yönlendiren ekipler veya yüksek performans ekipleri gibi adlarla güncel literatürde üzerinde çok durulan örgütsel yapılamalardır. Bu ekipler

önceden belirlenen çıktıya ulaşmak amacıyla işlerin planlanması, yerine getirilmesi ve kontrol edilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır (Efil,1999:17).

Bu tür takımlar kalite kontrol çemberlerinin gelişmiş ve olgunlaşmış halidir. Üyeler arasında herhangi bir hiyerarşi yoktur ve takım üyeleri takım içindeki rolleri kendileri belirler. İstenilen amaçlara ulaşılabilmesi için güçlendirilmiş takım üyeleri, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendileri alırlar ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak olan sonuçların sorumluluğuna katılırlar(Ataman, 2001).

Bu tip takımlar sürekli olup tipik olarak aşağıdaki unsurları içerirler (Şimşek, 2002:390):

1. Takım muhtelif beceri ve fonksiyonlara sahip iş görenlerden oluşmakta olup, takım üyelerinin sahip oldukları beceriler temel örgütsel görevlerin icrası için yeterli görülmektedir.
2. Takım,kendisine verilen ve bütünlük arz eden bir görevi yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, araç-gereç, makine ve diğer kaynaklarla yeterli düzeyde donatılmıştır.
3. Takım mevcut üyelerinin yeni üyeler seçme, sorunları çözme, para harcama, sonuçları duyurma ve geleceğe yönelik planlar yapma ile ilgili kararlar verme otoritesiyle güçlendirilmiştir.

Kendi kendini yöneten takımların etkili olabilmesi için kendini idare etmenin özüne ulaşmalıdırlar. Bunun içinde eğitilmiş takımlar, birlikte çalışmayı seven, yüksek çalışma standartlarını sürdürebilen, yüksek verim gösteren ve verdiği sözü yerine getiren ve kendini bu işe adanmış insanlardan oluşmalıdır. Ayrıca takım elemanları sürekli birbirleriyle çalışmazlarsa birbirlerini etkili şekilde dinleyip iletişim kurmazlarsa, birbirlerinin yardımlarını almazlarsa ve etkili bir takımın diğer karakteristik özelliklerini göstermezlerse etkililiklerini düşürebilirler.

#### **1.4. Takımların Oluşum Süreçleri**

Bir takım kurulduktan sonra takımın kendini geliştirmesi için gereken birtakım süreçler mevcuttur. Takım çalışması zamanla değişen dinamiklere bağlıdır ve takım çalışması liderin etkisinde kalabilir. Takımın verimli olarak çalışabilmesi için

üyelerin takımın parçası haline gelmesi gerekmektedir. Takım üyeleri birbirlerini iyi tanımalı, takımın kuralları belirlenmeli, takım üyeleri rol ve sorumluluklarını bilmeli ve görevleri yerine getirmelidir. Burada takım lideri de takımın gelişim çalışmalarını takip etmeli ve bu süreçleri daha da geliştirecek katkılarda bulunmalıdır.

Araştırmalar takım çalışmalarının oluşum süreçlerinin belirli bazı süreçlerde geliştiğini göstermektedir. Bu süreçleri açıklayan bazı modellerde bulunmaktadır. Bu süreçler beş başlık altında toplanabilir: Kuruluş, beyin fırtınası, biçimlenme, uygulama ve dağılma. Buradaki her süreçte takım üyelerini ve takım lideri farklı problemlerle karşılaşabilirler.

Takım oluşturma, takım çalışmasını geliştirmek için bu konudaki verilerin toplandığı ve analiz edildiği ortak bir faaliyettir. Bir grubun takıma doğru geliştiğini saptamak için iki ana değişken gerekir (Sarıhan, 1996:190):

- |                                   |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
| 1. Yeterlilik Düzeyi:             | 2. Moral Düzeyi |
| a. Bilgi ve beceri                | a. Motivasyon   |
| b. Görevi tamamlayabilme yeteneği | b. Güven        |
|                                   | c. Bağlılık     |

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak biraz zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleriyle etkileşime girecek vakit bulamıyorlarsa grubu iyi organize edilmiş bir takım haline getirmek mümkün olmayabilir. Takım oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Her basamakta grup liderlerini ve üyelerini bekleyen o evreye özgü sorunlar bulunmaktadır. Söz konusu evreler şunlardır (Eren, 1998:447; Ensari, 2003:118-119; Elma, 2004:210-211; Şimşek, 2002:393,395):

**Kuruluş / Oluşum Evresi (Forming):** Kuruluş dönemi tanışma ve yöneliş dönemidir. Üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar. Bu safha boyunca belirsizlik çok yüksektir ve grup üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Üyeler ayrıca temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklendiğini anlayıncaya kadar

bağımlıdırlar. Bu aşamanın özellikleri (Eren, 1998:447; Ensari, 2003:118-119; Elma, 2004:210-211; Şimşek, 2002:393,395):

- Üyeler arasında gizli bir rahatsızlık,
- Yüzeysel ilişkiler,
- Dikkatler, takım üyeleri arasındaki önemsiz farklılıklar üzerinde odaklanır,
- Üyelerin fazla ortaya çıkarmadığı yaklaşımları ve değer yargıları,
- Sorun olabilecek yönlerin belirlenmesi.

**Karışıklık / Fırtına Evresi (Storming):** Bu evre boyunca takımı üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Kişiler kendilerinden beklenenler ve takım içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Bu evrenin en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Üyeler takımın görevlerini farklı şekillerde algılayabilirler. Bu aşamanın özellikleri (Eren, 1998:447; Ensari, 2003:118-119; Elma, 2004:210-211; Şimşek, 2002:393,395):

- Farklı düşüncelerden dolayı çatışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanır,
- Birbirlerini dinlemek istemedikleri için kötü ve eksik bir iletişim vardır,
- Bazıları fikirlerini açık olarak belirtmeyerek riyakar davranmayı tercih edebilirler,
- Kutuplaşmalar ve kültürel hizipleşmeler başlar,
- Üyelerin birbirleri ve işleri ile ilgili düşünceleri gün ışığına çıkar,
- Potansiyel sürtüşme alanları belirlenerek, gerçek sorunlar keşfedilir.

**Biçimlenme / Kural Koyma Evresi (Norming):** Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilecek bu evrede çatışmalar çözüme ulaştırılır ve takımda birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve takım elemanlarının rolleri hakkında bir fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar, elemanlar arasında bir takım ruhu gelişir. Bu aşamanın özellikleri (Eren, 1998:447; Ensari, 2003:118-119; Elma, 2004:210-211; Şimşek, 2002:393,395): :

- Takım üyeleri kendilerini rahat hissederler,
- Ayrılıklar ve sinir bozucu davranışlar incelenmiştir,
- Takımda "Ben"den "Biz"e doğru bir beraberlik tarzı gelişir,
- Takım kültürü oluşmaya başladığı için işbirliği doğar,
- Üyelerin birbirlerine olan saygıları ve verdikleri değer artar,
- Üyeler arasındaki farklılıklar azalarak bir “Takım Ruhu” oluşmaya başlar.

**Başarma / Uygulama Evresi (Performing):** Başarma devresi boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Elemanlar takımın amaçlarına ulaşması için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışırlardır. Birbirleriyle sürekli iletişim halinde bulunmalı ve anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözümler aranmalıdırlar. Amacın gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar tek tek ele alınmalı ve çözüme ulaştırılmalıdır. Bu evre boyunca liderin görevi takımdan yüksek bir verim elde etmeye çalışmak olmalıdır. Bu aşamanın özellikleri (Eren, 1998:447; Ensari, 2003:118-119; Elma, 2004:210-211; Şimşek, 2002:393,395):

- Üyeler saygı görür ve performansları takdir edilir,
- Ortak bir vizyon oluşturulmuş, varsayımlar netleşmiş ve bireylerin farklı yaklaşımlarında uzlaşma sağlanmıştır,
- Üyelerin karşılıklı sorumluluk duyguları ileri düzeydedir,
- Takım, verimli ve verimsiz çatışmalar arasındaki farklılığı anlamış durumdadırlar

**Dağılma Evresi (Adjourning):** Grubun görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Aksi durumlarda, yani belli bir görevi icra ettikten sonra dağılacak olan takımlarda dağılma veya ayrılma devresi söz konusudur. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bir bağ olmuştur ve takımın dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hedefe ulaştıkları

için sevinirken, ilişkileri sona ereceği için üzölmektedirler. Bu evre sonunda takım lideri takımın ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla, dilerse görevin başarıyla tamamlandığını belirten başarı ödöülleri, teşekkür mektupları veya şiltler dağıtarak görkemli bir törenle ilan eder (Eren, 2000). Bu aşamanın özellikleri (Eren,1998:447; Ensari, 2003:118-119; Elma, 2004:210-211; Şimşek, 2002:393,395):

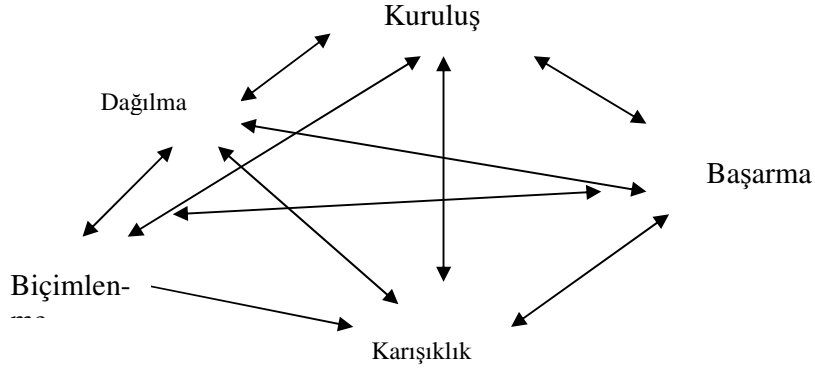
- Çalışmalar giderek yavaşlayarak durur,
- Üyelerin moralleri yüksektir,
- Üyeler aralarında oluşan güçlü bağların ve etkinin dağılacak olmasından korkarlar,
- Hedefe ulaşıldığı için sevinç, ayrılacakları için de üzüntü duyarlar,
- Takım lideri takımın görevinin bittiğini bir törenle ve üyelere ödöüller vererek duyurur.

Şu halde, takım oluşumunda önce takım üyeleri seçilir ve ilk buluşma gerçekleştirilir. Ardından bir ısınma devresi yaşanır. Bu devrede elemanlar takımın görevinin ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı yolunda bilgilenmeye ve bilgi paylaşmaya çalışırlar. Bu evrenin ardından hemen kontrol mücadele dönemi ve “lider kim olacak?” sorusu gündeme gelir. Bu soru cevaplandıktan ve hiyerarşi belirlendikten sonra ana görev bir takım alt görevlere ayrılır. Bunlar kimler tarafından ve ne zamana kadar gerçekleştirileceği saptanır. Yani takım için organizasyon tanımlanır. Görev icra edildikten sonra takım dağılır. Takımlar bazen ilk veya ikinci aşamanın ötesine geçemezler. Bu da görev tamamlanmadan grubun dağılması demektir. Bu durumda grupların belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir hale geldikleri varsayılabilir (Eren, 1998:448-449).

Takımların kurulup geliştirilmeleri ile ilgili olan ve en çok kullanılan modelde (Tuckman, 1965) temel olarak dört aşama yer almaktadır. Kur (1996) dört aşamalı olarak bilinen modele ilk aşama olan bilgi edinme (Informing) aşamasını da eklemiştir ve bilgi çağında bu aşamanın çok önemli görevler üstlendiğinin üzerinde durmaktadır. Eğer takımın ömrü kısa ve görevleri kısıtlı ise o zaman modele bir altıncı aşama daha (Dağılma Aşaması) eklenebilmektedir. (Akt. Kutanis, 2002 :244-246).

Takım kurma ve geliştirme ile ilgili olarak ortaya atılan önceki araştırmalarda söz konusu aşamalar ardışık basamaklar halinde tanımlanmaktadır. Bu aşamalar arasında gerçekte bir ardışıklık yoktur, yani birinin diğerinden önce ya da sonra gelmesi gibi bir zorunluluktan söz edilemez (Kur, 1996). Bu nedenle Kur, makalesinde söz konusu aşamalar yerine “yüz” terimini kullanarak bu modeli de “Yüzler Modeli” (The Faces Model) olarak tanımlamış, takımların duruma ve şartlara göre bu yüzlerden birini giydiğini, sonra diğeri ile değiştiğini savunmuştur. Ayrıca dört aşamalı olarak bilinen modele eklediği ilk aşama olan Bilgi Edinme (Informing) aşamasına takımların her an başvurmaları gereğinin üzerinde de durmuştur (Kutaniş, 2002:247).

### Şekil 1. Takım Çalışmasının Beş Yüzlü Modeli



**Kaynak:** Kutaniş, 2002 :247.

### 1.5. Etkin Takımlar

Takım üretkenliği kültürüne sahip etkin bir örgüt geliştirmek için, eğitim ve öğrenimi tam bir işgücü gerekir. Bugün herkes teknik eğitimden ayrı olarak, analiz etme, tasavvur etme (beyin fırtınası ile), değerlendirme gibi etkili düşünme beceri ve teknikleri üzerine eğitim görmelidir. Değişen ve etkin takım aynı zamanda öğrenen bir örgüt demek olduğundan daha fazla eğitim teşvik edilmelidir.

Bir gruba bir takım biçimi verebilirsiniz, ama en üst düzeyde iş görebilmesi için bir takımda belirli koşulların bulunması gerekir. Etkili takımlar , takım üyelerinin birbirleriyle ve takımın bütünüyle özdeşleştiği karşılıklı saygı atmosferinde çalışırlar. Böylesi takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil, aynı zamanda bunu yaparken takım üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidirler (Weiss, 1993: 14).

Takım çalışmasında, çalışanların yeteneklerinin sonuna kadar kullanılması ve geliştirilmesi, bu sayede de kendileri ile ilgili faaliyetlere ilişkin kararları kendilerinin almaları ve amaçlarını kendilerinin belirleyebilir hale gelmeleri esas alınmaktadır. Bunun sonucu olarak da kendi kendini yöneten takımlar meydana gelmektedir. İşletmelerde etkin takımların şu özellikleri ön plana çıkmaktadır (Çoroğlu, 2003:154):

- Üyeler arasında güven hâkimdir.
- Üyeler birbirlerine ve işlerine son derece bağlıdır.
- Kişiler arasında iletişim kanalları açık ve iyi işler durumdadır.
- Her üye sorumluluk sahibidir ve görevinin bilincindedir.
- Herkes, amaçlara ulaşmak için tüm bilgi ve birikimlerini kullanmaya istekli ve arzuluudur.
- Üyeler yetenek ve güçlerini geliştirmek konusunda serbesttir.

İşletmenin en iyi elemanlarından bir ekip oluşturulduğunda da başarısızlık olasılığı daima vardır. Güvensizlik, saygısızlık, çaba göstermeye degecek bir hedef duygusunun yok olması, gereksiz hırs, kıskançlık ve nezaketsizlik takım çalışmasına zarar verir (Efil, 1999:7). Etkili bir takımın özelliklerini şu noktalarda toplamak mümkündür (Balcı, 2002:103):

1. Karşılıklı anlama ve anlaşma,
2. Açık iletişim,
3. Karşılıklı güven,
4. Karşılıklı destek,



5. Bireylerarası farkların etkili yönetimi,
6. Takımın seçici kullanımı,
7. Liderlik.

Takımların belirlenen hedef ve misyonunu etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Eren, 2000):

- Takım çalışmasına imkân tanıyan örgütsel yapı ve yönetimin tam desteği,
- Takımda açık bir şekilde belirlenmiş amaç, misyon ve vizyon,
- Takımın misyon ve hedeflerine uygun bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeye sahip, yaratıcılık ve orijinalliği seven, yeni fikir ve düşünceler ortaya atan, başkalarının orijinal fikirlerine açık, yeterli eğitimi olan ve doğru seçilmiş takım üyeleri,
- Yönlendirici, yardım edici, destek sağlayıcı yönetsel beceri ve yeteneğe sahip lider,
- Takım üyeleri arasında hedefe ulaşabilmek için ortak görev sorumluluğu, bilgi ve fikir paylaşımında açıklık ve birbirleriyle karşılıklı güvene dayalı, kişisel sürtüşmelerin minimize edildiği ilişkiler,
- Takım üyeleri arasında hiyerarşik otoritenin kısıtlamadığı, tam ve açık bir iletişim serbestisi,
- Dar, katı, mekanik görev anlayışı ve tanımlarından kaçınılan geniş, esnek ve organik görev tanımları ve esnek görev dağılımı,
- Elde edecekleri başarının sonucunu paylaşmak için güdülenmiş ve cesaretlendirilmiş üyelerin eşit katılımı, birlikteliği ve oluşturdukları sinerji etkisi,
- Diğerleri ile birlikte planlarken, karar verirken, sorun çözerken ve uygulama sürecini yaşama geçirip yürütürken uyumlu çalışmayı öğrenme, sürekli olarak görevi en iyi şekilde yapma, doğru zamanlama ile çalışmayı öğrenme ve hedefe en iyi şekilde ulaşabilmek için durumu iyileştirme çabası,

- Başarıya ulaşabilmek için yeterli zamanın seçilmesi,
- Çok iyi hazırlanmış görüşmeler,
- Orijinal, yaratıcı ve yenilikçi fikirler için verilen bireysel ödüller ve takımın ahenkli çalışma başarısı göstermesi nedeniyle veya takımın başarısı sonunda tüm üyelere verilen ödüller.

Sonuç olarak şu söylenebilir: Etkin takımlar bütün iletişim tekniklerini en iyi şekilde kullanıldığı, karşılıklı anlama ve anlaşmanın sağlandığı, açık bir iletişimin yaşandığı, karşılıklı güven ve desteğin yer aldığı, çalışanların katılım duygusunu yaşadığı, sahip çıkma duygusunu oluşturduğu, zevkli bir çalışma ortamının olduğu, bireyler arası farkların etkili yönetildiği, liderlik ve memnuniyet veren bir ödül sisteminin işlediği takımlardır.

#### **1.6. Etkin Bir Takımın Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri Ve Tutumlar**

Takım çalışmasının başarısı ve verimliliği için takım üyelerinin ve liderin dikkatli seçilmesi, takım çalışması sırasında da çalışmaların iyi bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir. Çünkü çalışmayı yürütecek, gelişme veya iyileştirmeleri yapacak kişiler takım üyelerinden başkası değildir. İstekli ve çalışkan takım üyeleri başarılı çalışmanın anahtarıdır. Ancak üyelere etkin bir çalışma sistemine sahip bir takım ortamı sunulmalı ve bu sayede tüm enerjilerini örgütün ve projenin başarısına harcamaları sağlanmalıdır.

Etkin bir takımın üyelerinin çeşitli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Efil, 1999:4-6):

##### **1. Takım Çalışmasının Gerektirdiği Bilgiler:**

- Takımın misyonu hedefleri, kuralları ve kaynakları hakkındaki bilgiler,
- Görevini ve takımın çalışma alanı hakkında yön gösteren göstergeleri anlamak,
- Görevini yaparken izlemesi gereken mantıksal sırayı anlamak,
- Görevleri bölerken mantıksal bir yol üzerinde uzlaşmak,

- Spesifik bir görevin nasıl yerine getirileceğini anlamak,
- Takım içindeki bilgi alışverişi, görev paylaşımı gibi konulardaki rolünü bilmek,
- Çözülecek problem hakkında doğru bilgiye ve gerçekçi değerlendirmeler yapabilmek için gereken bilgiye sahip olmak,
- Daha etkin bir takım çalışması için ihtiyaç duyulabilecek değişik becerileri taşımak.

## 2. Takım Çalışmasının Gerektirdiği Beceriler:

- Takımın ve takım üyelerinin performansını değerlendirme ve izleme becerisi,
- Gelişmeler karşısında esneklik ve hızla adapte olabilmek becerisi,
- Zor durumlarda takım üyelerinin eylemlerini düzeltme veya doğru ise güçlendirme becerisi,
- Bilgiyi tümüyle, zamanında ve doğru şekilde takım üyelerine verme ve alma becerisi,
- Takım üyelerinin morallerini yükseltmek ve cesaretlendirmek,
- Çatışmaları her iki tarafın da memnun olacağı şekilde çözmek,
- Kendini diğer takım üyelerine açık ve doğru şekilde ifade edebilmek,
- Problemlerin çözümüne ilişkin yaklaşımlarda planlama, işbirliği yapma ve paylaşma becerisi,

## 3. Takım Çalışmasının Gerektirdiği Tutumlar:

- Bireysel değil takım yönelimli olmak,
- Takımın ne olmak, neye ulaşmak istediğini gösteren vizyonunu paylaşmak,
- Takım birliğine inanma, takım üyelerine bağlılık,
- Karşılıklı güven ve dürüstlük,
- Takımın kolektif etkinliğine güvenmek,

- Diğer takım üyelerinin değerli olduğuna inanmak.

Etkili takım üyeliği için(İmrek, 2005:267):

- Fikirlerde ve çözümlerde yardımlaşın.
- Diğer üyelerin farklı fikirlerine değer verin.
- Fikirlerin değerini diğer üyelerin katkısı ile arttırın.
- Dinleyin ve bilgiyi paylaşın.
- Soru sorun.
- Tam ve katılımcı olun ve katkılarınızı verin.
- Fikirlerinizde esnek olun. Kazan kazan anlayışı ile hareket edin.
- Çalışırken takımdan ve elde ettiklerinizden keyif almaya bakın.

Sonuç olarak takım üyelerinin sahip olması gereken özellikler:

Etkin bir takımda üyelerde amaçlara ulaşabilmek için fikir öne sürebilen, fikirlerini ayrıntılı ve anlaşılır olarak açıklayabilen, fikirlerini özetleyebilen, düşünce ve bilgileri araştırabilen, tartışma başlatabilen, birlik kavramının önemini bilen, birlikte olduğu insanları ve amacı sahiplenebilen, yaratıcı olan, çatışmadan değil uzlaşmadan yana olan, takım içinde hep en üst performans ile çalışmaya istekli olan, bilgi ve becerilerini etkili kullanabilen, şikayet ve ödüllerin her ikisini de kabul edebilen olarak sıralanabilir.

### **1.7.Çağdaş Takımın Özellikleri**

Çağdaş takımlar çoğunlukla işlerin koordinasyonu ya da uyumlaştırılması için bir araya gelmiş komitelerden farklı işlevlere sahiptir. Takımlar genellikle bir örgüt sorununa yaratıcı ve rekabet avantajı kazandırıcı çözüm aramak için oluşturulur. ‘ Örneğin, yeni bir ürün yeni bir süreç, maliyetlerde önemli tasarruflar, kalitede iyileşmeler yapmak üzere özel olarak seçilmiş ve bir araya getirilmişlerdir (Koçel, 1998:378).

Çağdaş takımların etkili olması için üye sayısı itibariyle büyüklüğünün 5 ile 12 kişi arasında değişmesi ve ideal sayısında 7 kişi civarında olması lazımdır. Büyük takımlarda üyeler birbirlerini etkileyemezler, zaman kayıpları artar, karar mekanizması uzar. Küçük takımlarda ise farklı yetenek ve bilgiye sahip insanların bir araya gelip yenilikçi olmaları engellenmiş olur. Çağdaş takımlar çoğunlukla işlerin koordinasyonu ya da uyumlaştırılması için bir araya gelmiş komitelerden farklı işlevlere sahiptir. Takımın oluşturulmasında ve takım elemanlarının seçiminde aşağıdaki özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir. Çünkü takımın hedef ve misyonunu başarılı ve etkin bir biçimde tamamlaması için bu özellikler gereklidir (Eren, 1998: 452):

1. Takımda üyeler arasında takımın hedefi, misyonu ve yetkileri bakımından tam bir anlaşma, takım üyeleri arasında da tam, açık ve hiyerarşik otoritenin sınırlamadığı ya da kısıtlamadığı bir iletişim serbestisi vardır.
2. Takım üyeleri takımın görev (misyon) ve hedeflerine uygun bilgi, yetenek beceri ve tecrübeye sahip kişilerden seçilmişlerdir.
3. Takım üyeleri hedefe ulaşmak için ortak görev sorumluluğuna sahip, bilgi ve fikir paylaşımına açık, birbirleriyle karşılıklı güvене dayanan ilişkileri olan kimselerdir.
4. Takım üyeleri yaratıcılık ve orijinalliği seven yeni fikir ve düşünceler ortaya atan, başkaları tarafından ortaya konan orijinal fikirlere açık kimselerdir. Eleştirilerinde yıkıcı değil yapıcıdır. .
5. Takım içindeki görevli üyeler dar görev alanları ile sınırlı tutulmazlar. Geniş, esnek ve organik görev tanımları kullanılır. Dar, katı, mekanik görev anlayış ve tanımlamalarından kaçınılır.
6. Takımların amaç ve hedefleri her üye için anlamlı ve heyecan vericidir. Elde edilecek başarımın sonucunu paylaşmak için güdülenmiş ve cesaretlendirilmişlerdir.
7. Takım içinde üyeler sürekli öğrenme süreci yaşarlar Karar verirken, plan yaparken, sorun çözerken ve uygulama sürecini geçirip yürütürken sürekli bilgi

alırlar, birbirlerine bilgi aktarırlar ve devamlı surette görevi en iyi şekilde yapmak ve hedefe en iyi biçimde ulaşmak için durumu iyileştirme çabasını yaşarlar.

**8.** Çağdaş takımlarda hep birlikte işbirliği yapmanın ve takım ruhu içinde başarıyla ulaşmanın ödülleri vardır. Ödüller bireysel olarak orijinal, yaratıcı ve yenilikçi fikirler için verildiği gibi takımın başarısı sonucunda tüm üyeler için anlamlı bir şekilde de verilir.

Son otuz yıldır yüksek performanslı takımlara ilişkin oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar birbirlerini desteklemekte ve etkili takım çalışmaları hakkında birçok bilgiyi yansıtmaktadırlar (Zander, 1982: 54). Takım çalışmalarının geliştirilmesi alanındaki önde gelen isimlerden biri de Mike Woodcock'tur. Woodcock(1979) yüksek performanslı takımların aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Akt. Ensari, 2003:105,110):

- 1.** Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı: Takımın üyelerinin her biri hedefleri ve değerleri bakımından takımın görevinin bilincinde ve kendilerini bunlara adanmış durumdadır.
- 2.** Açık İletişim: Takım içinde hiçbir gizli politika yoktur. Ancak yoğun, doğrudan, açık ve dürüst bir iletişim vardır.
- 3.** Güven ve Karşılıklılık: Etkili takımların, üyeleri arasında çok fazla karşılıklı saygı, güven ve anlayış olduğu açıkça görülür.
- 4.** Yaratıcı faydalı çatışma: Takım toplantılarının ve bu ortamda gerçekleştirilen tartışmaların hepsinin “arkadaşça” ve “hoş” olduğu söylenemez; bunların bazıları sert ve zorlayıcı, birçoğu katılanların bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı, bazıları da çözümlenmesi zor olan konuları içerebilir.
- 5.** Uygun çalışma yöntemleri: Etkili takımların etkili çalışma yolları vardır. Bu yöntemler probleme ve takımdaki kişilerin ilgi alanlarına ve yeteneklerine bağlı olarak değişir.
- 6.** Uygun liderlik: Lider, adaylar arasından, kurum hiyerarşisindeki statüsüne ya da hizmet süresine bakılmaksızın, takımın o andaki çalışma konusuna ilişkin sorunlar, görüşler ve eylemlerde, takıma yol gösterebilme yeteneklerine bağlı olarak belirlenir.

7. Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme: Çalışmaların bir parçası olarak etkili takımlar, bir görev üzerinde çalışmalarına zaman zaman ara verecekler ve çalışma yöntemlerinin kalitesini gözden geçireceklerdir. Bu, nasıl çalıştıklarına ve çalışma yöntemlerini nasıl iyileştirebileceklerine yönelik gözden geçirme işleminin gerçekleştirilmesidir.

8. Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek: Etkili olmak için takım, üyelerinin her birinin bilgisine ve yeterliliğine güvenir.

İyi ve kötü işleyen takımlar aşağıdaki şekilde karşılaştırılmıştır (Shonk, 1982:19-21):

**Tablo 2. İyi ve Kötü İşleyen Takımların Karşılaştırılması.**

<b>İYİ İŞLEYEN TAKIMLAR</b>	<b>KÖTÜ İŞLEYEN TAKIMLAR</b>
<b>Çevresel Etkiler</b>	<b>Çevresel Etkiler</b>
1. Takım üyeleri hemen hemen eşit bir fiziksel yakınlık içindedir ve düzenli olarak görüşebilirler.	1. Fiziksel aynılık takım üyelerinin görüşmelerini etkiler.
2. Uygun yetenekler takımda temsil edilir.	2. Takıma bir işi yapmak için uygun kaynaklar verilmez.
3. Örgütsel otoritenin uygun seviyeleri takım içinde temsil edilir.	3. Takımın çabaları görülmez.
<b>Amaçlar</b>	<b>Amaçlar</b>
1. Takım üyeleri yerleşimde hedeflerle ilgilidirler.	1. Üyeler hedeflerin oluşumuna katılmazlar.
2. Hedefler bütün üyeler tarafından anlaşılır.	2.Hedefler açık değildir.
3. Bütün bireyler hedefleri kabul eder.	3. Hedefler söylenmez.
4. Hedefler gerçekçi zaman çerçevesi içinde kurulur ve karşılanır.	4. Herkes takım hedeflerini önemsemeksizin kendi işini yapar.
<b>Roller</b>	<b>Roller</b>
1. Roller açıktır ve herhangi bir rol çatışması olmaz.	1. Sorumluluklar zayıf bir şekilde tanımlanır.
2. Takım üyeleri ve onların lideri görevini bilirler.	2. Açıkça tanımlanmış bir lider yoktur.
3. Roller herkes tarafından anlaşılır ve desteklenir	3. Sorumluluğu diğerine atma olayı vardır.
4. Etkili ve sorumlulukları açık olan bir liderlik vardır.	4. Üyeler otorite ve kontrol için güç oyunlarıyla ilgilenirler.
5. Çok fazla kişiden oluşabilir	5. Az sayıda kişiden oluşur
<b>Prosedürler</b>	<b>Prosedürler</b>
1. Kararlar bir fikir birliği içinde alınır.	1. Kararlar daima kriz durumundadır.
2.Toplantılar etkili ve görev-gelişim yönlüdürler.	2. Karar verme bir kişinin elindedir.

3.Vurgu problemi çözme üzerinedir, probleminden sorumlu kişiyi ayıplamaya karşı değildir.	3. İletişim tek yönlüdür, yukarıdan aşağı ve lider kanallıdır.
-------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

**Tablo 2' nin devamı: İyi ve Kötü İşleyen Takımların Karşılaştırılması.**

<b>İYİ İŞLEYEN TAKIMLAR</b>	<b>KÖTÜ İŞLEYEN TAKIMLAR</b>
<b>Prosedürler</b>	<b>Prosedürler</b>
4. Bütün üyeler müzakerelere ve toplantılara katılır.	4. Küçük noktalar sonuçsuz olarak tartışılır.
5. Toplantıların dakikaları tam belirlidir.	5. Toplantılar çözülemeyen meselelerde verimli değildirler.
6. Üyeler iyi direnirler.	6. Toplantılar önemli konular değil ıvır zıvır konular kapsar.
7. Kişilerin performansına yönelik faaliyetler.	7. Faaliyetler plansız yapılırlar.
8. Bütün üyeler bilgili tutulurlar.	8. Üyeler kişisel olarak çalışırlar ve her biri diğerini önemsemezler.
9. Son mühletler ve dönüm noktaları takım tarafından kabul edilir ve tespit edilir.	9. Üyeler toplantılara geç kalırlar veya katılmazlar.
<b>İlişkiler</b>	<b>İlişkiler</b>
1. Bir takım kimliği ya da grup içerisinde birlik duygusu vardır.	1. Üyeler takımla beraber tanımlanmaya isteksizdirler.
2. Çözüm önemli olmak üzere, çatışmalara tolerans gösterilir.	2. Üyeler arasında gizli bir çatışma vardır.
3. Çatışma açıklıkla müzakere edilir, çoğunlukla büyüme veya öğrenme sonucu verir.	3. Keskin kişilik çatışmaları vardır.
4. Üyeler birbirlerini severler.	4. İlişkiler rekabete dayalıdır.
5. Takım üyeleri birbirlerini destekler.	5. Üyeler birbirlerini koruyucudurlar.

**Kaynak:** Shonk, 1982:19-21.

Yüksek başarı gösteren bir takımda üyeler neden bir takım oluşturduklarını, hedeflerinin neler olduklarını bilmeli ve bu amaca sahip çıkmalı, takım üyelerinin amaçlara uygun bilgi, beceri, yetenekleri olmalı, üyeler takımın amacına ve misyona tam olarak bağlı olmalı ve sorumluluğunu bilmeli, üyeler birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeli, üyeler başarıda en az yönetici kadar sorumlu olduklarının farkında olmalı, üyeler arasında her yönlü olumlu ve açık bir iletişim bulunmalı, üyeler görevlerine odaklanabilmeli, yönetici ve liderler, çalışanları güçlendirerek onların sorumluluklarını daha fazla paylaşmalıdır.



## 1.8. Kazanan Takımları Kurmak

Tüm insanlar kazanan takımın içinde olmak isterler. Bundan dolayı örgütler de takımlardan oluşan bir yapıya yönelmişlerdir. Bir takım bir dakikada kurulabilir, ama kazanan takımı kurmak için belli bir evrim geçirilmesi gerekir. Bir gruba bir takım biçimi verilebilir, ama en üst düzeyde iş görebilmesi için bir takımda belirli koşulların bulunması gerekir. Kazanan takımlar, takım üyelerinin birbirleriyle ve takımın tamamıyla özdeşleştiği bir karşılıklı saygı ortamında çalışırlar. Böylece takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil, aynı zamanda bunu yaparken ekip üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidir.

Hizmet ölçülerini yürürlüğe koymak için kazanan takımı oluşturmak gereklidir. Aşağıda sırayla kazanan takımları kurmak için nelere dikkat edilmesi gerektiği açıklanmıştır (Doğan, 2002:62-63):

**Yapılacak işlerin tasarlanması:** Yapılacak işlerin tasarlanmasında işin amacı belirlenmelidir. Bu işi yapacak iş görene işi niçin yaptığı açıklanmalıdır İş görenin işi nasıl yaptığı tespit edilmelidir.

**İşlerin ayrıntılı olarak yazılması:** İşin yapılması için gerekli tüm bilgilerin listesinin hazırlanması gereklidir.

**İş görenlerin işe seçilerek alınması:** Kaliteli hizmetler vermek amacıyla işgörenler işe alınırken seçilerek alınmalıdır.

**Liderlik becerileri:** Kaliteli hizmet vermek için önce becerikli ve yaptığı işe inanan bir lidere ihtiyaç vardır. Başarılı lider iş görenlerle ve müşterilerle iyi iletişim kurabilmelidir.

**Destekleyici Ortam:** Örgütsel iklimin iş görenleri ve liderleri olumlu etkileme çabaları olarak ele alınabilir.

Kazanan takımları oluşturmak sadece yetenekli insanları bir araya toplamakla olmaz. Zira bir araya getirilen insanlar (İmrek, 2005: 263);

- Birlikte çalışmayı becerebilmelidirler,
- Ortak duyguları ve vizyonu başarabilmelidirler,

- Grup çalışmalarında fikirlerini açıkça söyleyebilmelidirler,
- Kendi aralarında birbirlerini cesaretlendirebilmeli ve informel ilişkiler kurabilmelidirler,
- Örgütün içinde ‘kazanan’ davranışını hissettirebilmelidirler,
- Takımla ilgili sorunları görebilmeli ve üstesinden gelebilmelidirler.

Kişilerin desteği olmadan bu işin üstesinden gelinemeyeceği anlaşılmalıdır. Onların desteği kazanan takım olma yolunda ilk temel taşıdır. Bu nedenle bu kişileri özendirilemek ve desteklerini sağlayabilmek amacıyla (İmrek, 2005:263-264);

- Gelecek için vizyon belirlenmeli ve takım üyelerine açıklanmalıdır,
- Stratejiler belirlenmeli ve açıklanmalıdır,
- Bu stratejinin niçin en iyi olduğu konusunda ikna edilmelidirler,
- Takım çalışmalarına olan destek net bir şekilde açıklanarak onlara kazanan takım olacakları duygusu hissettirilmelidir,
- Bu bir kerelik bir açıklama ve duyuru olarak da kalmamalıdır,
- Çalışanlara kendi gelecekleri ve işletmenin ayakta kalabilmesi için örgütün nasıl bir destek vereceğini onların akıllarında kalacak bir şekilde sürekli hatırlatılmalıdır.

O halde kazana takım olabilmek için gerekenleri; üyeler takım hakkında sahiplik ve kontrol duygusu taşımaları, sağlıklı bir çatışma derecesi ve yaratıcılığı oluşturulmalı, yüksek düzeyde bir iletişim sağlanmalı, mutabakata dayalı bir anlaşma sistemi uygulanmalı, yönetim takıma yetki ve destek vermelidir şeklinde özetleyebilir.

### **1.9. Takım Çalışmasının Gerekliliği**

Örgütler içinde buldukları çözümsüzlükleri halledebilmek, sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmek için yeni uygulamalara yönelmişlerdir. Günümüzde örgüt içinde çalışanların işi bir bütün olarak algılamaları, kararlara katılmaları hem kendi çalışma isteklerini arttırmış, hem de örgütün başarısını arttırmıştır. Örgütlerde görülen işletme

başarısızlıklarını çözümlemenin en etkili yolu takım çalışmalarıdır. Takımlar sistemlerde görülen aksaklıkları belirler ve çözümler üretebilir.

Ortaya çıkan teknolojik yenilikler özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki değişimler organizasyonların ve projelerin yönetimde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Takım çalışmasını gerekli hale getiren faktörler şunlardır (Sarıhan, 1998:279):

- Hızla gelişen teknolojik bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi,
- Organizasyonlarda yapıların değişmesi,
- Organizasyonların rekabet içinde olması,
- Problem ve işlerin karmaşıklık derecesinin artırması,
- Organizasyonlara birkaç kişinin yön vermesinin yanlışlığının anlaşılması,
- Takım yaratıcılığı ile sorunlara daha kolay çözüm bulunacağını kabul edilmesi,
- Sonuç ve başarı elde etmek için gerekli performansın bireysel çabaların üstüne çıkması,
- Sorumlulukların çok işlevlilik ve çoklu uzmanlık gerektirmesi,
- Takımda gelişen sinerjinin, takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması,
- Takımın, her düzeydeki çalışanın kendini, yaratıcılığını ve potansiyelini, en iyi gösterebileceği ortam olması,
- Ar-Ge çalışmalarında takım çalışması yeni fikir üretmede uyarıcı bir etki yapmaktadır.”

Takım çalışması organizasyonlarda aile ortamı yaratabilir. Tüm fikirler paylaşıldığından, saygı gördüğünden tüm çalışanları daha sıkı çalışmaya ve örgüt içinde daha verimli olmaya itebilir.

Yine takım çalışmalarını örgütlerde gerekli kılan bir diğer sebepte değişen ve gelişen dünya şartlarında örgütlerin ayakta kalabilmesi için müşteri isteklerini çok iyi takip

etmeleri ve bu isteklere göre kendini yeniden şekillendirmelidir. Bireysel çalışarak her şeye yetişmek imkansızdır. Ancak takım çalışması sayesinde birçok farklı fikir tartışılabilmekte, avantaj ve dezavantajları değerlendirilebilmekte ve bu sayede en iyiye ulaşma olasılığı artmaktadır. Bu çalışmalar sayesinde yaratıcılık oranı da daha yüksek olmakta ve örgütler daha uzun süre yaşamlarının sürdürülebilmektedir.

Bunların yanı sıra etkili takım çalışmasının, çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, etkili üretim programlaması ve gelişmiş üretim hedefleri belirleme gibi yan kazançlar getirdiği de tespit edilmiştir.

Peters (1998) “Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution” (Kaos içinde gelişmek: Yöneticilik devrimi için el kitabı) isimli eserinde şöyle demektedir: Takım çalışmasının o kadar büyük bir güce sahip olduğunu müşahade ettim ki, bence takım yapısını her şeye uygulamanın hiçbir sakıncası yok. Takım çalışmasına prim veren şirketler, geniş bir bakış açısı kazanmanın ve bireysel gelişmelerin yanı sıra, daha çok yeniliğe imza atacaktır ( Akt. White, 1998: 23-25).

### **1.10. Takım Liderliği**

Takım oyununda başarılı olabilmek için liderlere ihtiyaç duyulur. Lider önde giden, gidilecek yönü gösteren kişidir. Lider, her şeyden önce sıra dışı, olağanüstü projesi olan kişidir. Lider, takım oyununu oynayan ve diğer oyuncularında takım oyununu oynamalarını sağlayan , başarısızlığı kabul etmeyen, pes etmeyen kişidir.

Günümüz işletmelerinde yönetimde bireysel başarılar ve çabalar yerini birlik duygusunun kullanıldığı modellere bırakmıştır. Lider ve çalışanlar verimlilik, başarı, iletişim ve diğer tüm sorumlulukları beraber paylaşmaktadırlar. Böylece paylaşım ve katkı sağlama çabaları takım çalışmasının işletmeye yerleşmesini sağlamaktadır.

Yöneticiler yeni bir yüzyılın rekabetçi arazisinde avantajları geliştirme ve sürdürmede çevik, atik ve esnek olmalıdırlar. Yöneticiler, küreselleşmenin doğrusal olmayan düşünce yapısıyla, insan sermayesi ve bilgi teknolojisinin gücünün başında bulunmak isterler. İşte yeni bir yüzyılda yüzleştığımız değişimler ve çevre, bizler için yeni bir yönetsel düşünce anlamına gelmektedir (Keçecioğlu, 2002: 16).

İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yeniden yapılandırılmıştır. Yöneticilerin görevi zamanında kaliteli mal ve hizmetleri sunmada, çalışmalarını önleyici engellerin ortadan kaldırılması, önerileri görebilmeleri ve olası en iyi görevi yapmaları konusunda insanlara yardımcı olmaktır (Keçecioglu, 2002: 195).

Yüksek performanslı bir takımın çalışmalarının yönetilmesi zaman, sabır ve ekibin nasıl oluşturulduğunun açık bir şekilde anlaşılmasını ister: Takımı hangi dinamikler harekete geçiriyor; hangi davranışlar ekibi başarılı kılıyor. Yöneticilerin takımı kurma ve gelişimi izleme biçimi, takımın amaçları üzerine yoğunlaşmasına yardımcı olur ve eş zamanlı olarak süreç ile ilgili ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olur (Weiss,1993:46).

İyi bir takım yöneticisi kimlerle çalışacağını çok dikkatli seçmeli daha sonrada etkili bir şekilde işleyecek modeller oluşturmalıdır. Bunun içinde lider takım üyelerine yapılacakları işletmenin amacını ve misyonunu çok iyi anlatmalıdır. Bunun yanında başarıyı değerlendirebilmeli, performans kalitesini ölçebilmeli ve takımın başarısını takdir etmek için ödülleri belirlemelidir.

Takım liderliği tarzı bir idealdir. İnsanlar ve üretim için yüksek bilgiyi içerir. Takım lideri en yüksek olasılıklı görev başarıma seviyesini ölçerken bireyleri motive etme ve geliştirme üzerine konsantre olur. Yüksek değer, grup üyeleri arasında anlaşma ve anlama ile sonuçlanan ses yaratıcı kararlar bulma üzerine verilir. Lider güçlü kişisel kanılara sahiptir ama grup üyelerinden değişik fikirler ve görüşler elde etme yolunu arar. Bu tarz, problemler ve durumların nesnel analizi sonucu ortaya çıkan sonuç değişim yapmaya isteklilik olarak nitelendirilir. Çatışmalar ortaya çıkınca, lider sebepleri arar ve çatışmaya neden olan mevcut sebepleri elemeye çalışır. Ortada kişiler arası etkili ilişkilere ve kalite performansına yönelik bir sorumluluk vardır. Hatalar meydana gelince, liderin yaklaşımı insanların hatalardan öğrenmelerine yardımcı olur. Grup üyeleriyle ilişkilerde, lider sorumluluk kabul etme ve öz-denetim üzerine odaklanır (Costley ve Todd, 1991:241-242).

Etkin liderler, takımı en zor anlarda bile peşlerinden sürüklemeyi başaran liderlerdir. Bunu gerçekleştirmek için en sık başvurdukları yol amaçları açık ve seçik ifade edip

paylaşmadır. Krizlerin üstesinden gelerek değişikliği sağlamanın mümkün olduğunu gösterirler. Elemanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak kendilerine olan güvenlerini artırır. Unutulmaması gereken nokta iyi liderlerin her zaman için buyurgan olan ve kontrolü elinde tutan liderler olmadığıdır. Etkin liderler gitgide daha fazla yol gösterici ve yardım edici roller benimsemektedirler. Takıma yol gösterirler, desteklerler, ancak kontrol etmezler. Bu özellikle kendi kendini yöneten takımlarda ve geçici takımlarda uygulanmaktadır. Geleneksel davranışı benimsemiş yöneticiler için patron konumundan yardımcı konumuna geçmek çok zor olur. Yöneticilerin birçoğu yeni uygulamaya başlanan ortak yönetimden hoşlanmış ve avantajlarını fark etmişlerse de bazı inatçı ve dediğim dedik yöneticiler durumu hoş karşılamamışlardır. Bu yöneticiler takım ruhuna uygun lider olmadıklarından takım yönetimi için değildirlir (Sarıhan, 1996:281).

Lider takımda örnek alınan kişidir. Bundan dolayı takım liderini belirlerken inanç sistemine, bilgi ve beceri seviyesine ve fizyolojik özelliklerine özen gösterilmelidir. Liderin özellikleri üyelerce benimsenmelidir. Takım üyeleri liderden gerekli bilgileri kendine kopyalar. Bundan dolayı bu bilgiler doğru olmalıdır. Lider takım üyelerine örnek davranışlar sergilemelidir.

Örgütün gelişmesinde ve ileriye dönük atılımlar yapmasında; süreçlerin öneminin anlaşılması ve bireylerin sorunları çözümede etkin rol oynaması bakımından, takım çalışması etkili bir yoldur. Takım çalışmasında başarılı olabilmek için liderlere ihtiyaç duyulur (Yamak, 1998:297). Takım ne kadar iyi seçilirse seçilsin, yine de lidere çok iş düşmektedir (Adair, 2003:167). Başarılı takımların liderleri, hiç kimsenin kendisini grubun ya da başka birinin baskısı altında hissetmemesi için, karar verme sürecinin inisiyatifini kendisi kullanır. Bu sürece herkesin elinden geldiği ölçüde katılmasını sağlar. Böylece her üye, alınan kararın kendi kararı olduğunu hisseder (Yamak, 1998:297). Takım sinerjisini arttırmak için lider aşağıdakileri yapabilir (Adair, 2003:167-168):

- Takım içindeki değişik zihni becerileri tanımlamak: Analiz ve mantık, sentez ve mukayese, hayal gücü ve tümleyicilik, muhakeme ve akıl vb.dir.

- Herkesin, ilişkilerdeki uyumu muhafaza etme sorumluluğu sabit kalmak şartıyla, fikirlerin veya beyinlerin ihtilafa düşmesini meşru görmek.
- Açıkça işe yarayan her katılımı tasdik etmek.
- Eğer gerekiyorsa, takıma fikir üretme tekniklerinden bir kaçını, mesela beyin fırtınasını öğretmek.
- İnsanların kafalarında ne olduğunu söyleyebildikleri açık bir ortam oluşturun; kısaca ve konuyu dağıtmadan, fakat sizin memnun olmayacağınızdan korkmadan... Onlar için, sağladıkları katkının değer ve önemini takdir edilmesi çok önemlidir, özellikle de bu takdir, fikirlerine saygı duydukları insanlardan geliyorsa.
- En çok ilgi duydukları alanlarda çalışma özgürlüğü. Analitik yönü baskın olan kişi bir konuya yoğunlaşır odaklanırken, üretken kişi mümkün olan her yöne gider. Hareket özgürlüğü, üretken çalışmanın önemli bir şartıdır. Üretken kişi, çalışma alanını seçmesine izin verildiği müddetçe çok etkili olacaktır.
- Teşvik edici iş arkadaşlarıyla temas. Üretken insanlar, arkadaşlarıyla, sadece sosyal ilişki kurmak için değil, düşünmek maksadıyla da konuşma ihtiyacı duyarlar.
- Üzerinde çalışılacak canlandırıcı projeler memnun ve teşvik edici bir çevre ve organizasyon içindeki ve dışındaki profesyonel emsalleri tarafından takdir edilme fırsatı ile birlikte, canlandırıcı projeler özellikle çekicidir.
- Hata yapma özgürlüğü. Üretken çalışmada hatalar kaçınılmazdır. Ortamda, bu hataların, birilerinin kariyerine doğrudan ve daimi bir zarar vermek maksadıyla yapılmadığı konusunda bir netlik olmalıdır.

Başarılı takım çalışmasının ortaya konması için takımın amaçları ve görevleri açık olarak belirlenmelidir. Belirlenen amaç ve görevler işgörenlerce kabul edilmelidir. Takımın başarılı olması için işgörenler arasında formal iletişimin yanı sıra informal iletişime de yer verilmelidir. Takımda yer alan işgörenlerin her biri görüşlerini rahatlıkla belirtmeli ve karar alma süreçlerinde ya da kararı uygulamada etken durumda olmalıdır. Takımda roller açıktır. Paylaşılmış liderlik yaşanır. Bir takımın görevlerini yerine getirebilmesi için takımın yaşaması gerekir. Takımın yaşaması için

gerekli olan ihtiyaçların karşılanması ise bir zorunluluktur. Bu ihtiyaçlar iletişim yolu ile karşılanır (Doğan, 2002:59).

Liderin takım yönetimini tercih etmesinin ve yeleri büyük dikkatle seçmesinin nedenleri şunlardır (oroğlu, 2003:154):

- Sonuçları iyileştirmek,
- Etkin kararlar almak,
- Öncelikleri belirlemek,
- Problemleri çözmek ve her türlü çatışmayı engellemek,
- İşe katkı düzeyini artırmak,
- Çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamak,
- Çalışma ortamını iyileştirmektir.

Bütün takımlar belirli bir dayanışma, hedef ve yaklaşım geliştirmek zorundadırlar. Bir takım lideri takımının lideri olarak onların yanında dururken bir yandan da bir ye gibi çalışıyor olmalıdır. Bir takım, liderinden kendi görevlerine katılmasını, yine görevlerle ilgili olarak bir görüş açısı ve mesafe kazandırmasını bekler (İmrek, 2005:269). Takım liderleri katılım ve güven ortamı yaratmalı, dışarıdakilerle ilişkileri yönetmeli, diğerleri için fırsatlar ve bir vizyon yaratmalıdır (İmrek, 2005: 269-270).

Etkin liderler, takımı en zor anlarda bile peşlerinden sürüklemeyi başaran liderlerdir. Bunu gerçekleştirmek için en sık başvurdukları yol amaçları açık ve seçik ifade edip paylaşmaktır. Krizlerin üstesinden gelerek değişikliği sağlamanın mümkün olduğunu gösterirler. Elemanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak kendilerine olan güvenlerini arttırırlar. Etkin liderler gitgide daha fazla yol gösterici ve yardım edici roller benimsemektedirler. Takıma yol gösterirler, desteklerler, ancak kontrol etmezler. Bu özellikle kendi kendini yöneten takımlarda ve geçici takımlarda uygulanmaktadır (Eren, 1998:464).

Bir çok örgütte takım liderleri, geleneksel denetleyici tipi rolünden kolaylaştırıcı/ koçluk tipine doğru bir değişim yaşamaktadır. Yeni ilişkiler daha az hiyerarşik, daha



fazla işbirliğine yöneliktir, takım lideri engelleri ortadan kaldırır, takım sürecini kolaylaştırır ve takım üyelerinin yeterliliklerinin yapılandırılmalarına yardımcı olur (Keçecioğlu, 2002:279).

Liderin herkeste bulunmayan bazı vasıflara sahip olması kaçınılmazdır (Yamak, 41998: 298-299):

- Lider iyi bir takım oyuncusudur.
- Lider sabırlıdır.
- Lider tutku sahibidir.
- Lider bilgilidir.
- Lider yaratıcıdır.
- Lider ekibine danışır.

Yaratıcı bir lider, birlikte çalıştığı kişilerdeki iş gücünü gören ve onların kendilerini daha da geliştirmesini sağlayacak ortamları sağlayan ve bunu devamlı kılan kişidir. Böyle bir ortamda tüm takım üyeleri yaratıcılığını ortaya koymak için çalışır, örgüt içinde herkes kısa ve uzun dönemde yarar getirecek olan anlamlı hedeflerin belirlenmesi ve izlenmesi sağlayabilir.

Takım lideri takım sürecinin bir parçasıdır ve farklılıkları yönetir. Bir takıma liderlik yapabilmek için vizyon sahibi olmak gerekmektedir. Lider takım üyelerin güvenini kazanmalı, üyelerin katılımını sağlamalı, takımı sürekli öğrenmeye teşvik etmelidir. Lider takım içindeki yerinin önemini, gücünü bilmelidir. Kendisi yaratıcı olmalı üyeleri yaratıcı olmaya özendirilmelidir. Lider dürüst ve adil olmalı üyelerin haklarını savunmalıdır. Lider birlik olma duygusunu takımda her an canlı tutmalıdır.

İyi bir takım liderliği için zorunlu olan altı kavram aşağıda yer almaktadır (Keçecioğlu, 2002:192-193):

1. Hedef, amaçlar ve uygun yaklaşım ve anlamlılığı sağlar
2. İstekliliği ve güvenilirliği yapılandırır.

3. Kabiliyet düzeni ve karışımı güçlendirir.
4. Dışarıdakilerle ilişkileri yönetir.
5. Diğerleri için fırsatlar yaratır.
6. Takım çalışanları kadar işlerin içindedir.

Takıma etkili bir lider olabilmek için, liderlik yapmanın ne demek olduğu bilinmeli, liderlik yapmanın niçin önemli olduğunun farkına varılmalı, kişi kendi gibi olmalı, hedefleri belirleyebilmeli, takım üyelerine gereken ilgiyi gösterebilmeli, üyeleri motive etmeyi başarabilmeli, üyeleri gerektiğinde uyarabilmeli, çatışmaları kontrol altına alabilmeli, takım içinde stresi yönetebilmeli, takımın gelişmesine yardımcı olmalı, takımın içinde olmalıdır.

### **1.11. Takım Çalışmasının Yararları ve Zararları**

Takım çalışmalarına başlanmadan önce bundan sağlanacak yararlar ve sakıncalar iyice düşünülmelidir. Takım çalışması bir yandan örgütsel ve bireysel faydayı ve verimi artırırken diğer yandan da belli durumlarda motivasyonu ve başarıyı olumsuz yönde etkileyebilmektedirler (Kutunis, 2002 :252-253).

#### **1.11.1. Takım Çalışmasının Yararları**

Örgütler kalite hareketinin içine girdikçe, her seviyede takım çalışmasının yararını keşfetmişlerdir. Çalışanlarınıza yetki vererek, bilgi ve güveni bir araya getirir ve takım çalışmasını mümkün kılabiliriz. Hedef ortak amaç oluşturmaktır. Takım çalışmasının neden bu kadar etkili olduğuna dair temel sebepler vardır. İnsanlara düşüncelerini ve deneyimlerini paylaşma şansı verir. Takım bir işi daha iyi yapmanın yollarını bulmaya yaradığı gibi, çalışmayanları da eleştirme şansı verir. Yapılacak iş takım elemanları arasında deneyimlerine göre paylaşılabilir. Yine takım çalışmaları birlikte çalışanların işlerin ortaklaşa sahiplenilmesine ve bu sayede yapılan işin desteklenmesini sağlar. Takım elemanları bir işi yapmak için karşılıklı dayanışmanın önemini kavrayacaktır.

Bir işletmede kaliteyi elde edebilmek için takım çalışması ilk koşuldur. Takımlar uygun olan her yerde kullanılmalıdır, çünkü takımlar hem işletmeye hem de takım üyelerine pek çok fayda sağlar. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şale, 2001:36):

- Etkin bir takım bütün iletişim tekniklerini en iyi şekilde kullanır.
- Etkin bir takım çalışması kişilere katılım duygusu verir.
- Etkin takımlarda sahip çıkma duygusu oluşur.
- Etkin bir takım çalışması zevklidir.
- Etkin bir takım prim sisteminden etkin şekilde faydalanır.

Yöneticiler takım çalışmasına gitmeden önce bundan sağlayacakları yararları ve bu çalışmaların neye mal olacağını iyice düşünmelidirler. Takımın yararları şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1998:456,457; Şimşek, 2002: 399,400):

1. Uğraş Düzeyi: İşçilerden oluşan takımlarda, işçiler fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte bu da büyük bir yaratıcılık ve enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
2. Üyelerin Tatmini: Herkesin bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi ihtiyaçları vardır. Takım halinde çalışma bu ihtiyaçların tatminini sağlar.
3. Mesleki Bilgide Artış: Üyeler takımın yaptığı görevlerin hepsi hakkında bilgi sahibi olurlar. Takımlar, aynı zamanda, alınan kararlar için alternatif öneriler ve bu alternatiflerin uygulanmasını sağlayan ortamları yaratarak bilgi ortamı ve değişimini sağlarlar.
4. Örgütsel Esneklik: Geleneksel örgütlerde her üye sadece bir tek iş yapar. Ama takım halindeki çalışmalarda 5 veya 15 kişilik bir topluluk işbölümü içinde çalışır ve her üye diğlerinin işini yapacak biçimde konuya hâkim olur.
5. Takım Ruhu: Takım üyeleri birbirlerinden çok şey umarlar ve beklerler. Böyle yapmak da iş birliğini kolaylaştırır ve üyelerin moralini yükseltir.
6. Karar Vermeyi Hızlandırır: Karar verme yetkisini takımlara bırakmak daha hızlı karar verilmesini sağlar.
7. İşgücü Çeşitliliği Yaratır: Değişik tecrübelere ve değişik geçmiş yaşantılara sahip üyelerden oluşan takımlar homojen grupların göremediği bazı gerçekleri görür.

**8. Başarıyı Arttırır:** Yukarıdaki faktörlerin tümü bir araya geldiğinde takım performansı bireyin tek başına gösterebileceği performanstan çok daha üstün bir seviyeye çıkar.

Artan üretkenlik, iyileşen maliyet kazanç oranları, yükselen moral, bağlılık ve tutumların iyileşmesi sayesinde yöneticilerde takım çalışmasının yararını görürler. Hedeflerine ve birimlerin amaçlarına ulaşmak daha kolay ve az stresli hale gelir. Bu yararları bir ekibin üyeleri olmaları dolayısıyla bireysel olarak elde ettikleri yararları da eklersek, yöneticilerin, olanaklı olduğunda örgüt içinde takım çalışması oluşturmakla çok şey kazanacaklardır (Weiss, 1993:19).

Sonuç olarak takım çalışmalarına organizasyonlar açısından pek çok yararları vardır. Bunlar : Verimliliğin artması, çalışanların moralinin düzelmesi, maliyetlerin azalması, rekabet gücünün artması, kalitenin artması, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, ortak amaçlar etrafında toplanılarak yoğunlaşılması, yapılan işin daha zevkli hale gelmesi, hiyerarşinin azalması, sistem anlayışının hâkim olabilmesi bürokrasi azalması, yöneticilerin rollerinin değişmesi, .örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi, iletişimin artması ile bilgi alışverişinin sağlanması ve örgütsel sinerjinin artmasıdır. Bunlara ek olarak belirtilebilecek yararlar arasında takımlarda hatanın azalması, objektif karar alma mekanizmalarının daha kolay işletilebilmesi, üyelerle takımın özdeşleşebilmeleri ve yönetime dinamiklik kazandırılması şeklinde sayılabilir (Kutaniş, 2002:252).

### **1.11.2 Takım Çalışmasının Sakıncaları**

İşletmeler takım çalışmalarına başlamadan önce üyelerden bazılarının takımın sırtından geçinmeye çalışmaları, koordinasyon giderlerinin artabileceği ve yasal tartışmaların çıkabileceği gibi belli sakıncaları da göz önünde bulundurmalıdırlar. Takım çalışmasının sakıncaları şöyle sıralanabilir: Yöneticilerin alışılmış rollerini sürdürmek istemeleri, ilk ve orta kademe yöneticilerinin çalışanların karara katılmaları ile kendilerine ihtiyaç duyulmayacağı düşünmeleri, takımın seçtiği liderin yönetimce onaylanmaması, diğer çalışanların takıma ve üyelerine sıcak bakmamaları ve onların kayırıldığını düşünmeleri, takım üyelerinin takım çalışmasına şüpheyle bakmaları ve takım çalışmasının nedenlerinin çalışanlara daha çok iş yüklemek ve daha az çalışanla daha çok işi başarmak olduğunun düşünülmesi, çalışanların ikinci

plana atıldığıının kanısında olmaları, takım üyelerinin birbirlerini denetlemeleri sonucu aralarında ciddi sürtüşmelerin ve amansız yarışların belirmesi, üyelerde işten atılma korkusunun yerleşmesi, yaşlı takım üyelerinin yeniliklere açık olmamaları, bazı sendikaların bu uygulamayı çalışanların kullanılması olarak yorumlamaları, toplum ve örgüt kültürünün takım çalışmasına ters düşmesi gibi sorunlar ile karşılaşılması (Kutaniş, 2002:253).

Yöneticiler takım çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verirken, takım çalışmasının neden olabileceği bazı sakıncaları göz ardı etmemelidirler. Takım çalışmasının sakıncaları dört ana noktada toplanabilir (Eren, 1998:458; Şimşek, 2002:400):

1. Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi: Örgütler takım çalışmasına geçtiklerinde, bundan en fazla etkilenen orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Takımlar başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır.
2. Takımın Sırtından Geçinme: Özellikle büyük takımlarda bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Araştırma sonuçları bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, takım içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.
3. Koordinasyon Giderleri: Grubun görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Gruplar çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar.
4. Yasal Tartışmalar: Şirketlerde takım kullanımı arttıkça, durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri takımları desteklemekte ancak yöneticilerin takımların kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktadırlar. Yöneticilerin takımları destekleme sebebinin sendikaların popülerliğini kaybettirmek için olduğunu ileri sürmektedirler.

### **1.12. Takım İçi Çatışmalar**

Takım üyeleri arasındaki kişiler arası ilişkilerin yönetilmesi takım çalışmasının önemli özelliklerinden biridir. Kişiler arası ilişkileri bir makinede yağlayıcı madde olarak görebiliriz. İnsanlarla birlikte çalışma yollarına dikkat edilmezse takımlar aşırı ısınır

ve takım çalışması kopar parçalanır. Kişiler arası ilişkiler insanların fikirler, görevler ve duygular açısından diğerlerine nasıl tepki verdiği (Keçecioğlu, 2002:119).

Takım sürecinin en önemli unsurlarından biri de çatışmalardır. Etkin bir takım yönetimi için gereken tüm unsurların içinde hiçbiri takım içindeki çatışmaları önlemek kadar önemli olamaz. İnsanlar takım halinde çalıştıkları zaman ortada bir dizi uyumsuzluğun olacağı muhakkaktır. Karşı bir grup veya bireyin gerçekleştirmek istediği bir amacı önlemeye yönelik her türlü düşmanca hareket veya etkileşim çatışma olarak adlandırılır. Çatışmalar takımlar veya bireyler arasında rekabet anlamına gelen yarış seviyesinde kaldığında, kişileri daha yüksek bir performans göstermeye teşvik ettiği için yararlı olarak da kabul edilmektedir. Bununla birlikte ileri gittiğinde zararlı olabilmekte, ilişkileri zedelemekte, sağlıklı bilgi alışverişini önlemektedir (Eren, 1998:394).

Çatışma çeşitli bakış açıları yoluyla daha büyük yaratıcılığın sunulması ve enerji düzeyinin yükselmesiyle takıma yardımcı olmaktadır. Derinliğine tartışmalara yol açarken üyeler fikirlerinin işlenmesine mücadele etmektedirler, böylece diğerlerini ve birbirlerini en iyi şekilde anlamaktadırlar.

Grup düşüncesinden sakınmak isteyen takım üyeleri, diğerleriyle yapıcı anlaşmazlıklara girişme yeteneğine de sahip olmalıdırlar. Bunun gerçekleşmesinde aşağıdaki konulara dikkat etmeli, onlara inanmalı ve anlamalıdır (Keçecioğlu,2002: 128):

1. Çatışma doğaldır ve değerlendirilebilir.
2. Çatışma bir enerji kaynağıdır.
3. Çatışma gerçek farklılıkların bir sonucudur.
4. Farklı perspektifler düşüncelerin çarpışması için zorunludur.
5. Çatışmayı halletmekteki alışkanlıklar ve birilerinin görüşü bir çatışmanın sonuçlarının belirlenmesinde önemlidir.

### **1.12.1. Takım İçi Çatışma Nedenleri**

Takım içi çatışma nedenleri (Eren,1998:468):

1. Kaynak Azlığı: Amaçlara ulaşmak için çabalayan insanlar kaynakları artırma çabasına girerler, bu da onları çatışmanın ortasına iter.
2. Görev Belirsizlikleri: Yapılacak işin sınırlarının ve sorumluluklarının belirsiz olduğu zamanlarda çatışmalar ortaya çıkabilir.
3. İletişimsizlik: İletişim bozuklukları yanlış anlamalara ve yanlış algılamalara yol açar. Bu da takım arasında güvene gölge düşürür ve çatışmalara neden olur.
4. Kişilik Çatışmaları: Bu çatışmaların nedeni kişilikler, değerler ve davranışlar arasındaki temel farklılıklardır.
5. Güç ve Statü Farklılıkları: Bir grup diğer bir grup üzerinde tartışmalı bir hakimiyet kurmaya çalışıldığında güç ve statü farklılığı oluşur.
6. Amaç Farklılığı: Birbiriyle çatışan amaçlara sahip kişiler çatışmaya neden olurlar. Örgütlerde amaç farklılıkları olması normaldir. Örneğin satış elemanlarının bireysel hedeflerinin farklı olması onları birbirleriyle ve satış müdürleriyle çatışmaya sürükler.

Çatışmadaki çoğunlukla etkin tepki, müzakere olup diğer tepkilerde eksik olan esneklik ve geçirgenliği ortaya koyar. Müzakere süreci olarak ortak mutabakatı yapılandırma, ilgi ve mutabakattaki ortak alanları araştırmak, her iki kesimi de dinlemeyi içerir, böylece bireyler diğerlerin bakış noktalarını anlarlar. Müzakere süreci yoluyla anlaşmazlıkların etkin olarak çözülmesinde takım liderleri dört temel kabiliyeti öğrenmeli ve uygulamalıdır. Bunlar (Keçecioglu,2002: 128):

- Teşhis: Doğru teşhis çatışmanın kaynaklarının önündeki engellerin ortadan kaldırılmasında temeldir.
- Başlatıcılık: Takım lideri anlaşmazlıkları en kısa zamanda bir araya getirerek başlatıcılığı üstlenmelidir.
- Dinleme: Takım lideri iyi bir dinleyicidir ve diğerlerinin söylediklerinin duygusal cephesi dinleme yeteneği olmalıdır. Lider bilgiyi paylaşanlara bu anlamları taşımaları ve empatiyle mesajları anlamalıdır.

- Sorun Çözme: Sorun çözme sürecinde çok sayıda adım vardır; hem pozitif hem negatif olarak bilgileri toplamak, içerilen kesimlerdeki bilginin etkisine bakmak, farklılıklar arasında köprü kurmak için alternatif yaklaşımları sınamak, çözümlerin daha etkin olarak işlenmesi için tanımlamak, eylem planlarını geliştirmek, içerilen kesimlere uyum sağlamak.

### **1.12.2. Takım İçi Çatışmaların Çözüm Yolları**

Bireyler gibi takımlarda kendi çıkarlarını korumak amacıyla çatışmayla başa çıkmak için özel yöntemler geliştirmişlerdir. Burada en önemli aktör bireyin veya grubun çatışmaya karşı uzlaşmaz mı yoksa işbirlikçi mi bir tutum izlediğidir. Etkin bir takımda değişik çatışma durumları için ayrı bir çatışmayı önleme yöntemine başvurulmaktadır (Eren,1998:469):

1. Rekabete Girme Yöntemi: Kişinin kendi bildiği yolda gitmeye ısrar etmesi durumudur.
2. Kaçınma Yöntemi: Ne dediğim dedikçi olmayı ne de işbirliğine gitmeyi önerir.
3. Uzlaşmacı Tutum: Her iki taraf içinde amaca ulaşmanın önemli olduğu durumlarda başvurulan bir yöntemdir. İki tarafında gücü eşitse ve iki taraf da zaman baskısı yüzünden geçici veya acil çözümler peşindeyse uygundur.
4. Yeni Koşullara Uyuma Yöntemi: Kişiler hatalı olduklarını kabul ettiklerinde, konu başkaları için daha önemli olduğunda ve uyum özel bir önem arz ettiğinde kullanılan ve yüksek seviyede işbirliği gerektiren bir yöntemdir.
5. İşbirlikçi Yöntem: Hem iddiacı, hem de işbirlikçi bir tutum gerektiren bir yöntemdir. Her ne kadar büyük ölçüde pazarlıkta bulunmayı ve tartışmayı gerektiriyorsa da her iki tarafında kazanmasına olanak verir.

### **1.13. Eğitimde Takım Çalışması**

İnsanları gelecek için hazırlayan eğitim kurumlarının takım çalışmasına doğru yönlendirilmesi zamanın ve çalışma şartlarının bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde takım çalışması verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede ihtiyaç olarak görülmelidir. Takım çalışmasının bütün personel içine alacak şekilde



başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki duvarları ortadan kaldırıp daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar verme sistemlerinin örgütte bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması eğitim kurumlarının başarısı için önemli adımlar oluşturacaktır (Cafoglu,1990:65).

Başarı hedefli örgütler tüm düzeylerde etkin takımlara sahip olmanın yararlarını görmektedirler. Ancak eğitim alanındaki takım çalışmaları bugüne kadar program ve yönetim işlevlerindeki uygulamalar ile kısıtlı kalmıştır. Oysa etkin bir okul kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir. Takım çalışmalarının tüm işlevlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelin tümünü kapsamalıdır. İyi çalışan bir kurumda, birbirlerinin alanlarını da kapsayan, çok sayıda takım olmalıdır. Bu takımlar sadece akademik personel ya da destek personeline özgü olmamalıdır (Ensari,2003:100).

Okullardaki uygulamalara bakıldığında zaman takım çalışmalarını görebilmek mümkün,fakat etkili bir takım çalışmasını ve rol bütünlüğünü görebilmek mümkün değildir. Zamanın ve malzemenin kötü kullanılmasından kısaca zayıf yönetim ve bilgisizlik sonucu ortaya çıkan başarısızlıktan söz edebilmek mümkündür. Okullarda takım çalışması(Cafoglu,1990:65):

Okul takımları sürecin işleyişi üzerinde çok az, yönetimin görevleri üzerinde büyük etkiye sahiptir.

Okullardaki takımlarda bir ön yargılı davranış hüküm sürmekte ve takımlar konular ve prensipler üzerinde tartışmak için çok zaman harcarken, problem çözme, çözümü formüle etme ve geliştirme çalışmaları için çok az zaman harcarlar.

Okullarda kötü yönetilen takımlar önceden olaylara bir vizyon ile katılım yerine, rutin işlerde olduğu gibi çözüm arayarak tepki verirler.

Takımlar kendi sosyal ihtiyaçları ile ilgilenmez, onlar birbirini tanıma, kuvvetlendirme ve değerlendirme ile ilgili olarak da yetersiz zaman harcarlar.

Eğitimde ve bunun uygulama alanı olarak kabul edilen okullarda problem çözümünde bütün personelin ilgili konu hakkındaki görüşlerinin alınması gerekir. Eğitimin bütün basamaklarındaki öğretmen, öğrenci, yönetici ve yardımcı personelin hatta velilerinde problem çözme aşamasında söz sahibi olmaları ve görüşlerinden faydalanılması gereklidir. Eğitim kurumlarında oluşturulan takımların her şeyden önce vizyon yapılarının oluşturularak bir çerçevesinin çizilmesi gerekir. Takımların ne için kurulduğu ve kuruluş amacı, vizyondan sonra net olarak verilmesi gereken konulardandır. Bu arada takımların değer ve prensiplerinin takımların sağlıklı işlerliği açısından mutlaka konulması gerekir. Bu takımlarda disiplini sağlayıp başarı için zemin hazırlayan faktörlerdendir. Bunlardan sonra artık görev belirlenmesine geçilerek görevlerin birbiri ile çakışmamasına dikkat edilmelidir(Çetin,1998).

Bu kuramsal çerçevede belirtildiği gibi yeterli sayıda iş gören ile okullarda da takım kurulabilir. Takım kurarak çalışmak iş görenlerin moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmektedir. Eğitim örgütlerinde, takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır( Başaran, 1993: 62).

Okullarda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, sınıf öğretmenleri kurulu, disiplin kurulu, sınav komisyonları, satın olma komisyonu ile okul yönetiminde kurulacak komisyonlar gibi çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir (Başaran, 1993: 62)

## BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yapılan alanyazın taramasında takım kurma alanı ile ilgili araştırma görülmesine karşılık ulaşılabilen kaynaklarda, yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterlikleri konusunda bir araştırmanın doğrudan konu edilmediği görülmüştür.

Çetin (1998), 'İlköğretim Okullarında Takım Çalışması' adlı çalışmasında ilköğretim okullarında takım çalışmalarının uygulama düzeyini, özelliklerini, eksik yönlerini, etkinliğini değerlendirerek yüksek performanslı takım çalışmaları hakkında araştırma yapmıştır. Tarama modeline uygun olarak hazırlanan araştırmanın evrenini İstanbul ili oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 1997 – 1998 yılında İstanbul İlinde Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı olarak öğretim yapan, özel ve devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin SPSS programında çözümlenmiş, manidarlığı 0.5 ve 0.1 düzeyinde sınanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular özetle şöyle sunulabilir: Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerinin takım çalışmasına herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır, bekar olan öğretmen ve yöneticilerin evli olanlara göre takım çalışmasına daha yatkın oldukları saptanmıştır, takım çalışmasında öğretmen ve yöneticilerin iş tecrübesi açısından bir farklılık bulunmamıştır, takım çalışmasında 50 yaş ve üzeri yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre takım etkililiğinin daha fazla olduğu bulunmuştur, öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları kurum açısından özel okulda çalışanların devlet okullarına kıyasla, takım misyonu, amaca erişme, üyeleri güçlendirme, kısaca takım etkililiği açısından yüksek olduğu görülmüştür, takım çalışmasına yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okulun bir etkisi olmadığı saptanmıştır, takım çalışmasında düşük düzeyde yabancı dil bilenlerin birbirleri ile daha iyi ilişkileri olduğu tespit edilmiştir.

Satır (2001) , ' Motivasyonun Takım Çalışmalarının Etkinliği Üzerindeki Etkisi' adlı çalışmasında etkili takım çalışmalarında motivasyonun önemini incelemiştir. Literatüre ve ilgili araştırmalara dayalı olarak gerçekleştirdiği çalışmasında şu sonuçlara varmıştır: Başarıya giden yolda takım çalışması eğer kurallara, prosedürlere uygun kullanılırsa mükemmel bir araçtır. Hiç şüphesiz ki takım çalışmalarının sonuçları bireysel çalışmalarla kıyaslandığında daha doğru, güvenilir, yaratıcı ve tam anlamıyla konuyla ilgilidir çünkü içinde otokontrol mekanizması vardır.

Organizasyonlarda problemi çözebilmek için birlik ruhu yaratmalısınız. Ne kadar takım çalışması yaparsanız o kadar daha iyi sonuçlar almanız kaçınılmazdır.

Sarıkcı (2002), 'Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri' adlı yüksek lisans tez çalışmasında, liderlik ve türleri hakkında bilgiler vererek, takım liderliğinin özelliklerini ve rollerini detaylı olarak ortaya koymayı amaçlamıştır. Diğer bir amacında takım liderliğinin, takımda bulunan üyelere motivasyon açısından ne gibi etkiler yaptığının ortaya konulması ve bunun takımlarda uygulanan bir uygulama ile somut hale getirilmesidir. Tezin teorik kısmını destekleyen ve liderin takım motivasyonu üzerinde etkilerini daha somut haline getireceği düşünülen takım liderliği araştırması Türkiye' de faaliyetini sürdüren bir bankanın müşteri hizmetleri merkezinde altı takıma uygulanmıştır. Anket tekniğinin kullanıldığı çalışmada, veriler çeşitli analiz ve istatistiksel değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Her ne kadar takımların motivasyon seviyesi düşük çıksa da araştırmanın hipotezleri başlığı altında geçen ve araştırılmaya çalışılan hususlar çeşitli testler ve bulgular sonucunda ispatlanmıştır. Takım liderinin takım motivasyonunu yükseltmek için üyeleri alınan kararlara ortak etmeli, üyelerin yeteneklerini takdir etmeli, takımda morali iyi seviyede tutmalıdır. Takım lideri işyerinde üyeleri serbest bırakmalı, işlerin nasıl yapılması gerektiğini kararlaştırmalı ve planlamalı, üyelere bilinç kazandırmalıdır. Lider vizyonu belirleyerek üyelerin bu vizyona inanmasını sağlamalı ve liderlik özelliklerini anlatılan hususlar çerçevesinde geliştirmelidir. Takım liderinden önce banka yöneticilerinin ücret politikalarını tekrar gözden geçirmeleri tüm çalışanların motivasyonunu yükseltecektir. Takımdaki üyelerin anket neticesinde çizdiği genel durum, sanki mecburiyetten çalışıyor oldukları yönündedir. Bu türlü durum organizasyonların istikrarı yönünden mahsurludur. Çalışanlar yeni bir iş bulduklarında derhal işten ayrılacaklar ve organizasyonda tecrübeli ve bilgili işgücü istihdamı sağlanamayacaktır. Moral yükseltilmesinde takım liderine çok büyük görevler düşmektedir. Araştırmanın ulaştığı sonuç bunu desteklemektedir.

Kaldırım (2003), 'İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin görüşleri' adlı yüksek lisans tez çalışmasında ilköğretim okullarında oluşturulan takım çalışmalarında görev alan öğretmen ve yöneticilerin içinde buldukları takımların iklimi ile ilgili görüşleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla

Anderson ve West tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Abbas Yaghobi tarafından çevrilmiş olan Takım İklimi Envanteri, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin , düzenli aralıklarla ve gönüllü olarak toplanarak belirli işleri yapması anlamına gelen takım çalışmasından ve takım üyelerinin karşılıklı etkileşimlerini içeren takım ikliminden bahsedilmiştir. Araştırmanın evreni, İstanbul ili Beykoz ilçesine bağlı ilköğretim okulları olup, örneklem takım çalışmasını uygulayan okullar arasından kasıtlı örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada kısaca şu sonuçlar elde edilmiştir: Kıdem süreleri fazla olan öğretmen ve yöneticilerin takım arkadaşlarına güvendikleri, takımlarının yeniliğe ve eleştiriye açık olduğu bulunmuştur, dört yıllık eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmen ve yöneticilerin yüksek lisans yapan öğretmen ve yöneticilere oranla, takımlarının yeniliğe açık olduğunu kabul ettikleri görülmüştür, dört yıllık eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmen ve yöneticilerin, takım içerisinde belirlenen hedeflerin anlaşıldığını ve hedeflerin kabul edildiğini belirtmişlerdir, takım üyelerinin yönetici ya da öğretmen olmalarının, takım iklimini etkilemediği görülmüştür.

Tuna (2003), 'Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri' adlı yüksek lisans tez çalışmasında ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev ünvanı, mesleki kıdem ve en son mezun oldukları okula göre neler olduğunun saptanması amaçlamıştır. Tarama modelinde olan araştırma, 2003- 2004 eğitim öğretim yılı güz döneminde Afyon il merkezindeki 34 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 797 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş olup, evrenin yüzde 73,79 'undan kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen , iki bölüm ve toplam 29 maddeden oluşan anket ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinin takım çalışmasının okulların yapısına uygun olduğuna katıldıkları, okullarda kaliteyi arttırmak için takımlarla çalışılması gerektiğine inandıkları, takım çalışmasının önemine inandıkları ve takım çalışmasının boşa zaman harcamak olduğuna katılmadıkları belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev ünvanı, mesleki kıdem, en son mezun oldukları okula göre benzer düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

## **BÖLÜM 3: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın sınırlılıkları, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları altında yer alan bilgiler sunulmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma 2006 – 2007 eğitim öğretim yılı Sakarya ili merkez ilçesinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterlikleri araştırmada ele alınan değişkenlerle sınırlı tutulmuştur.

### **3.2. Araştırmanın Modeli**

Betimsel nitelik taşıyan araştırma tarama modelindedir. Araştırmada öncelikle konu ile ilgili literatür taranmış ve literatüre dayalı olarak elde edilen bilgiler ışığında araştırmacı tarafından geliştirilen anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evrenini 2006-2007 eğitim öğretim yılında, Sakarya ili merkez ilçesi sınırları içinde yer alan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Sakarya ili merkez ilçesinde 84 resmi ilköğretim okulunda 1500 öğretmen, 100 yönetici görev yapmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Örnekleme**

Sakarya ili merkez ilçesine bağlı ilköğretim okullarının sayısının çok olması, evrenin tamamına ulaşılmasının zor olmasından dolayı evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde tabakalı (küme) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır (Altunışık, 2002:59). Tabloda evren büyüklüğü 100 ise gerekli örneklem büyüklüğü 80, evren büyüklüğü 1500 ise gerekli örneklem büyüklüğü 306 olarak belirtilmiştir (Altunışık, 2002:59). Örnekleme oluşturan okulların belirlenmesinde il genelinde yapılan STS sınav sonuçlarından hareket edilmiştir.

Örnekleme oluşturan okullar ve öğretmen sayılarının dağılımı Tablo 3' de sunulmuştur.

**Tablo 3 . Örnekleme Oluşturan Okullardaki Yönetici ve Öğretmen Sayıları**

Okul Adı	Kurum Türü	Öğr. Sayısı	Yön. Sayısı
Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	15	4
Bahçelievler Gazi İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	16	4
Mithatpaşa İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	4
Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	2
Büyükesence İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	8	2
Yavuz Selim İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	12	2
21 Haziran İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	15	4
Mehmet Zorlu İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	15	3
Hakkı Demir İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	3
Ozanlar Şehit Mustafa Özen İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	3
Atatürk İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	4
Orhan Gazi İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	3
Sabiha Hanım İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	4
Mehmet Nuri İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	2
Dr. Nuri Bayar İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	15	4
Budaklar İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	3
Evrenköy İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	3
Büyük Gazi İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	3
Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	10	2
Şeker İlköğretim Okulu	Devlet Okulu	15	3
Özel Sakarya Üniversitesi Vakfı İlköğretim Okulu	Özel Okul	15	3
Özel Sakarya Şahin İlköğretim Okulu	Özel Okul	15	3
Özel Ada Bilim İlköğretim Okulu	Özel Okul	10	3
Özel Ufuk İlköğretim Okulu	Özel Okul	15	3
Özel Sakarya İlköğretim Okulu	Özel Okul	10	3
Özel Neva İlköğretim Okulu	Özel Okul	10	3
<b>Toplam</b>		306	80

Uygulamalar 306 öğretmen ve 80 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiş, 18 öğretmen ve 2 yöneticinin uygulamaları uygulama hataları yüzünden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta 288 öğretmen ve 78 yönetici ile gerçekleştirilen uygulamalar değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı geliştirilmeden önce, araştırmanın konusu ile ilgili kapsamlı bir

literatür taraması yapılmıştır. Anket formunun geliştirilmesinde aşağıdaki aşamalar izlenmiştir.

1. İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınmış, literatür ve görüşlerden yararlanılarak olası önermeler oluşturulmuştur.

2. Oluşturulan önermelerden, tez danışmanının düzeltme ve incelemelerinden sonra, ön çalışma yapmak amacıyla yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin bir anket formunda olabilecek olası soru maddelerinden bir liste hazırlandı.

3. Oluşturulan listedeki sorular araştırmacının, sonuçlara daha çabuk ulaşma imkanının bulunması sebebiyle görev yaptığı ilköğretim okulunda çalışmaya devam eden yirmi öğretmenin ve iki yöneticinin görüşlerine sunulacak maddelerin önem ve öncelik sıralamasının tespitinin yapılması istendi.

4. Ölçme değerlendirme uzmanı Yrd.Doç.Dr. Bayram Çetin' in görüşlerine başvuruldu. İçerik geçerliliğinin saptanması için uzman görüşlerinin alınabileceğini belirtmesi üzerine uzmanlarla görüşüldü. Geliştirilen veri toplama aracının içerik geçerliliğini saptamak için Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanı uzmanı Yrd.Doç.Dr. Aynur Bozkurt Bostancı' nın ve danışman öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Hasan Basri Gündüz'ün görüşlerine başvurulmuştur. Farklı üniversitelerden konu ile ilgili uzmanlara e-mail atılmış ancak yanıt alınamamıştır. Uzman ve danışman öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda ankette gerekli değişiklikler yapılmış ve 100 kişilik örnek grup üzerinde uygulanmıştır. Değerlendirmeler sonunda yeni bir anket formu oluşturularak tez danışmanı ve uzman görüşüne sunulmuş ve ankete son hali verilmiştir. Önce 70 madde olan veri toplama aracı uzman görüşü ve danışman öğretim üyesinin incelemesinden sonra 43 maddeden oluşmuştur.

5.Oluşturulan anketin kapsam geçerliliği ve ölçekteki faktörlerin altındaki maddelerin belirlenmesi uzman görüşleri ile sağlanmıştır.

6.Hazırlanan veri toplama aracı uygulanmak üzere çoğaltılmıştır. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul yöneticilerinin takım kurma ve yönetebilme yeterlikleri ile ilgili 43 yargı cümlesi bulunmaktadır. İkinci bölümdeki 43 yargı cümlesi altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda verilmiştir:



- a. Yöneticilerin takım kurma çalışmasında ortak amaç ve hedefleri(misyon) belirlemedeki yeterliklerini ölçen 6 önerme (Cronbach- Alpha: 0.64).
  - b. Yöneticilerin takım kurma çalışmasında takım içinde çalışabilecek uygun yetenekteki kişileri belirlemedeki yeterliğini ölçen 5 önerme (Cronbach- Alpha: 0.73).
  - c. Yöneticilerin takım kurma çalışmasında takım içinde karşılıklı uyum ve sorumluluk içinde çalışabilecek kişileri belirlemedeki yeterliğini ölçen 4 önerme (Cronbach- Alpha: 0.74).
  - d. Yöneticilerin takım içinde karşılıklı güven ortamını sağlayabilme yeterliğini ölçen 6 önerme (Cronbach- Alpha: 0.84).
  - e. Yöneticilerin takım çalışmasında etkili iletişimi sağlamadaki yeterliğini ölçen 4 önerme (Cronbach- Alpha: 0.79).
  - f. Yöneticilerin takım çalışmasını yönetebilme yeterliğini ölçen 18 önermedir (Cronbach- Alpha: 0.96).
6. Anketin SPSS 11.0 programında anket sorularının güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbach- Alpha: 0.96 olarak bulunmuştur.
7. Ankette yer alan maddelere verilen cevaplar, likert türü beşli dereceleme ölçeğinde hazırlanmıştır. Ölçekte dereceleme, 'Hiç Katılmıyorum' seçeneği için 1, 'Katılmıyorum' seçeneği için 2, ' Kararsızım' seçeneği için 3, ' Katılıyorum' seçeneği için 4, 'Tamamen Katılıyorum' seçeneği için 5 puan biçiminde sıralanmıştır. Ölçekte en düşük puan 1 iken en yüksek 5 puandır.
8. Anketin uygulanması için Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmış, 2006-2007 eğitim öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçesine bağlı ilköğretim okullarındaki öğretmenlere ve yöneticilere 15.11.2006 / 30.11.2006 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket uygulaması dönüş oranını arttırmak amacıyla araştırmacı tarafından belirlenen okullara gidilerek dağıtılmış ve daha sonra da bizzat toplanmıştır.

### **3.6. Verilerin Çözümlemesi**

Veri toplama aracından elde edilen bilgiler SPSS 11.00 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarılmış sonra istatistiki çözümlenmeleri yapılmış ve elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde; alt problemlere ilişkin frekans dağılımı (f) ve yüzde (%), ikili grup karşılaştırılmasında bağımsız gruplar arası 't' testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlenmelerinde anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak alınmıştır.

Elde edilen veriler araştırmanın sorularına yanıt olabilecek bir düzen içinde bulgular ve yorumlar bölümünde sunulmuştur.

## **BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmada anket yolu ile elde edilen veriler, yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine göre öğretmen ve yönetici görüşlerini belirleme ve karşılaştırma, kurumun devlet okulu veya özel okul olmasına göre analiz edilmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Verilerin yorumlanmasında şöyle bir sıralama izlenmiştir. Altı alt boyutun her biri için öğretmen ve yönetici görüşleri verilmiş ve yorumlanmış daha sonra öğretmen ve yönetici görüşleri bu boyut için karşılaştırılmıştır ve yorumlanmıştır. Son olarak incelenen boyutta devlet okulu ve özel okul görüşleri arasındaki karşılaştırma verilmiş ve yorumlanmıştır.

### **4.1. İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Takım Kurma ve**

#### **Yönetebilme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri'ne**

#### **İlişkin Bulgular**

Bu bölümde ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri alt boyutlara göre sırasıyla verilmiştir.

#### **4.1.1. Ortak Amaç ve Hedefler(Misyon) Boyutuna İlişkin Öğretmen ve**

#### **Yönetici Görüşleri**

Bu boyuta ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4. Ortak Amaç ve Hedefler(Misyon) Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu okulda yönetici ve öğretmenler ulaşılabilir amaçlar belirlemek için çalışır.	Öğr.	4	1.4	25	8.7	32	11.1	161	55.9	64	22.2	286	99.3
	Yön.	0	0	1	1.3	7	9	46	59	24	30.8	78	100
2. Bu okulda takımın amacı okulun veya öğretmenin amacından farklı olabilir.	Öğr.	26	9	79	27.4	64	22.2	100	34.7	13	4.5	282	97.9
	Yön.	6	7.7	26	33.3	13	16.7	23	29.5	10	12.8	78	100
3. Bu okulda takım üyeleri takımın amaçlarını diğer kişilere anlatıp tartışabilirler.	Öğr.	0	0	19	6.6	37	12.8	193	67	36	12.5	285	99
	Yön.	0	0	1	1.3	5	6.4	50	64.1	20	25.6	76	97.4
4. Bu okulda yönetici ve öğretmenler takımın amaçlarına önem verir ve heyecan duyarlar.	Öğr.	4	1.4	20	6.9	54	18.8	155	53.8	51	17.7	284	98.6
	Yön.	0	0	3	3.8	10	12.8	45	57.7	19	24.4	77	98.7
5. Bu okulda takımın amacı bir bireyin amacından daha kapsamlıdır.	Öğr.	1	0.3	31	10.8	53	18.4	146	50.7	53	18.4	284	98.6
	Yön.	1	1.3	5	6.4	9	11.5	40	51.3	22	28.2	77	98.7
6. Bu okulda okul performansını arttırmak için takım çalışması önemlidir.	Öğr.	1	3	23	8	29	10.1	146	50.7	84	29.2	283	98.3
	Yön.	0	0	0	0	5	6.4	40	51.3	31	39.7	76	97.4

Tablo 4'e göre öğretmenlerin %78.1'i ve yöneticilerin %89.8' i öğretmen ve yöneticilerin ulaşılabilir amaçlar belirlemek için çalıştığı düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre okullarda öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunun

ulaşılabilir amaçlar belirlemek için çalıştığı söylenebilir. Takım çalışmalarında bireyler kendileri için değil, ortak ve ulaşılabilir amaçlar için çalışırlar bunun sonucunda da başarının kaçınılmaz bir sonuç olduğunu düşünülebilir.

“Okulda takımın amacı okulun veya rretmenlerin amacından farklı olabilir” önermesine rretmenlerin % 36.4’  ve yöneticilerin % 41’i katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre rretmen ve yöneticilerin çoğunluğunun okulun ve takımın amaçlarının aynı olduğunu düşünmedikleri söylenebilir. Takımlar ortak amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kurulmuşlardır. Kişiler için iyi olanın örgüt içinde iyi olacağı takım üyelerinin kendilerine de açıklanmalıdır. Takım yelerine örgütün ortak hedefi açıklanmalı ve bu hedefin aynı zamanda kendi hedefleri de olması gerektiği belirtilmeli ve bunun içinde çalışmaları gerektiği vurgulanmalıdır. Buradan yöneticilerin hedefleri, üzülmesi gereken konuları belirleme aşamasında rretmen ve diğer yöneticilerle daha sık toplantılar düzenlemeleri, daha sıkı iletişim içinde olmaları gerektiği düşünülebilir.

“Bu okulda takım yeleri takımın amaçlarını diğer kişilere anlatıp tartışabilirler” önermesi için rretmenlerin %79.5’ i, yöneticilerin %89.7’ si katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buradan takımın amaçlarının diğer kişilere anlatılıp tartışılabildiği görüşüne yönetici ve rretmenlerin yarısından fazlasının katıldıkları söylenebilir.

“Bu okulda takımın amacı bir bireyin amacında daha kapsamlıdır” önermesine rretmenlerin %50.7’si, yöneticilerin %51.3’ katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu seçeneği %18.4 rretmenler ve %28.2 yöneticilerin tamamen katılmıyorum yönündeki görüşleri izlemiştir. Buradan rretmenlerin %69.1’ i ve yöneticilerin %79.5’i katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre rretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takımın amacının bireyin amacından daha kapsamlı olduğunu düşündükleri söylenebilir.

“Bu okulda yönetici ve rretmenler takımın amaçlarına önem verir ve heyecan duyarlar” önermesine rretmenlerin %53.8’i, yöneticilerin %57.7’si katılmıyorum; rretmenlerin % 17.7’si, yöneticilerin % 24.4’ tamamen katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Buradan rretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takımın amacını önemsediğini ve takım çalışmasından dolayı heyecan duydıkları söylenebilir.

“Bu okulda okul performansını arttırmak için takım çalışması önemlidir” önermesi için öğretmenlerin %50.7’si, yöneticilerin % 51.3’ü katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde % 29.2, yöneticilerde % 39.7 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin %79.9’u, yöneticilerin % 91’i görüşe katıldıkları ve tamamen katıldıkları yönünde görüş ifade etmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının okul performansını arttırmada takım çalışmasının önemine inandıkları söylenebilir. Takım çalışmaları gerektiği gibi uygulandığında başarıya mutlaka ulaşılabacaktır. Okul performansını arttırmada öğretmen ve yöneticiler takım çalışmasının etkililiğine inandıklarına göre okullarda çok daha etkin bir şekilde kullanılması gerektiği düşünülebilir.

#### 4.1.2. Ortak Amaç ve Hedeflerin (misyon) Belirlenmesine İlişkin

##### Boyutta Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Ortak Amaç ve Hedeflerin (misyon) Belirlenmesine İlişkin**

##### Boyutta Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Yönetici	23.79	2.77	3.66	364	0.000 *
Öğretmen	22.34	3.17			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 5’e göre ortak amaç ve hedeflerin(misyon) belirlenmesi boyutunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 23.79$  iken öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 22.34$  dür. Buna göre takım çalışmasında yöneticilerin ortak amaç ve hedefleri belirlemek konusundaki yeterliklerini ölçen boyutta yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

#### 4.1.3. Ortak Amaç ve Hedeflerin (misyon) Belirlenmesine İlişkin Boyutta Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesine yönelik boyutta özel okul ve devlet okulunda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Devlet okulunda ve özel okulda görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklar Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Ortak Amaç ve Hedeflerin (misyon) Belirlenmesine İlişkin Boyutta  
Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve  
Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin  
t – Testi Analizine İlişkin Bulgular**

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Özel Okul	23.66	2.96	-3.817	364	0.000 *
Devlet Okulu	22.27	3.13			

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 6’ ya göre ortak amaç ve hedeflerin(misyon) belirlenmesi boyutunda devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanlar arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 23.66$  iken devlet okulunda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 22.27$  dür. Buna göre özel okulda çalışanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Özel okulda çalışanların yöneticilerini devlet okulunda çalışanlara göre takım çalışması için ortak amaç ve hedefler belirleme konusunda daha başarılı gördükleri söylenebilir.

#### 4.2.1. Uygun Yetenekler Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Bu boyuta ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Uygun Yetenekler Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu okulda takım üyelerinin bilgi ve becerileri üstlendiği rolü yerine getirebilmek için yeterlidir	Öğr.	2	0.7	22	7.6	57	19.8	161	55.9	45	15.6	287	99.7
	Yön.	0	0	4	5.1	10	12.8	48	61.5	14	17.9	76	97.4
2. Bu okulda takım üyeleri kendi rolleri ile ilgili kararları kendileri verirler	Öğr.	3	1	50	17.4	61	21.2	144	50	30	10.4	288	100
	Yön.	0	0	10	12.8	20	25.6	36	46.2	12	15.4	78	100
3. Bu okulda takım üyeleri bireysel ya da toplu olarak birbirlerinin yetiştirilmesine katkıda bulunur.	Öğr.	3	1	25	8.7	63	21.9	157	54.5	32	11.1	280	97.2
	Yön.	0	0	5	6.4	7	9	44	56.4	21	26.7	77	98.7

**Tablo 7' nin devamı: Uygun Yetenekler Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Bu okulda takım üyeleri, takım içerisinde nasıl	Öğr.	3	1	23	8	64	22.2	160	55.6	36	12.5	286	99.3



davranılacağını belirten yazılı olmayan takım kurallarını da açıkça bilirler.	Yön.	0	0	6	7.7	15	19.2	44	56.4	12	15.4	77	98.7
5. Bu okulda takım üyeleri görevle ilgili gerçekleri sorgular ve eleştirir.	Öğr.	1	3	30	10.4	50	17.4	168	58.3	36	12.5	285	99
	Yön.	0	0	2	2.6	14	17.9	46	59	16	20.5	78	100

“Bu okulda takım üyelerinin bilgi ve becerileri üstlendiği rolü yerine getirebilmek için yeterlidir” önermesi için öğretmenlerin % 71.5’ i katılıyorum, %19.8’i kararsızım yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin ise %79.4’ ü katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Buradan takım üyelerinin bilgi ve becerilerinin yeterliliği konusunda yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu görüş ifade ettikleri söylenebilir. Takım çalışmasının başarısı ve verimliliği takım çalışanlarının dikkatli seçilmesine bağlıdır. Üyeler belirli bir hedefe doğru gidebilecek yeteneğe sahip olabilmelidirler. Bundan dolayı takımın bilgi ve becerileri yeterli kişiler tarafından oluşturulmasının takımın hedefe ulaşmasında çok önemli olduğu söylenebilir.

“Bu okulda takım üyeleri kendi rolleri ile ilgili kararları kendileri veririler” önermesine öğretmenlerin % 60.4’ ü, yöneticilerin % 61.6’ sı katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde %21.2, yöneticilerde %25.6 ile kararsızım görüşü takip etmektedir. Buradan öğretmen ve yöneticilerin yarısının takım üyelerinin rolleri ile ilgili kararları kendilerinin verdiklerini düşündükleri, dörtte birinin de bu konuda kararsız oldukları söylenebilir. Takım üyeleri kendi rolleri ile ilgili kararları kendileri veriyorlarsa takım içinde demokrasi ortamının sağlandığını düşünebilir.

“Bu okulda takım üyeleri bireysel ya da toplu olarak birbirlerinin yetiştirilmesine katkıda bululur” önermesine öğretmenlerin % 66.6’sı , yöneticilerin 83.1’i katılıyorum ve tamamen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım üyelerinin birbirlerinin yetiştirilmesine katkısı olduğunu düşündükleri söylenebilir. Takım çalışmasının bireysel çalışmalara oranla avantajlarından biri de takım elemanları arasında oluşan yardımlaşma, destek ve öğrenme ortamıdır. Takım çalışmasında üyeler birbirlerinin

kişisel gelişimine ve başarısına da derinden bağlıdır. Bu bağlılık takımı yüceltir. Takım üyeleri birlikte çok zaman harcarlar. Bu onların birbirlerini farkında olmadan geliştirmelerine yol açar. Zira işlerin farklılığı, kişilerin farklılığı, yetenek seviyelerinin ve tecrübelerin farklılığı nedeniyle herkes birbirinden çok şey öğrenecektir. Çok zor anlarda bile birlikte çalışmanın oluşturduğu sinerji, insanları yardımlaşmaya ve birbirine destek olmaya teşvik ettiği düşünülebilir.

“Bu okulda takım üyeleri, takım içerisinde nasıl davranılacağını belirten yazılı olmayan takım kurallarını da bilirler” önermesi için öğretmenlerin % 68.1’ i, yöneticilerin % 71.8’ i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde %22.2, yöneticilerde % 19.2 ile kararsızım görüşü takip etmiştir. Buna göre öğretmenler ve yöneticilerin yarısı görüşe olumlu yaklaşırken, kararsız olan öğretmen ve yönetici sayısı da bu görüşe katılanların yaklaşık yarısı kadardır. Buradan takım içi kuralların çoğunluk tarafından anlaşılacak şekilde oluşturulduğunu ifade edebiliriz. Takımların çalışma kurallarını saptamaları ve geliştirmeleri onların görüş ve performanslarının gelişmesine son derece yardımcı olur. Örneğin “ toplantı sırasında cep telefonları kapalı olacak”, “ kişiler arası tartışmalar takım içinde kalacak”, “toplantılara devamlılık esas olacak” gibi olduğu söylenebilir.

“Bu okulda takım üyeleri görevle ilgili gerçekleri sorgular ve eleştirir” önermesine öğretmenlerin %70.8’ i, yöneticilerin % 79.5’ i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunun takım üyelerinin kendilerine verilen görevleri sorguladıklarını ve eleştirdiklerini düşündükleri söylenebilir. Takım üyelerinden en iyi sonucun alınabilmesi için, takım elemanlarına eleştirme, sorgulama ve fikirlere saygı görme duyguları enjekte edilmelidir. Takım lideri serbest düşünmeyi desteklemeli ki yaratıcılık ortaya çıksın, yaratıcılık bir amaca ulaşmaya çalışan takım üyeleri için son derece önemlidir. Örneğin başarılı bir beyin fırtınası insanların mümkün olduğunca yaratıcı olmalarını sağlar ve düşüncelerinin kısıtlanmasını engeller. Heyecan, katılım ve motivasyon ortamı sağlar. Böylelikle tüm takım üyelerine fikirlerini belirtmeleri için cesaret verilecek ve bu sayede kendilerini o topluluğun bir parçası olarak görmelerini sağlanacağı söylenebilir.

#### **4.2.2. Uygun Yetenekler Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar**

Bu başlık altında uygun yetenekler boyutuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Uygun Yetenekler Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine**

<b>İlişkin</b>	<b>Bulgular</b>				
<b>Görev</b>	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
<b>Yönetici</b>	19.41	2.59	- 2.823	364	0.005 *
<b>Öğretmen</b>	18.41	2.79			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 8’e göre uygun yetenekler boyutunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 19.41$  iken öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 18.41$  dir. Buna göre yöneticiler daha olumlu görüş belirtmektedirler. Yöneticiler takım çalışmalarında takımın amaçlarını gerçekleştirebilecek uygun yeteneklere sahip kişilerin seçildiği konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşler ifade etmişlerdir.

#### **4.2.3. Uygun Yetenekler Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda**

##### **Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar**

Bu başlık altında uygun yetenekler belirlenmesine yönelik boyutta özel okul ve devlet okulunda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Devlet okulu ve özel okulda görevli yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Uygun Yetenekler Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda**

##### **Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin**

##### **Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular**

Görev	X	SS	t	sd	p
Özel Okul	19.04	3.14	- 1,742	364	0.082 *
Devlet Okulu	18.47	2.62			

$p < 0.05$

\* Anlamli fark vardir.

Tablo 9' a göre uygun yetenekler belirlenmesine boyutunda devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 19.04$  iken devlet okulunda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 18.47$ 'dir. Buna göre özel okulda çalışanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Özel okulda çalışanlar yöneticilerini takım çalışması için uygun yetenekleri olan kişileri seçme konusunda devlet okulunda çalışanlara göre daha başarılı görmektedirler.

#### 4.3.1 Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğretmen ve

##### Yönetici Görüşleri

Bu boyuta ilişkin, öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10. Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu okulda yönetici ve öğretmenler takımın üyesi olmaktan mutludur ve birlikte çalışmaktan keyif alır.	Öğr.	4	1.4	21	7.3	72	25	128	44.4	61	21.2	286	99.3
	Yön.	0	0	3	3.8	13	16.7	36	46.2	25	32.1	77	98.7
2. Bu okulda takım	Öğr.	2	7	13	4.5	40	13.9	164	56.9	67	23.3	286	99.3

üyeleri hem kendilerine hem birbirlerine karşı sorumludurlar.	Yön.	0	0	1	1.3	12	15.4	42	53.8	23	29.5	78	100
3. Bu okulda takım üyeleri takımın elde edeceği başarının tüm okulun başarısı olduğuna inanırlar.	Öğr.	4	1.4	14	4.9	39	13.5	143	49.7	87	30.2	287	99.7
	Yön.	0	0	3	3.8	4	5.1	35	44.9	36	46.2	78	100
4. Bu okulda takım üyeleri takım amacını gerçekleştirmek için gerekirse fazla çalışırlar.	Öğr.	3	1	18	6.3	46	16	164	56.9	56	19.4	287	99.7
	Yön.	0	0	2	2.6	6	7.7	36	46.2	32	41	76	97.4

“Bu okulda yönetici ve öğretmenler takım üyesi olmaktan mutludur ve birlikte çalışmaktan keyif alır” önermesi için öğretmenlerin % 65.6’sı, yöneticilerin % 78.3’ü katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasından dolayı mutlu oldukları ve birlikte çalışmaktan keyif aldıkları söylenilebilir.

“Bu okulda takım üyeleri hem kendilerine hem birbirlerine karşı sorumludurlar” önermesine öğretmenlerin % 56.9’u, yöneticilerin % 53.8’i katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde % 23.3, yöneticilerde % 29.5 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmektedir. Buradan öğretmenlerin %80.2’si, yöneticilerin % 83.3’lük kısmının katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri söylenebilir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında üyelerin gereken sorumluluğu taşıdığına inandıkları söylenebilir. Takım olmak demek, bir grup insanın işbirliği yapmak için bir araya gelmesidir. Bu işbirliği karşılıklı olarak sorumluluğunu hissettikleri bir hedefe ya da göreve ulaşmak içindir. Karşılıklı sorumluluk takım çalışmasının bir parçasıdır. Takım getirilerinin paylaşılması ve sahiplenilmesidir. Bununda kazanç ve kayıpları paylaşma anlamına geldiği söylenebilir.

“Bu okulda takım üyeleri takımın elde edeceği başarının tüm okulun başarısı olduğuna inanırlar” önermesi için öğretmenlerin % 49.7’si, yöneticilerin % 44.9’u

katılıyorum; öğretmenlerin % 30.3'ü, yöneticilerin % 46.2'si tamamen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre yönetici(%99.1) ve öğretmenlerin(%80) tamamına yakınının takımın başarısının okulun başarısı olduğunu düşündükleri söylenebilir. Takımların “Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için” prensibiyle çalıştıkları söylenebilir. Takım ruhunun yarattığı enerji örgütü sardıkça, tüm üyeler birlikte başarı için çalışacaklar ve hiçbir engel tanımaksızın tek bir yumruk olarak hareket edeceklerdir

“Bu okulda takım üyeleri amacı gerçekleştirmek için gerekirse fazla çalışırlar” önermesi için öğretmenlerin % 76.3'ü, yöneticilerin % 87.2'si katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım üyelerinin amacı gerçekleştirmek için gerekirse fazla çalışacaklarını düşündükleri söylenebilir.

#### 4.3.2. Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında karşılıklı uyum ve sorumluluk boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 11’ de gösterilmiştir

**Tablo 11. Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular**

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Yönetici	16.80	2.27	3.666	364	0.000 *
Öğretmen	15.66	2.59			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 11’ e göre karşılıklı uyum ve sorumluluk boyutunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 16.80$  iken öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 15.66$

dır. Buna göre yöneticiler daha olumlu görüş belirtmektedirler. Yöneticiler takım çalışmalarında birbiriyle uyumlu ve karşılıklı sorumluluk içinde çalışabilecek kişilerin seçildiği konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşler ifade etmişlerdir.

#### 4.3.3. Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İlişkin Özel Okul ve

##### Devlet Okulunda Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri

##### Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında karşılıklı uyum ve sorumluluk boyutuna yönelik özel okul ve devlet okulunda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Devlet okulu ve özel okulda görevli yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12. Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutuna İçin Özel Okul ve**

##### Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin

##### Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine

##### İlişkin Bulgular

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Özel Okul	16.65	2.59	- 3.44	364	0.001 *
Devlet Okulu	15.62	2.51			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 12’ ye göre karşılıklı uyum ve sorumluluk boyutunda devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 16.65$  iken devlet okulunda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 15.62$ ’dir. Buna göre özel okulda çalışanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Özel okulda çalışanlar yöneticilerini devlet okulunda çalışanlara göre takım çalışmasında uyumlu çalışabilecek ve karşılıklı olarak birbirine sorumluluk duyacak kişileri belirlenmede daha başarılı görmektedirler.

#### 4.4.1. Karşılıklı Güven Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Bu boyuta ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13. Karşılıklı Güven Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu okulda takım üyeleri birbirlerini suçlamaktan ziyade belirlenen amaca neden ulaşamadığının sebeplerini araştırır.	Öğr.	7	2.4	23	8	57	19.8	153	53.1	47	16.3	287	99.7
	Yön.	0	0	4	5.1	14	17.9	43	55.1	17	21.8	78	100
2. Bu okulda takım üyeleri beklentileri yerine getirmek için gerekli desteğe ve kaynağa sahiptir.	Öğr.	8	2.8	46	16	59	20.5	134	46.5	38	13.2	285	99
	Yön.	1	1.3	8	10.3	16	20.5	30	38.5	23	29.5	78	100
3. Bu okulda takım üyeleri birbirlerinin yeteneklerine güvenir ve inanır.	Öğr.	4	1.4	16	5.6	46	16	180	62.5	41	14.2	287	99.7
	Yön.	0	0	2	2.6	15	19.2	40	51.3	20	25.6	77	98.7
4. Bu okulda takım üyeleri birbirlerinin görüş ve fikirlerinden yararlanır.	Öğr.	2	7	13	4.5	38	13.2	181	62.8	53	18.4	287	99.7
	Yön.	0	0	4	5.1	7	9	45	57.7	22	28.2	78	100
5. Bu okulda tüm takım üyelerinin üzerinde anlaşıldığı bir çalışma sistemi vardır.	Öğr.	3	1	23	8	60	20.8	153	53.1	45	15.6	284	98.6
	Yön.	1	1.3	4	5.1	10	12.8	52	66.7	10	12.8	77	98.7
6. Bu okulda takım çalışması okulun amaç ve hedeflerine olan bağlılığı sağlamlaştırır.	Öğr.	1	3	8	2.8	55	19.1	170	59	51	17.7	285	99
	Yön.	0	0	2	2.6	7	9	55	70.5	13	16.7	77	98.7



“Bu okulda takım üyeleri birbirini suçlamaktan ziyade belirlenen amaca neden ulaşamadığının sebeplerini araştırır” önermesi için öğretmenlerin % 53.1’i yöneticilerin % 55.1’i katılıyor düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 16.3, yöneticilerde % 21.8 ile tamamen katılıyor görüşü takip etmektedir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım amacına ulaşamadığında birbirlerini suçlamadıkları bunun yerine bunun nedenlerini araştırdıklarını düşünmekte oldukları söylenebilir. Takım çalışmasında takımın başarısı ya da hatalarının sorumluluğu hep birlikte paylaşılmalıdır. Takım çalışmasında hedeflere ulaşamadığında sorun çözme adımları takip edilebilir. Hedefler ve amaçlar daha geniş tanımlanabilir. Takım içinde sadece “Ne” çözülmüş olmamalıdır. “Niçin”ler de çözülmelidir. Görevi başarmanın örgütün işine niçin yaradığı takım üyelerine tekrar anlatılmalıdır. Takımı istediklerinden ve başarısından önleyecek engeller tanımlanmalıdır. İşler takım üyelerinin tam katılımı ile tekrar planlanmalıdır. Son olarak da ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırmak için harekete geçilebileceği söylenebilir.

Gerekli destek ve kaynağa sahip olma önermesi için öğretmenlerin % 59.7’ si, yöneticilerin % 68’ i katılıyor yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde % 20.5 ile kararsızım, yöneticilerde % 29.5 ile tamamen katılıyor görüşü takip etmiştir. Buna göre öğretmenlerin yaklaşık yarısının yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında gerekli destek ve kaynağa sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

“Bu okulda takım üyeleri birbirlerinin yeteneklerine güvenir ve inanır” önermesi için öğretmenlerin % 76.7’ si, yöneticilerin % 76.9’ u katılıyor yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin yarısından fazlasının takım çalışmasında birbirlerinin yeteneklerine güvendikleri ve inandıklarını düşündükleri söylenebilir. Takımın her bireyi diğer bireylerin yeteneklerine inanır ve bunun bir göstergesi olarak onlardan yardım, destek ve strateji alır. Fikirlerde ve çözümlerde yardımlaşır, diğer üyelerin farklı önerilerine değer verirler. Bir başarı ya da başarısızlık tüm takım üyeleri tarafından hissedilir, sadece bir birey tarafından değil.

“Bu okulda takım üyeleri birbirlerinin görüş ve fikirlerinden yararlanırlar” önermesi için öğretmenlerin %81.2’ si, yöneticilerin % 85.9’ u katılıyor yönünde görüş

bildirmişlerdir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin yarısından fazlasının takım üyelerinin birbirlerinden bilgi ve fikir alışverişi yaptığını düşündükleri söylenebilir.

“Bu okulda tüm takım üyelerinin üzerinde anlaştığı bir çalışma sistemi vardır” önermesi için öğretmenlerin % 68.7’ si, yöneticilerin % 79.5’ i katıldıkları yönünde görüş bildirmektedir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin yarısından fazlasının takım üyelerinin ortak bir çalışma sistemi olduğunu düşündükleri söylenilebilir.

“Bu okulda takım çalışması okulun amaç ve hedeflerine olan bağlılığı sağlamlaştırır” önermesi için öğretmenlerin % 59’u, yöneticilerin % 70.5’i katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 17.7, yöneticilerde % 16.7 ile tamamen katılıyorum görüşü izlemektedir. Buna göre yöneticilerin(87.28) ve öğretmenlerin (%76.7) yarısından fazlasının takım çalışmasının bağlılığı sağlamlaştırdığını düşündükleri ifade edilebilir.

#### 4.4.2. Karşılıklı Güven Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin

##### Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında karşılıklı güven boyutuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki farklar Tablo 14’de gösterilmiştir. P değeri 0.05’ten küçük olan değerler yorumlanmıştır.

**Tablo 14. Karşılıklı Güven Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmenlerin**

##### Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Yönetici	23.76	3.44	- 2.22	364	0.027 *
Öğretmen	22.69	3.84			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 14’e göre karşılıklı güven boyutunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 23.76$  iken

öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 22.69$  dır. Buna göre yöneticiler daha olumlu görüş belirtmektedirler. Yöneticilerin, takım üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri konusunda öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri söylenilebilir.

#### 4.2.3. Karşılıklı Güven Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda

##### Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında karşılıklı güven boyutunun belirlenmesine yönelik özel okul ve devlet okulunda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Devlet okulu ve özel okulda görevli yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 15' de gösterilmiştir.

**Tablo 15. Karşılıklı Güven Boyutu İçin Özel Okul ve Devlet Okulunda**

##### Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin

##### Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Özel Okul	24.24	4.07	- 4. 159	364	0.00 *
Devlet Okulu	22.43	3.55			

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 15' e göre karşılıklı güven boyutunda devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 24.24$  iken devlet okulunda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 22.43$ ' dir. Buna göre özel okulda çalışanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Özel okulda çalışanlar takım çalışanlarının birbirlerine karşılıklı olarak güvendikleri konusunda devlet okulunda çalışanlara göre daha olumlu görüşler ifade etmişlerdir.

#### 4.5.1. Etkili İletişim Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Bu boyuta ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları

Tablo 16’ da verilmiştir

**Tablo 16. Etkili İletişim Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu okulda takım üyeleri fikirlerini açıkça ifade edebilir.	Öğr.	2	0.7	14	4.9	46	16	175	60.8	50	17.4	287	99.7
	Yön.	1	1.3	1	1.3	12	15.4	38	48.7	22	28.2	74	94.9
2. Bu okulda takım üyeleri arasında açık, dürüst, zamanında ve karşılıklı bir haberleşme vardır.	Öğr.	3	1	25	8.7	64	22.2	151	52.4	42	14.6	285	99
	Yön.	0	0	3	3.8	15	19.2	44	56.4	16	20.5	78	100
3. Bu okulda takım üyeleri okulda ne olup bittiği hakkında takım lideri kadar bilgiye sahiptir.	Öğr.	8	2.8	34	11.8	84	29.2	135	46.9	26	9	287	99.7
	Yön.	0	0	8	10.3	9	11.5	40	51.3	18	23.1	75	96.2
4. Bu okulda öğretmenler takımın daha iyi çalışması için birbirlerinden dönüt alırlar ve verirler.	Öğr.	0	0	22	7.6	53	18.4	167	58	42	14.6	284	98.6
	Yön.	1	1.3	1	1.3	14	17.9	43	55.1	19	24.4	78	100

“Bu okulda takım üyeleri fikirlerini açıkça ifade edebilirler” önermesi için öğretmenlerin % 60.8’i, yöneticilerin % 48.7’si katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde % 17.4, yöneticilerde % 28.2 ile tamamen katılıyorum yönündeki görüş izlemiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım üyelerinin fikirlerin açıkça ifade edilebildiğini düşündükleri söylenebilir. Etkili takımın önemli özelliklerinden biri de katılımın maksimum olduğu ve açık iletişimin sağlandığı takımlar olmasıdır. Çalışmalara, tartışmalara tüm takım üyelerinin katılması yaratıcılığı arttıracak, gündemin açıkça

ortaya konması düşüncelerin rahatça ifade edilmesi çalışma takımının ortamını daha demokratik hale getirip kişilerin kendilerini rahat ve güvende hissetmelerine olanak verecek ve takımı sahiplenmelerini sağlayacakları söylenebilir.

“Bu okulda takım üyeleri arasında açık, dürüst, zamanında ve karşılıklı bir haberleşme vardır” önermesine öğretmenlerin % 67’ si, yöneticilerin % 76.9’ u katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 22.2, yöneticilerde % 19.2 ile kararsızım yönündeki görüş izlemektedir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin yarısı takım içinde etkili bir haberleşme olduğuna inanırken, beşte birinin etkili bir haberleşme olduğunu düşünmedikleri söylenebilir. İletişimin açık ve zamanında yapılması işlerin hedef doğrultusunda vakit kaybına uğramadan tamamlanması bakımından önemlidir. Takım üyeleri arasında bu sağlanamazsa hedefe ulaşma yolunda şaşmalar veya gecikmeler söz konusu olabilir.

“Bu okulda takım üyeleri okulda ne olup bittiği hakkında takım lideri kadar bilgiye sahiptir” önermesi için öğretmenlerin % 46.9’u, yöneticilerin %51.3’ü katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 9, yöneticilerde % 23.1 ile tamamen katılıyorum yönündeki görüş izlemektedir. Buna göre yönetici (%74.4) ve öğretmenlerin(55.9) yarısının takım üyelerinin de takım lideri kadar bilgiye sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bu önerme ile ilgili olarak kararsız olan öğretmenlerin sayısı (%29.2) , yöneticilerin sayısının (%11.5) iki katından daha fazladır. Yüksek performanslı takımların özelliklerinden biri de etkili iletişimin, güven ve açıklık ortamının sağlanması, onurlu ilişkilerin kurulmasıdır. Takım lideri çalışmalarda tam olarak katılımcı olmalı, dinlemeli, iletişimin çift yönlü olmasını sağlamalı ve bilgiyi paylaşmalıdır.

“Bu okulda öğretmenler takımın daha iyi çalışması için birbirlerinden dönüt alır ve verirler” önermesi için öğretmenlerin % 58’i, yöneticilerin % 55.1’i katılıyorum yönünde görüş ifade etmişlerdir. Bu görüşü öğretmenlerde % 14.6, yöneticilerde % 24.4 ile tamamen katılıyorum görüşü izlemektedir. Buna göre öğretmen (%72.6) ve yöneticilerin (%79.5) yarısından fazlasının öğretmenlerin birbirlerinin çalışmalarından yararlandıklarını düşündükleri söylenebilir.

#### 4.5.2. Etkili İletişim Boyutuna İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin

##### Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında etkili iletişim boyutunda öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 17’ de gösterilmiştir.

**Tablo 17. Etkili İletişim Boyutunda Yönetici ve Öğretmenlerin**

##### Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine

##### İlişkin Bulgular

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Yönetici	15.89	2.47	- 3.025	364	0.003*
Öğretmen	14.89	2.59			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 17’ ye göre etkili iletişim boyutunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}$  =15.89 iken öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}$  = 14.89 dur. Buna göre yöneticiler daha olumlu görüş belirtmektedirler. Yöneticilerin takım çalışmalarında takım üyeleri arasında etkili iletişim sağlandığı konusunda öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri söylenilebilir.

#### 4.5.3. Etkili İletişim Boyutunda Özel Okul ve Devlet Okulunda

##### Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Bu başlık altında etkili iletişim boyutunda özel okul ve devlet okulunda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Devlet okulu ve özel okulda görevli yönetici ve öğretmen görüşleri

arasındaki farklar Tablo 18’ de gösterilmiştir. P değeri 0.05’ten küçük olan değerler yorumlanmıştır.

**Tablo 18. Etkili İletişim Boyutunda Özel Okul ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular**

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Özel Okul	15.70	2.70	- 2.68	364	0.008 *
Devlet Okulu	14.88	2.53			

p< 0.05

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 18’ e göre etkili iletişim boyutunda devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışan öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 15.70$  iken devlet okulunda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 14.88$ ’dir. Buna göre özel okulda çalışanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Buradan özel okulda çalışanların takım çalışmasında üyeler arasında etkili iletişimin sağlanması konusunda devlet okulunda çalışanlara göre daha olumlu düşündükleri söylenilebilir.

#### **4.6.1. Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Bu boyuta ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 19’ da verilmiştir.

**Tablo 19. Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutuna İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bu okulda takım toplantıları düzenli olarak yapılır ve herkes katılır.	Öğr.	11	3.8	40	13.9	46	16	136	47.2	52	18.1	285	99
	Yön.	0	0	6	7.7	7	9	36	46.2	27	34.6	76	97.4
2. Bu okulda yönetici öğretmenlerin takım çalışmasına önem verir.	Öğr.	3	1	21	7.3	35	12.2	161	55.9	63	21.9	283	98.3
	Yön.	0	0	1	1.3	7	9	44	56.4	26	33.3	78	100
3. Bu okulda yönetici takımın amaçlarını net biçimde ortaya koyar.	Öğr.	2	7	21	7.3	43	14.9	158	54.9	62	21.5	286	99.3
	Yön.	0	0	1	1.3	11	14.1	46	59	20	25.6	78	100
4. Bu okulda yönetici takım üyelerinin sorumluluk alanlarını açıkça belirler.	Öğr.	3	1	24	8.3	48	16.7	152	52.8	58	20.1	285	99
	Yön.	0	0	1	1.3	9	11.5	48	61.5	19	24.4	77	98.7
5. Bu okulda yönetici takım üyelerinin rahatça çalışabilecekleri bir ortam yaratır.	Öğr.	9	3.1	26	9	54	18.8	155	53.8	41	14.2	285	99
	Yön.	0	0	3	3.8	10	12.8	40	51.3	24	30.8	77	98.7

**Tablo 19'un devamı: Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutuna**

### İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Bu okulda yönetici	Öğr.	7	2.4	23	8	50	17.4	157	64.5	47	16.3	284	98.6



öğretmenlerin çalışırken kullanacakları kaynakları temin eder.	Yön.	1	1.3	1	1.3	7	9	45	57.7	24	30.8	78	100
7. Bu okulda yönetici öğretmenlerden beklediğini açıkça ortaya koyar.	Öğr.	3	1	20	6.9	43	14.9	161	55.9	60	20.8	287	99.7
	Yön.	0	0	3	3.8	4	5.1	47	60.3	24	30.8	78	100
8. Bu okulda yönetici değişen olaylara ve isteklere karşı esnek ve hassastır.	Öğr.	6	2.1	21	7.3	42	14.6	154	53.5	59	20.5	282	97.9
	Yön.	1	1.3	1	1.3	10	12.8	43	55.1	23	29.5	78	100
9. Bu okulda takım kavramı ortak bir yönetim duygusu ve anlayışı geliştirmiştir.	Öğr.	11	3.8	26	9	61	21.2	138	47.9	46	16	282	97.9
	Yön.	1	1.3	1	1.3	11	14.1	48	61.5	15	19.2	76	97.4
10. Bu okulda yönetici takım için amacı gerçekleştirebilecek en uygun kişileri seçer.	Öğr.	5	1.7	17	5.9	57	19.8	154	53.5	53	18.4	286	99.3
	Yön.	0	0	3	3.8	7	9	47	60.3	20	25.6	77	98.7
11. Bu okulda yönetici takım içinde kuralları uygularken adil ve tarafsız davranır.	Öğr.	10	3.5	28	9.7	54	18.8	144	50	49	17	285	99
	Yön.	1	1.3	2	2.6	9	11.5	40	51.3	26	33.3	78	100

**Tablo 19'un devamı: Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutuna**

### İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılıyorum (4)		Tamamen katılıyorum (5)		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Bu okulda yönetici	Öğr.	6	2.1	13	4.5	52	18.1	164	56.9	51	17.7	286	99.3

şikayet ve problemlerle ilgilenir.	Yön.	0	0	0	0	12	15.4	37	47.4	28	35.9	77	98.7
13. Bu okulda yönetici takım üyelerinin fikirlerine önem verir.	Öğr.	2	7	20	6.9	45	15.6	167	58	50	17.4	284	98.6
	Yön.	0	0	1	1.3	10	12.8	43	55.1	23	29.5	77	98.7
14. Bu okulda yönetici takımın amaçlarına ulaşma derecesini ölçüp değerlendirir.	Öğr.	3	10	24	8.3	43	14.9	180	62.5	35	12.2	285	99
	Yön.	1	1.3	0	0	10	12.8	47	60.3	20	25.6	78	100
15. Bu okulda yönetici takıma hedeflere ulaşma yolunda olumlu enerji verir.	Öğr.	7	2.4	28	9.7	41	14.2	161	55.9	50	17.4	287	99.7
	Yön.	1	1.3	3.8	3.8	9	11.5	40	51.3	25	32.1	78	100
16. Bu okulda yönetici katılımı artırmak için övgüde bulunur ve cesaretlendirir.	Öğr.	11	3.8	29	10.1	41	14.2	146	50.7	58	20.1	285	99
	Yön.	1	1.3	1	1.3	6	7.7	37	47.4	32	41	77	98.7
17. Bu okulda yönetici objektiftir ve cesaret verir.	Öğr.	11	3.8	25	8.7	48	16.7	148	51.4	53	18.4	285	99
	Yön.	1	1.3	1	1.3	9	11.5	36	46.2	30	38.5	77	98.7
18. Bu okulda yönetici öğretmenlerin saygı ve takdirini kazanmıştır.	Öğr.	11	3.8	21	7.3	45	15.6	138	47.9	70	24.3	285	99
	Yön.	1	1.3	2	2.6	11	14.1	35	44.9	28	35.9	77	98.7

“Bu okulda takım toplantıları düzenli olarak yapılır ve herkes katılır” önermesine öğretmenlerin % 47.2’si, yöneticilerin % 46.2’si katılıyor düzeyinde; öğretmenlerin % 18.1’i, yöneticilerin % 34.6’sı tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buradan öğretmen ve yöneticilerin yarısından çoğunun takım toplantılarının düzenli olarak yapıldığını ve katılımın tam olduğunu düşündükleri söylenebilir. Takım toplantılarının yüksek verimli olmasının takıma katkısı çok yüksektir. Pek çok toplantı, önemli bilgilerin görüşüldüğü, problemlerin çözüldüğü

toplantılardır. Başarının anahtarı, toplantı başkanının ne yaptığıdır. Toplantı başkanının katkılarının çoğu toplantı başlamadan önce yapılır. Toplantı başkanı, tartışmaların özgürce yapılmasını ve toplantının uzlaşma içinde devam etmesini sağlamalıdır. Toplantının başarısının; toplantıdan önce, toplantı boyunca ve toplantıdan sonra ne yapıldığına bağlı olduğu söylenebilir.

“Bu okulda yönetici öğretmenlerin takım çalışmasına önem verir” önermesine öğretmenlerin % 55.9’u, yöneticilerin % 56.4’ü katılıyor düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 21.9, yöneticilerde % 33.3 ile tamamen katılıyor görüşü takip etmiştir. Buna göre öğretmenlerin %77.8’i, yöneticilerin % 89.7’si katılıyor ve tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buradan yöneticiler ve öğretmenlerin tamamına yakınının, yöneticilerin takım çalışmasına önem verdikleri düşünüldüğü söylenebilir.

“Bu okulda yönetici takımın amaçlarını net biçimde ortaya koyar” önermesine öğretmenlerin % 54.9’u, yöneticilerin % 59’u katılıyor düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 21.5 yöneticilerde % 25.6 ile tamamen katılıyor görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 76.4’ü, yöneticiler % 84.6’sı katılıyor ve tamamen katılıyor düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının yöneticilerinin takım çalışmasının amaçlarını belirleyebildiğini ve bunu takım üyelerine açıklayabildiklerini düşündüklerini söyleyebiliriz. Takım, belirli bir hedefe doğru giden bir grup insan olarak tanımlanabilir. Takım kurmak ise, belirli bir hedefe giden bir grup insanın hedeflerine varmalarını sağlayacak süreçtir. Etkili bir takım kurmak için yöneticilerin hedeflerin belirlenmesine yardımcı olmaları, hedeflere açıklık getirmeleri gerekmektedir. Yönetici tarafından açık olarak ortaya konulan hedef takım üyeleri tarafından sahiplenilmelidir.

“Bu okulda yönetici takım üyelerinin sorumluluk alanlarını açıkça belirler” önermesine öğretmenlerin % 52.8’i, yöneticilerin % 61.5’i katılıyor düzeyinde görüş bildirmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının yöneticilerinin takım çalışmasında takım üyelerinin sorumluluklarını net olarak belirlediğini düşündüklerini söyleyebiliriz.

“Bu okulda yönetici takım üyelerinin rahatça çalışabilecekleri bir ortam yaratır” önermesine öğretmenlerin % 53.8’i, yöneticilerin %51.3’ü katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 14.2, yöneticilerde %30.8 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin %68’i, yöneticilerin % 82.1’i katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takım çalışmasında yöneticilerin kendilerine gereken çalışma ortamını sağladığını düşündükleri söylenebilir. Şevkli ve çalışkan takım üyeleri başarılı çalışmanın anahtarıdır. Ancak kendilerine etkin bir çalışma sistemine sahip bir takım ortamı sunulmalı ve bu sayede tüm enerjilerini örgütün ve projenin başarısına harcamaları sağlamalıdır. Takım çalışması sonucunda mutlak başarıyı bekleyen yöneticinin bunu sağlaması gerektiği söylenebilir.

“Bu okulda yönetici öğretmenlerin çalışırken kullanacakları kaynakları temin eder” önermesine öğretmenlerin % 80.8’ i, yöneticilerin % 88.5’ i katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin kendilerine gereken tüm kaynakları temin ettiğini düşündükleri ifade edilebilir.

“Bu okulda yönetici öğretmenlerden beklediğini açıkça ortaya koyar” önermesine öğretmenlerin % 76.7’ si, yöneticilerin % 91.1’ i katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerin beklentilerini anlatabildiğini düşündükleri ifade edilebilir.

“Bu okulda yönetici değişen olaylara ve isteklere karşı esnek ve hassastır” önermesine öğretmenlerin % 74’ ü, yöneticilerin % 84.6’sı katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerini değişim ve isteklere açık olarak gördükleri ifade edilebilir. Etkili takımlarda yöneticiler değişime ayak uydururlar. Esnek olabilme ve değişimi sindirebilme özelliklerine sahiptirler.

“Bu okulda takım kavramı ortak bir yönetim duygusu ve anlayışı geliştirmiştir” önermesine öğretmenlerin % 63.9’ u, yöneticilerin % 80.7’ si katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 21.2 ile kararsızım görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin yarısına yakınının görüşe katıldıkları, yöneticilerde ise yarıdan fazlasının görüşe katıldıkları söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin beşte

birinin okulda ortak bir yönetim duygusu geliştiği konusunda kararsız olduğu söylenebilir. Etkili takım liderleri sorumluluklarını diğer takım üyeleri ile paylaşır ve takımın en iyi sonuca ulaşacağına güvenir. Etkili takım lideri takıma onlardan biri olduğunu, sadece müdürleri olmadığını anlamalarını sağlamalıdır. Takım üyeleri sadece birbirlerinin hedef ve amaçlarında dayanışma yapmazlar, geleneksel olarak yönetim görevlerinin ne olduğunu paylaşırlar. Planlama, organizasyon, performans hedefleri kurmak, ekibin performansını değerlendirmek, yönetim değişikliği için kendi stratejilerini geliştirmek ve kendi kaynaklarını geliştirmek gibi şeylerdir bunlar. Takım çalışmasını kullanan yöneticilerin bu ortak yönetim anlayışını kabullenmeleri gerektiği söylenebilir.

“Bu okulda yönetici takım için amacı gerçekleştirebilecek en uygun kişileri seçer” önermesine öğretmenlerin % 53.5’i, yöneticilerin % 60.3’ü katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 18.4, yöneticilerde % 25.6 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 71.9’u, yöneticilerin % 85.9’u katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin takım amacını gerçekleştirebilecek yeterliğe sahip kişileri belirleyebildiğini düşündükleri ifade edilebilir. Etkili takımlar, yetenekli kişilerden meydana gelmiştir. Arzu edilen hedeflerin başarılması için yeterli olan teknik beceri ve yeteneğe sahiptirler ve diğerleriyle iyi bir şekilde çalışırken mükemmeli başarmak için gerekli olan personel yeteneklerine sahiptirler. Teknik olarak yetenekli olan herkes bir takımın elemanı gibi çalışmak için gerekli beceriye sahip değildir. Yüksek performans gösteren takımlar hem teknik hem kişisel açıdan yetenekli elemanlara sahiptir ve yöneticinin takım üyelerini seçerken bunları göz önünde bulundurması gerektiği söylenebilir.

Bu okulda yönetici takım içinde kuralları uygularken adil ve tarafsız davranır önermesine öğretmenlerin %50’si , yöneticilerin % 51.3’ü katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 17, yöneticilerde % 33.3 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 67’si, yöneticilerin % 84.6’sı katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna

göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerin adil ve tarafsız olduklarını düşündükleri ifade edilebilir.

“Bu okulda yönetici şikayet ve problemlerle ilgilenir” önermesine öğretmenlerin % 56.9, yöneticilerin % 47.4 katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 17.7 yöneticilerde % 35.9 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 74.6’sı, yöneticilerin % 83.3’ü katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin şikayet ve problemlerle ilgilendiğini düşündükleri ifade edilebilir.

“Bu okulda yönetici takım üyelerinin fikirlerine önem verir” önermesine öğretmenlerin % 58’i, yöneticilerin % 55.1’i katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 17.4, yöneticilerde % 29.5 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 75.4’ü, yöneticilerin % 84.6’sı katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin kendilerinin fikirlerini önemseydiğini düşündüklerini ifade edebiliriz.

“Bu okulda yönetici takımın amaçlarına ulaşma derecesini ölçüp değerlendirebilir” önermesine öğretmenlerin % 62.5’i, yöneticilerin % 60.3’ü katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin sonuçları değerlendirebildiğini düşündükleri ifade edilebilir.

“Bu okulda yönetici takıma hedeflere ulaşma yolunda olumlu enerji verir” önermesine öğretmenlerin % 55.9’u, yöneticilerin % 51.3’ü katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 17.4, yöneticilerde % 32.1 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 73.3’ü, yöneticilerin % 83.4’ü katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin takıma olumlu enerji verdiklerini düşündükleri ifade edilebilir. Yöneticilerin takım çalışmasına olan desteklerini net bir şekilde açıklamaları ve takım üyelerine kazanan takım olacakları duygusunu hissettirebilmeleri gerektiği söylenebilir.

“Bu okulda yönetici katılımı arttırmak için övgüde bulur ve cesaretlendirir” önermesine öğretmenlerin % 50.7’si, yöneticilerin %47.4’ü katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde %20.1, yöneticilerde % 41 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin %70.8’i, yöneticilerin % 88.4’ü katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin övgüde bulunduğunu ve cesaretlendirdiğini düşündüğünü ifade edebiliriz. Etkin yöneticiler, takımları çok zor durumlardan geçerken onları takip ederek takımlarını motive ederler. Yöneticiler hedefleri aydınlatmada yardımcı olur. Takım üyelerinin kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler.

“Bu okulda yönetici objektiftir ve cesaret verir” önermesine öğretmenlerin % 51.4’ü, yöneticilerin % 46.2’si katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 18.4, yöneticilerde % 38.5 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin %69.8’i, yöneticilerin % 84.7’si katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasında yöneticilerinin objektif olduğunu ve cesaret verdiğini düşündükleri söylenebilir.

“Bu okulda yönetici öğretmenlerin saygı ve takdirini kazanmıştır” önermesine öğretmenlerin % 47.9’u, yöneticilerin % 44.9’u katılıyorum düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşü öğretmenlerde % 24.3, yöneticilerde % 35.9 ile tamamen katılıyorum görüşü takip etmiştir. Buradan öğretmenlerin % 72.2’si, yöneticilerin % 80.8’i katılıyorum ve tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının yöneticilerine saygı duydukları ve takdir ettikleri söylenebilir. Liderler kendilerini müdür ya da yönetici olarak değil, ‘ekip lideri’ olarak görmelidirler. Kendini bir müdür ya da yönetici olarak görmek sadece onun mevkisine duyulan geleneksel bir saygıyı getirir, bu da onun mevkisini güç üstüne kurar. Yönetici, iş arkadaşlarının kişisel iş seçimi ve motive oldukları şeyleri anlayabilmelidir. Bu sayede onların gerçek saygısını ve güvenini kazanırlar.

#### **4.6.2. Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutuna İlişkin Yönetici**

##### **ve Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar**

Bu başlık altında etkili yönetim / katılımlı liderlik boyutuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20. Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutu İçin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine İlişkin Bulgular**

Görev	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Yönetici	74.35	9.72	- 4.165	364	0.000 *
Öğretmen	68.12	12.20			

$p < 0.05$

\* Anlamlı fark vardır.

Tablo 20’ ye göre etkili yönetim katılımlı liderlik boyutunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 74.35$  iken öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 68.12$  dir. Buna göre yöneticiler daha olumlu görüş belirtmektedirler. Yöneticilerin takım çalışmalarında etkili bir yönetim sağlandığı, katılımlı bir liderlik ortamının oluşturulduğu boyutunda öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri söylenebilir.

#### **4.6.3. Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutu İçin Özel Okul**

##### **ve Devlet Okulunda Görevli Öğretmen ve Yöneticilerin**

##### **Görüşleri Arasındaki Farklılıklar**

Bu başlık altında etkili yönetim / katılımlı liderlik boyutunda özel okul ve devlet okulunda görevli öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Devlet okulu ve özel okulda görevli yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklar Tablo 21’ de gösterilmiştir.

#### **Tablo 21. Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik (Vizyon) Boyutu İçin Özel Okul**

##### **ve Devlet Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin**



## Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t – Testi Analizine

### İlişkin Bulgular

Görev	X	SS	t	sd	p
Özel Okul	72.73	11.59	-3. 227	364	0.001 *
Devlet Okulu	68.23	11.9			

$p < 0.05$

\* Anlamli fark vardır.

Tablo 21' e göre etkili yönetim katımlı liderlik boyutunda devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanların görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 72.33$  iken devlet okulunda çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 68.23$ 'dür. Buna göre özel okulda çalışanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Buradan özel okulda çalışanların takım çalışmasında etkili bir yönetim gerçekleştirme, katımlı liderlik ortamını oluşturma boyutunda devlet okulunda çalışanlara göre yöneticileri ile ilgili daha olumlu düşündükleri söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### **Sonuçlar**

Elde edilen bulgulardan hareketle ilköğretim okullarında yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerine ilişkin sonuçlar; bulguların sunumunda izlenen yaklaşıma uygun olarak veri toplama aracında yer alan boyutlara göre verilmiştir. Bu boyutlara ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine, bu boyutlara ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki farklara, bu boyutlara ilişkin devlet okulunda çalışan yönetici ve öğretmenlerle özel okulda çalışan yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklara yer verilmiştir.

### **Ortak Amaç ve Hedefler (Misyon) Belirlenmesi Boyutuna İlişkin Sonuçlar;**

Öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu okullarında yönetici ve öğretmenlerin ulaşılabilir amaçlar belirlemek için çalıştıklarını düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısı okulun ve takımın amaçlarının aynı olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını takım üyelerinin takımın amaçlarını diğer kişilere anlatıp tartışabildiklerini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takımın amacının bireyin amacından daha kapsamlı olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının takımın amacını önemseydiğini ve takım çalışmasından dolayı heyecan duydukları görülmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını okul performansını arttırmada takım çalışmasının önemli olduğunu düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Takım çalışmasında yöneticilerin ortak amaç ve hedefleri belirlemek konusundaki

yeterliklerini ölçen bu boyutta yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan özel okulda görevli yönetici ve öğretmenlerle, devlet okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Takım çalışmasında yöneticilerin ortak amaç ve hedefleri belirlemek konusundaki yeterliklerini ölçen bu boyutta özel okulda çalışanlar yöneticilerini devlet okulunda çalışanlara göre takım çalışması için ortak amaç ve hedefler belirleme konusunda daha başarılı bulmuşlardır.

### **Uygun Yetenekte Takım Üyelerinin Seçilmesi Boyutunda Sonuçlar:**

Takım üyelerinin bilgi ve becerilerinin üstlendiği rolü yerine getirebilmek için yeterliliği konusunda yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısının takım üyelerinin rolleri ile ilgili kararları kendilerinin verdiklerini düşündükleri, dörtte birinin de bu konuda kararsız olduklarını görülmüştür.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takım üyelerinin birbirlerinin yetiştirilmesine katkısı olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısı takım üyelerinin takım içerisinde nasıl davranılacağını belirten yazılı olmayan takım kurallarını da bildiklerini düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını takım üyelerinin kendilerine verilen görevleri sorguladıklarını ve eleştirdiklerini düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Takım çalışmasında yöneticilerin takım çalışması için uygun yetenekte takım üyelerini seçmeleri konusunda yeterliklerini ölçen bu boyutta yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan özel okulda görevli yönetici ve öğretmenlerle, devlet okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Takım çalışmasında yöneticilerin takım çalışması için uygun yetenekteki takım

üyelerini seçmeleri konusunda özel okulda çalışanlar yöneticilerini, devlet okulunda çalışanların yöneticilerinden daha başarılı bulmuşlardır.

### **Karşılıklı Uyum ve Sorumluluk Boyutunda Sonuçlar:**

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlasının takım çalışmasından dolayı mutlu oldukları ve birlikte çalışmaktan keyif aldıkları görülmüştür.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının takım çalışmasında üyelerin gereken sorumluluğu taşıdığına inandıkları görülmüştür.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının takımın başarısının okulun başarısı olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının takım üyelerinin amacı gerçekleştirmek için gerekirse fazla çalışacaklarını düşündükleri görülmüştür.

Yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin takım çalışmalarında birbiriyle uyumlu ve karşılıklı sorumluluk içinde çalışabilecek kişilerin seçildiği konusunda öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan özel okulda görevli yönetici ve öğretmenlerle, devlet okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okul çalışanlarının yöneticilerini devlet okulunda çalışanlara göre takım çalışmasında uyumlu çalışabilecek ve karşılıklı olarak birbirine sorumluluk duyacak kişileri belirlemede daha başarılı buldukları görülmektedir.

### **Karşılıklı Güven Boyutunda Sonuçlar:**

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının takım amacına ulaşamadığında birbirlerini suçlamadıkları bunun yerine bunun nedenlerini araştırdıklarını düşündükleri görülmüştür.

Öğretmenlerin yaklaşık yarısı yöneticilerin yarısından fazlası takım çalışmasında gerekli destek ve kaynağa sahip olduklarını düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını takım çalışmasında birbirlerinin yeteneklerine güvendikleri ve inandıklarını düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını takım üyelerinin birbirlerinden bilgi ve fikir alışverişi yaptığını düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin yarısından fazlası takım üyelerinin ortak bir çalışma sistemi olduğunu düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını takım çalışmasının okulun amaç ve hedeflerine olan bağlılığı sağlamlaştırdığını düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan yöneticiler takım üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri konusunda öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan özel okulda görevli yönetici ve öğretmenlerle, devlet okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanlar takım çalışanlarının birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeleri boyutunda devlet okulunda çalışanlara göre daha olumlu düşünmektedirler.

### **Etkili İletişim Boyunda Sonuçlar:**

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takım üyelerinin fikirlerini açıkça ifade edilebildiğini düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin yarısı takım içinde etkili bir haberleşme olduğunu düşünürken, beşte birinin etkili bir haberleşme olduğunu düşünmedikleri görülmüştür.

Yönetici ve öğretmenlerin yarısının takım üyelerinin de takım lideri kadar bilgiye sahip olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu önerme ile ilgili olarak kararsız olan öğretmenlerin sayısı da azımsanmayacak ölçüdedir.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takımın daha iyi çalışması için öğretmenlerin birbirlerinin çalışmalarından yararlandıklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticiler takım çalışmalarında takım üyeleri arasında etkili iletişim sağlandığı konusunda öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan özel okulda görevli yönetici ve öğretmenlerle, devlet okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özel okulda çalışanlar takım çalışmasında üyeler arasında etkili iletişimin sağlanması konusunda devlet okulunda çalışanlara göre yöneticilerini daha başarılı bulmaktadırlar.

### **Etkili Yönetim / Katılımlı Liderlik Boyutunda Sonuçlar:**

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını okullarında takım toplantılarının düzenli olarak yapıldığını ve katılımın tam olduğunu düşünmektedirler.

Yönetici ve öğretmenlerin tamamına yakını, yöneticilerin takım çalışmasına önem verdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını, yöneticilerinin takım çalışmasının amaçlarını belirleyebildiğini ve bunu takım üyelerine açıklayabildiklerini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası yöneticilerinin takım çalışmasında takım üyelerinin sorumluluklarını net olarak belirleyebildiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takım çalışmasında yöneticilerinin kendilerine gereken çalışma ortamını sağladığını düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını takım çalışmasında yöneticilerinin kendilerine gereken tüm kaynakları temin ettiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını takım çalışmasında yöneticilerinin beklentilerini anlatabildiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını takım çalışmasında yöneticilerinin değişim ve isteklere karşı açık olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin yarısına yakınının yöneticilerde ise yarıdan fazlasının takım kavramının ortak bir yönetim duygusu ve anlayışı getirdiği düşüncesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını, takım çalışmasında yöneticilerinin takım amacını gerçekleştirebilecek yeterliğe sahip kişileri belirleyebildiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takım çalışmasında yöneticilerinin adil ve tarafsız olduklarını düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını, takım çalışmasında yöneticilerinin şikayet ve problemlerle ilgilendiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını, takım çalışmasında yöneticilerinin kendilerinin fikirlerini önemseydiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin yarısından fazlası takım çalışmasında yöneticilerinin sonuçları değerlendirebildiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını, takım çalışmasında yöneticilerinin takıma olumlu enerji verdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını, takım çalışmasında yöneticilerinin övgüde bulunduğunu ve cesaretlendirdiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakını takım çalışmasında yöneticilerinin objektif olduğunu ve cesaret verdiğini düşünmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin tamamına yakınının, yöneticilerine saygı duydukları ve takdir ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan özel okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerini takım kurma ve yönetebilme yeterlikleri alanında daha başarılı buldukları görülmektedir. Bunda devlet okullarında geleneksel kamu yönetimi ve işgören anlayışının hakim olmasının etkili olabileceği düşünülebilir. Özel okullardaki yönetim anlayışının daha çağdaş olması, örgüt kültürünün gelişimini ve değişimini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla özel okuldaki yöneticiler takım çalışmasına daha yatkındır.

## Öneriler

Araştırma sonuçları çerçevesinde uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Nitelikli insan gücünün yetiştiği ilköğretim okullarında çağdaş yönetim anlayışının uygulanabilmesi için takım çalışmalarının gerekliliği, takım çalışmasının ruh ve bilinci yöneticilere seminer, konferans, hizmetiçi eğitimleri gibi yollarla anlatılmalıdır.
2. Öğretmen ve yöneticilerin takım halinde çalışma yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
3. Yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirleriyle iletişim kurma yeteneği en yüksek seviyeye çıkarılmalı ve aralarındaki ilişkiler güçlendirilmelidir.
4. Takım çalışmasının başarıya ulaşmasında ödüllendirme önemli olduğundan öğretmen ve yöneticiler maddi ve manevi yönden ödüllendirilmelidir.
5. İlköğretim okullarında takım çalışması belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt içinde birlik sağlamada etkili bir yöntemdir. Bundan dolayı yöneticiler tarafından kullanılmalıdır. Burada yönetici okulun amacı ile öğretmenin amacının ortak bir paydada buluşmasına dikkat etmelidir.
6. İlköğretim okullarında takım çalışmasının başarıya ulaşması takım üyelerinin uygun yetenek ve yeterlikte olmasına bağlıdır. Ayrıca takım üyelerinin takım çalışmasında demokrasi ortamının içinde olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı yöneticiler takım üyelerini seçerken dikkatli olmalı ve seçilen kişilere de gereken hakları vermelidirler.
7. Yöneticiler takım üyelerinin hedeflere ulaşabilmesi için gerekli destek ve kaynağı sağlama konusunda daha titiz olmalıdırlar.
8. Takım çalışmasının dayandığı ana temellerden biri takım içinde ortak bir yönetim, katılımlı liderlik ortamının mevcut olmasıdır. Yöneticiler takım çalışmasında kendilerini takımın bir üyesi olarak görmeli olaylara sadece yönetici gözlüğü ile



bakmamalıdır. Takım çalışmasında yöneticiye değil çalışmayı sürükleyecek liderlere ihtiyaç duyulduğu unutulmamalıdır.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

Benzer bir araştırma Türkiye'deki tüm ilköğretim okullarına uygulanarak yöneticilerin takım çalışmasındaki yeterliklerini belirlemek için yapılabilir.

Benzer bir araştırma ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenlerine ayrı olarak uygulanarak yöneticilerinin takım çalışmasındaki yeterliklerine ilişkin görüşlerindeki farklılıklar araştırılabilir.

Benzer bir araştırma ortaöğretim okullarının yöneticileri içinde uygulanarak farklılıklar tartışılabilir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (1995), **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayıncılık , Ankara.
- ADAIR, John (2003), **Etkili Değişim**, Çev., Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- ADAIR, John (2003), **Etkili Takım Kurmak**, Çev.,Halime Gürbüz, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- AKDEMİR, Ali ve G. Rodoplu (1998), **İşletme Bilimine Giriş**, Tuğra Ofset Matbaacılık, Isparta.
- AKINCI, Z. Beril (1998), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2002), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- ATAMAN, Göksel (2001), **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- BALCI, Ali (1995), **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BALCI, Ali (2002), **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1992 ), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1993), **Eğitim Yönetimi**, Gül Yayınevi, Ankara.
- CAFOĞLU, Zuhale (1990), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul.
- COSTLEY, Don L. ve Ralph Todd (1991), **Human Relations in Organizations**, USA.
- ÇETİN, Ö.Münevver (1998), **İlköğretim Okullarında Takım Çalışması**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ÇOROĞLU, Çağlar (2003), **Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (1994), **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, Beta Yayınevi, İstanbul.

- DOĞAN, Elife (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academy Plus Yayınevi, Ankara.
- DÜREN, Zeynep (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul.
- ERGİL, Doğu (1984), **Toplum ve İnsan**, Turan Kitapevi, Ankara.
- EFİL, İsmail (1999), **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- ELMA, Cevat (2002), “Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması”, **Aklın ve Bilimin Işığında Eğitim Dergisi**, Yıl 3, Sayı 33.
- ELMA, Cevat (2004), “Öğrenen Örgütlerde Takım Çalışması”, **Öğrenen Örgütler**. Editörler: Kamile Demir ve Cevat Elma. Sandal Yayınları, Ankara.
- ENSARİ, Hoşcan (2003), **21. YY Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- EREN, Erol(2006), ‘Yönetim ve Organizasyon’, [http:// www.isguc.com.tr](http://www.isguc.com.tr)  
18.02.2006
- ERENGÜL, Bilge (1997), **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- FETTAHLIGİL, Mehmet (2006), “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”.  
<http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm>.  
01.11.2006.
- GODDARD, Walter(1993), **Just In Time**, Kampman and Comp. , New York.
- İMREK, M. Kemal (2005),**Yönetmeye Başlamak**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- KALDIRIM, Saliha (2003), **İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Çalışması, Sakarya.
- KEÇECİOĞLU ,Tamer (2002). **Takım Kimyası ve Mimarisi**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KUR, Ed (1996),“The Faces Model of Hight Performing Team Development”. **Managenent Development Review**. 9(6): 25-35.

- KUTANIŞ, Rana Özen (2002), “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar”. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Editörler İsmail Dalay, Recai Çoşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- MADDUX, Robert.B. (1999), **Takım Kurma: Bir Liderlik Uygulaması**, Çev., Can İkizler, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd, İstanbul.
- SARIHAN, Halime İ. (1996), “Proje Yönetiminde Liderlik ve Takım Çalışması”, **BYTE Dergisi**, Aralık Sayısı, İstanbul.
- SARIHAN, Halime İ. (1998), **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul.
- SARIKIR, Fatih (2002), **Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez Çalışması, Erzurum.
- SCHERHORN, John; HUNT James ve OSBORN Richard (1997), **Organizational Behavior**, USA.
- SCHOLTES, Peter (1992), **The Team Handbook**, Madison: Joiner Associates Inc.
- SENGE, Peter (1991), **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SHONK, James H. (1982). **Working In Teams A Pratical Manual For Improving Work Groups**. USA.
- ŞALE, İsmail (2001), **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**. Günay Ofset, Konya.
- TUNA, Bekir (2003), **Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması, Eskişehir.
- YAMAK, Oygur (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- WHITE, Rupert Eales (1998), **Takım Lideri.**, Çev. Ali ÇİMEN, Timaş Yayınları, İstanbul.
- WEISS, H. Donald (1993), **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev. Erhan Tuskan. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.

## **EKLER**

EK-1

### **AÇIKLAMA**

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterlikleri hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla planlanmış bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliklerini belirlemeye yönelik yargı cümleleri yer almaktadır. Her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurmanız beklenmektedir.

Anket ile toplanacak bilgiler sadece bilimsel amaçlarla bu araştırma için kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir. Anketi doldururken isim yazmanız gerekmemektedir.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması sizlerin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Anket doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için çok teşekkür ederim. Saygılarımla.

Dilek TEKİN

Sakarya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

## I. BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda yer alan sorularda ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olanını işaretleyiniz.

1. Çalıştığınız kurumu işaretleyiniz.

a. Devlet Okulu ( )      b. Özel Okul ( )

5. Çalıştığınız kurumdaki görevinizi işaretleyiniz.

a. Öğretmen ( )      b. Yönetici ( )

## II. BÖLÜM

Aşağıda bazı yargı cümleleri karşlarındaki beş seçenekte birlikte sıralanmıştır. Sizden beklenen her cümlede ifade edilen yargıya, kendi okulunuzdaki durumu düşünerek, ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi parantez içine çarpı işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretleyiniz.

SIRA NO	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu okulda yönetici ve öğretmenler ulaşılabilir amaçlar belirlemek için çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Bu okulda takımın amacı okulun veya öğretmenin amacından farklı olabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Bu okulda takım üyeleri takımın amaçlarını diğer kişilere anlatıp tartışabilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Bu okulda yönetici ve öğretmenler takımın amaçlarına önem verir ve heyecan duyarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Bu okulda takımın amacı bir bireyin amacından daha kapsamlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Bu okulda , okul performansını arttırmak için takım çalışması önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Bu okulda, yönetici ve öğretmenler takımın üyesi olmaktan mutludur ve birlikte çalışmaktan keyif alır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bu okulda takım üyelerinin bilgi ve becerileri üstlendiği rolü yerine getirebilmek için yeterlidir	( )	( )	( )	( )	( )
9	Bu okulda takım üyeleri kendi rolleri ile ilgili kararları kendileri verir.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Bu okulda takım üyeleri bireysel ya da toplu olarak birbirlerinin yetiştirilmelerine katkıda bulunur	( )	( )	( )	( )	( )

SIRA NO	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
11.	Bu okulda takım üyeleri, takım içerisinde nasıl davranılacağını belirten yazılı olmayan kuralları da açıkça bilirler.					
12	Bu okulda takım üyeleri görevle ilgili gerçekleri sorgular ve eleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Bu okulda takım üyeleri hem kendilerine hem birbirlerine karşı sorumludurlar.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bu okulda takım üyeleri takımın elde edeceği başarının tüm okulun başarısı olduğuna inanırlar	( )	( )	( )	( )	( )
15	Bu okulda takım üyeleri takım amacını gerçekleştirmek için gerekirse fazla çalışırlar	( )	( )	( )	( )	( )
16	Bu okulda takım toplantıları düzenli olarak yapılır ve herkes katılır.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Bu okulda takım üyeleri birbirlerini suçlamaktan ziyade belirlenen amaca neden ulaşamadığının sebeplerini araştırır	( )	( )	( )	( )	( )
18	Bu okulda takım üyeleri beklentileri yerine getirmek için gerekli destek ve kaynağa sahiptir	( )	( )	( )	( )	( )
19	Bu okulda takım üyeleri birbirlerinin yeteneklerine güvenir ve inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Bu okulda takım üyeleri birbirlerinin görüş ve fikirlerinden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Bu okulda tüm takım üyelerinin üzerinde anlaştığı bir çalışma sistemi vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Bu okulda takım çalışması okulun amaç ve hedeflerine olan bağlılığı sağlamlaştırır	( )	( )	( )	( )	( )
23	Bu okulda takım üyeleri fikirlerini açıkça ifade edebilir.	( )	( )	( )	( )	( )



SIRA NO	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24	Bu okulda takım üyeleri arasında açık, dürüst, zamanında ve karşılıklı bir haberleşme vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Bu okulda takım üyeleri okulda ne olup bittiği hakkında takım lideri kadar bilgiye sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Bu okulda öğretmenler takımın daha iyi çalışması için birbirlerinden dönüt alır ve verirler	( )	( )	( )	( )	( )
27	Bu okulda yönetici öğretmenlerin takım çalışmasına önem verir	( )	( )	( )	( )	( )
28	Bu okulda yönetici takımın amaçlarını net bir biçimde ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Bu okulda yönetici takım üyelerinin sorumluluk alanlarını açıkça belirler	( )	( )	( )	( )	( )
30	Bu okulda yönetici takım üyelerine rahatça çalışabilecekleri bir ortam yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Bu okulda yönetici öğretmenlerin çalışırken kullanacakları kaynakları temin eder.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Bu okulda yönetici öğretmenlerden beklediğini açıkça ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Bu okulda yönetici değişen olaylara ve isteklere karşı esnek ve hassastır.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Bu okulda takım kavramı ortak bir yönetim duygusu ve anlayışı geliştirmiştir	( )	( )	( )	( )	( )
35	Bu okulda yönetici takım için amacı gerçekleştirebilecek en uygun kişileri seçer.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Bu okulda yönetici takım içinde kuralları uygularken adil ve tarafsız davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
37	Bu okulda yönetici şikayet ve problemlerle ilgilenir	( )	( )	( )	( )	( )

SIRA NO	MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
38	Bu okulda yönetici takım üyelerini fikirlerine önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
39	Bu okulda yönetici takımın amaçlarına ulaşma derecesini ölçüp değerlendirir	( )	( )	( )	( )	( )
40	Bu okulda yönetici takıma hedeflere ulaşma yolunda olumlu enerji verir.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Bu okulda yönetici katılımı arttırmak için övgüde bulunur ve cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
42	Bu okulda yönetici objektiftir ve güven verir.	( )	( )	( )	( )	( )
43	Bu okulda yönetici öğretmenlerin saygı ve taktirini kazanmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )

Teşekkür ederim

Dilek TEKİN

Sakarya Üniversitesi

## ÖZGEÇMİŞ

Dilek TEKİN, 1975 yılında İzmir’ de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İzmir’ de tamamladı. 1992 yılında Gazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik bölümünde başladığı lisans eğitimini 1997’ de tamamladı ve 1999 yılında Batman ili Kozluk ilçesinde sınıf öğretmeni olarak göreve başladı.

2001 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında lisans üstü eğitime başladı ve aynı yıl Sakarya Fevzi Çakmak İlköğretim Okuluna atandı.

2006 yılında Sakarya Zübeyde Hanım İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi öğretmeni olarak görev yapmaya başladı. Halen bu görevine devam etmektedir.