



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MESLEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÜRÜTÜLEN
ÖRGÜTSEL TAKIM ÇALIŞMALARINDA VERİMLİLİĞİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(İSTANBUL İLİ, KARTAL ve ŞİŞLİ İLÇELERİ ÖRNEĞİ)**

**Adem KADAKAL
(Teknik Öğretmen)**

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM TEZİ**

İSTANBUL, 2006



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MESLEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÜRÜTÜLEN
ÖRGÜTSEL TAKIM ÇALIŞMALARINDA VERİMLİLİĞİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(İSTANBUL İLİ, KARTAL ve ŞİŞLİ İLÇELERİ ÖRNEĞİ)**

**Adem KADAKAL
(Teknik Öğretmen)**

Tez Danışmanı
Dr. Mustafa FARSAKOĞLU

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM TEZİ**

İSTANBUL, 2006

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KABUL VE ONAY BELGESİ
MESLEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÜRÜTÜLEN
ÖRGÜTSEL TAKIM ÇALIŞMALARINDA VERİMLİLİĞİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(İSTANBUL İLİ KARTAL, ŞİŞLİ İLÇELERİ)

Adem KADAKAL'ın, Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Örgütsel Takım Çalışmalarında Verimliliği Etkileyen Faktörler (İstanbul İli Kartal, Şişli İlçeleri) isimli Lisans üstü tez çalışması, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Dr. Mustafa FARSAKOĞLU
Üye :
Üye :
Tezin Savunulduğu Tarih :

ONAY

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve sayılı kararı ile Adem KADAKAL'ın Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında YÜKSEK LİSANS (MSc) derecesi alması onanmıştır.

Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ	xiii
ABSTARCT	xiv
ÖZET	xvi
BÖLÜM 1	1
1 GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM DURUMU	1
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.3 DENENCE	3
1.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.5 SAYILTIAR	4
1.6 SINIRLILIKLAR	5
1.7 TANIMLAR	5
BÖLÜM 2	1
2 İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR	1
2.1 MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM	1
2.2 TAKIM KAVRAMI VE MİSYONU	5
2.3 TAKIM ÇEŞİTLERİ	7
2.3.1 Richard Daft'a göre takım çeşitleri	7
2.3.1.1 Resmi Takımlar	7
2.3.1.1.1 Dikey takımlar	7
2.3.1.1.2 Yatay takımlar	7
2.3.1.1.3 Özel amaçlı takımlar	8
2.3.1.2 Kendi kendini yöneten takımlar	8
2.3.2 John Katzenbach ve Douglas Smith'e göre takım çeşitleri	9
2.3.2.1 İşleri yöneten takımlar	9
2.3.2.2 Tavsiyede bulunan takımlar	9
2.3.2.3 Uygulayıcı takımlar	9
2.4 TAKIM KURMA TEORİLERİ	11
2.4.1 Denge teorisi	11
2.4.2 Karşılıklı Değişim Teorisi	11
2.5 TAKIMIN VE TAKIM ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİ	11
2.6 BİREYİN TAKIMA KATILMA NEDENLERİ	13
2.7 ORGANİZASYONLARDA TAKIMLARA OLAN İHTİYAÇ	14
2.8 TAKIM OLUŞTURMANIN AMAÇLARI	17
2.9 GRUPLARIN TANIMI	18
2.10 GRUP ÇEŞİTLERİ VE YAPISI	18
2.11 GRUP VE TAKIM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	20
2.12 TAKIMLARIN OLUŞUMU SÜRECİ	22
2.13 TAKIMLARIN OLUŞTURULMASI VE GELİŞİM AŞAMALARI	24

2.14	TAKIMLARIN VERİMLİLİĞİ VE ETKİNLİĞİ	25
2.15	YÜKSEK BAŞARI GÖSTEREN TAKIM ÖZELLİKLERİ.....	25
2.16	TAKIM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	28
BÖLÜM 3		31
3	YÖNTEM.....	31
3.1	ARAŞTIRMA MODELİ	31
3.2	EVREN ÖRNEKLEM	31
3.3	VERİLERİN TOPLANMASI.....	31
BÖLÜM 4.....		33
4	BULGULAR VE YORUMLAR	33
4.1	ANKETE CEVAP VERENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	33
4.2	CİNSİYETLERİNE GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	36
4.3	MEDENİ DURUMUNA GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	38
4.4	YAŞ GRUPLARINA GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ.....	40
4.5	YÖNETSEL SORUMLULUKLARINA GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ 46	
4.6	İŞ DENEYİMLERİNE GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ.....	53
4.7	EN SON MEZUN OLDUKLARI OKUL TÜRÜNE GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ.....	59
4.8	TEKNOLOJİ KULLANIMINA GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	66
4.9	SİVİL KURULUŞA ÜYELİĞİNE GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ ..	71
4.10	SENDİKA ÜYELİĞİNE GÖRE BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	73
BÖLÜM 5		75
5	SONUÇ VE ÖNERİLER	75
5.1	SONUÇ.....	75
5.2	ÖNERİLER.....	76
EKLER		78
EK-1. İSTANBUL AVRUPA YAKASINDAKİ KIZ TEKNİK ÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI OKULLARIN İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI		78
EK-1.DEVAMI İSTANBUL ANADOLU YAKASINDAKİ KIZ TEKNİK ÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI OKULLARIN İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI		79
EK-2. İSTANBUL AVRUPA YAKASINDAKİ ERKEK TEKNİK ÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI OKULLARIN İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI		80
EK-2.DEVAMI İSTANBUL ANADOLU YAKASINDAKİ ERKEK TEKNİK ÖĞRETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI OKULLARIN İLÇELERE GÖRE DAĞILIMI		81
EK-3. İSTANBUL İLÇELERİ MESLEKİ TEKNİK ORTAÖĞRETİM KURUMLARI OKULLARIN İLÇELERE GÖRE DAĞILIM TABLOSU		82
EK-4. ANKET ONAYI.....		83
EK-4.DEVAM		84

EK-5. ANKET FORMU.....	85
EK-5.DEVAM	86
KAYNAKLAR	87
ÖZGEÇMİŞ	89

TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 . Daft'a Göre Takım Türleri (Daft, 1994).	7
Şekil 2 . Katzenbach ve Smith Takım Performans Sonuçları (Katzenbach and Douglas, 1998:22).	10
Tablo 1: Takım ile Grubunun Karşılaştırılması	21
Tablo 2: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımları	33
Tablo 3: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Dağılımları.	33
Tablo 4: Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	34
Tablo 5: Deneklerin Yönetmel Sorumluluklarına Göre Dağılımları.	34
Tablo 6: Deneklerin İŞ Deneyimlerine Göre Dağılımları.	34
Tablo 7: Deneklerin En Son Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımları.....	35
Tablo 8: Deneklerin Teknoloji Kullanımına Göre Dağılımları.	35
Tablo 9: Deneklerin Sivil Kuruluşlara yeliğine Göre Dağılımları.	36
Tablo 10: Deneklerin Sendika yeliğine Göre Dağılımları.	36
Tablo 11: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.	36
Tablo 12: Takım yelerinin beceri düzeyleri ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.....	36
Tablo 13: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.	37
Tablo 14: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.	37
Tablo 15: Takım yelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.	37
Tablo 16: Takım yelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.	38
Tablo 17: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile medeni durum arasındaki test sonuçları.....	38
Tablo 18: Takım yelerinin beceri düzeyleri ile medeni durum arasındaki test sonuçları.	38
Tablo 19: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.	38
Tablo 20: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.	39

Tablo 21: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.....	39
Tablo 22: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.....	39
Tablo 23: Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralıkları ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.....	40
Tablo 24: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	40
Tablo 25: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yaş arasındaki test sonuçları.....	41
Tablo 26: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	41
Tablo 27: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	42
Tablo 28: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	42
Tablo 29: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	43
Tablo 30: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	43
Tablo 31: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	44
Tablo 32: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	44
Tablo 33: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	45
Tablo 34: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	45
Tablo 35: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	46
Tablo 36: Yönetici ve öğretmenlerin yönetsel sorumlulukları ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.....	46

Tablo 37: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	47
Tablo 38: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yönetmel sorumluluk arasındaki test sonuçları.....	47
Tablo 39: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	48
Tablo 40: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	48
Tablo 41: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	49
Tablo 42: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	49
Tablo 43: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	50
Tablo 44: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	50
Tablo 45: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	51
Tablo 46: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	51
Tablo 47: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	52
Tablo 48: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	52
Tablo 49: Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralıklarına göre takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.....	53
Tablo 50: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	53
Tablo 51: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile deneyimleri arasındaki test sonuçları.....	54
Tablo 52: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	54

Tablo 53: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	55
Tablo 54: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	55
Tablo 55: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	56
Tablo 56: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	56
Tablo 57: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	57
Tablo 58: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşım düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	57
Tablo 59: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	58
Tablo 60: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	58
Tablo 61: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	59
Tablo 62: Yönetici ve öğretmenlerin en son mezun oldukları okul türü ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.....	59
Tablo 63: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	60
Tablo 64: Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	60
Tablo 65: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	61
Tablo 66: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	61
Tablo 67: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	62

Tablo 68: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.	62
Tablo 69: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.	63
Tablo 70: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.	63
Tablo 71: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	64
Tablo 72: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	64
Tablo 73: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	65
Tablo 74: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.	65
Tablo 75: Yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanım düzeyi ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.	66
Tablo 76: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.	66
Tablo 77: Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.	67
Tablo 78: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile en son mezun olunan teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.	67
Tablo 79: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	67
Tablo 80: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	68
Tablo 81: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.	68
Tablo 82: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.	69
Tablo 83: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.	69

Tablo 84: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	70
Tablo 85: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	70
Tablo 86: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.....	70
Tablo 87: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.....	71
Tablo 88: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.....	71
Tablo 89: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.....	71
Tablo 90: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.....	72
Tablo 91: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.....	72
Tablo 92: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.....	72
Tablo 93: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.....	72
Tablo 94: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.....	73
Tablo 95: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.....	73
Tablo 96: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.....	73
Tablo 97: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.....	73
Tablo 98: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.....	74
Tablo 99: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.....	74

ÖNSÖZ

Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, işletmelerde olduğu gibi; Mesleki Teknik Ortaöğretim kurumlarının da, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edebilmeleri, hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için; takım çalışmasına inanan, ve takımlarını iyi motive edip takımlarının etkinliğini gerçekleştiren yönetici ve öğretmenlere sahip olmaları gerekmektedir.

Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumları, geniş tabanlı alan eğitimi ve dal uzmanlığı kapsamında mesleki teknik eğitim veren kurumlardır. 2006-2007 öğretim yılı itibariyle 42 alan ve 194 dal da verilen bu eğitimlerde teorik ve pratik eğitim bir arada verilmektedir. Pratik eğitim, atölye ve laboratuvarlarda uygulamalı olarak verilen eğitimidir. Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumlarında bu şekilde oluşmuş ortalama 10 ekip bulunur. Eğitim süreçlerinde, bu ekiplerce çeşitli programlar ve projeler geliştirmektedir. Bu projeler etkin takım çalışmaları içinde öğretmenler ve öğrencilerle gerçekleştirilip ülkemizde ve uluslararası arenalarda sergilenmektedir.

Bu araştırmayı seçiş amacım bu tip projelerde oluşturulan takımların verimliliğini etkileyen faktörleri incelemektir. Araştırmanın denenceleri, bu faktörlerin takım verimliliği üzerine etkilerini olup olmadığı üzerinedir.

Yüksek lisans eğitimim de ve araştırma sürecinde, destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Müfit AKYÜZ'e, Dr. Mustafa FARSAKOĞLU, anketlere zaman ayırıp değerlendiren yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma, Yeditepe Üniversitesi'ndeki öğretmenlerime, sınıf arkadaşlarıma, hasta yatağında da sevgisini benden 36 yıldır hiç esirgemeyen Senem anneme, eşime, aileme sonsuz teşekkür ederim.

ABSTARCT

Vocational Technical Secondary Schools are foundations that have vocational and technical education containing large scale education and branch expertise. Starting with the education year of 2006-2007, theory and practical educations are taught in these educations which presented in 42 scales and 194 branches. Practical education is the education of being taught in the laboratories and workshops by practicing.

Each scale is an independent department. Every department has a superintendent, and also each scale has a superintendent of workshop under the department superintendent. The teachers of each scale are the members of this team. There are average 10 teams, which occurred like this, in the Vocational Technical Secondary Schools. Lots of programs and projects are improved by these teams. These projects are implemented by our teachers and students, and then these are performed in our country and international areas.

The aim of this investigation is to examine the factors which influence the efficiencies of the teachers and administrators, studied in Vocational Technical Secondary Schools, in team working.

The researching technique is used by the aim of establishing the of sexuality, age, responsibility of administrating, experience, graduation, use of technology, the aspects of the teachers and administrators differ from their social interactions in the interior of investigation.

These are the results of the investigations:

- It is determined that there is no effect of the sexualities of the administrators and teachers, worked in Vocational Technical Secondary Schools, to the efficiency in team working.
- It is determined that the married teachers and the same age group, which has the conscious of having responsibility towards each other, are in open approach for the team when we examine the marital status of the teachers and administrators worked in the Vocational Technical Secondary Schools.
- It is observed that the educators, who are 50 years old or older, have much more active roles for implementing the meaningful aims when we examine the ages of the teachers and administrators worked in Vocational Technical Secondary Schools.

- The open working levels of the teachers and administrators are very high because of carrying the responsibilities of planning and deciding in the schools when it is examined the administering responsibilities of the administrators and teachers worked in Vocational Technical Secondary Schools with their duties.
- It is determined that the department superintendents and the headers of groups, who are the leaders of the youngest team which are occurred by the administrators and the teachers worked in Vocational Technical Secondary Schools, have higher talents against the teachers.
- It is determined that there is a relation between the type of last graduated school which depends on getting higher the efficiency of team working in Vocational Technical Secondary Schools and use of technology and getting in the civil organizations.

ÖZET

Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumları, geniş alan eğitimi ve dal uzmanlığı kapsamında mesleki teknik eğitim veren kurumlardır. 2006-2007 öğretim yılı itibariyle 42 alan ve 194 dal da verilen bu eğitimlerde teorik ve pratik eğitim bir arada verilmektedir. Pratik eğitim, atölye ve laboratuvarlarda uygulamalı olarak verilen eğitimidir.

Her alan bağımsız bir bölümdür. Her bölümün bir şefi ve bu şefe bağlı olarak da her dalın bir atölye şefi bulunur. Her alanın öğretmenleri de bu ekibinin birer üyesidir. Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumlarında bu şekilde oluşmuş ortalama 10 ekip bulunur. Bu ekipler tarafından çeşitli programlar ve projeler geliştirilmektedir. Bu projeler etkin takım çalışmaları içinde, öğretmenler ve öğrencilerle gerçekleştirilip ülkemizde ve uluslararası arenalarda sergilenmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Mesleki Teknik Orta Öğretim Kurumlarında görevli öğretmen ve yöneticilerin takım çalışmalarında verimliliğini etkileyen faktörleri incelemektir.

Araştırma içeriğinde, cinsiyet, medeni durum, yaş, yönetsel sorumluluk, deneyim(kıdem), mezun olunan okul, teknolojinin kullanımı, sosyal etkileşimlerine göre öğretmen ve yöneticilerin farklılık gösterdiğini unsurları tespit etmek amacıyla tarama tekniği uygulamaktır.

Araştırma da şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerinin takım çalışmalarında verimliliğe etkisi olmadığı saptanmıştır.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde; evli eğitimcilerin, birbirlerine karşı hesap verme bilincinde olduğu aynı yaş grubunun takım için birbirlerine karşı açık yaklaşım içinde oldukları belirlenmiştir.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin yaş aralıkları durumları incelendiğinde; 50 yaş ve üzeri yaşlardaki eğitimcilerin anlamlı amaçların gerçekleştirilmesinde daha aktif rol aldıkları gözlenmiştir. Takım üyelerinde tecrübe ve olgunluğun, amaçları gerçekleştirebilme becerilerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

- Mesleki orta ğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin görevlerinden kaynaklanan yönetimsel sorumlulukları artığında, kurumlarda, planlama ve karar verme sorumluluklarını taşıdıklarından açık çalışma düzeyleri yüksek olmaktadır.
- Mesleki teknik ortaöğretim kurumlarındaki görevli yönetici ve öğretmenlerin oluşturdukları en küçük takımın lideri pozisyonunda olan bölüm şefleri ve zümre başkanların da, öğretmenlere nazaran açık çalışma beceri düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Mesleki orta ğretim kurumlarında uygulanan takım çalışmalarında verimliliğin artırılmasında en son mezun olunan okul türünün, teknolojinin kullanımı ve sivil organizasyonların içinde bulunmaları arasında ilişki saptanmamıştır.

BÖLÜM 1

1 GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

İnsan ilişkilerine önem verilen örgütlerde, özellikle eğitim kurumlarına bütün olarak bakıldığında, örgütlerde çalışan işgörenler arasında, ortak payda, uyumlu bir çalışma ortamı veya sürekli bir koordinasyonun sağlanması hedeflenmiştir. Örgüt içinde takım çalışmalarının sağladığı yaklaşımlar bireysel ve kurumsal örgütler açısından önemlidir. Bu tür çalışmalar göstermiştir ki takım çalışmaları örgüt iklimi üzerinde paylaşım ve katılım gibi ortak değerler estiren bir meltem havası sağlar.

Günümüzde grup yapısı ve takım çalışmalarıyla ilgili pek çok araştırma yapılmış ve görüşler ileri sürülmüştür. Okullardaki grup yapıları da oluşum yönünden diğer örgütlerdekilere göre çok farklı değildir. Her an binlerce iletiyi almak durumunda olan günümüz insanının varolan değerlerini korumak, bozulan ya da boşalan kültür gözeneklerini bir yolla yeniden düzenleyip dengesini sağlamak için çok yönlü, çeşitli gruplarla iletişim kurması gerekmektedir (Açıkalın, 2001).

Başarılı eğitim uygulamaları, etkin bir biçimde birlikte yaşamasını bilen, mutlu, güven içinde, istekli ve gayretli öğretmen ve yöneticilerin bulunduğu okul örgütlerinde görülmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi için okul örgütlerinde açık iklim tipinin oluşturulması ve takım çalışmalarının desteklenmesi gerekir. (Aydın, 2001).

Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen bir işi yapmadan önce en usta olan kişilerin bir araya gelmesi, kendi liderlerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması söylenmektedir. (Başaran, 1998).

Takımlar, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler (Katzenbach and Smith, 1999).

Takım kurmanın temelinde yatan düşünce bir grubun performansının yapısına ve işleyişine olduğu kadar üyelerinin kişiliklerine de bağlı olmasıdır. Takımın işleyiş eksikliği, üyelerinin rol, güç, iletişim, statü noksanlığından kaynakladığı düşüncesiyle incelenmeli, gözde geçirilmelidir.

Takım kurma işlemi çalışmalarını takip eden ve yanlışları anında teşhis edip düzelten bir yönetici ile mümkündür. Bu teşhis etme aşaması takımın nasıl çalıştığını öğrenebilmek için üyelere anketler uygulamayı içerebilir. Bu tip bir analiz grubun 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).

Bu kuramsal çerçevede belirtildiği gibi yeterli sayıda işgören ile okullarda da takım kurulabilir. Takım kurarak çalışmak işgörenlerin moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmektedir. Eğitim örgütünde, takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır (Başaran, 1998).

Özellikle Bakanlık, il, ilçe ve okul örgütlerinde uluslararası projelerin uygulandığı eğitim kurumlarında bunlardan en yaygın olanlar mesleki teknik orta öğretim kurumlarında etkin takım çalışmalarına ihtiyaç vardır.

Okulda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, sınıf öğretmenleri kurulu, disiplin kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonu ile okul yönetimince kurulacak komisyonlar gibi çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir (Başaran, 1998).

Son yıllarda değişik eğitim kurumlarının da katılımıyla desteklenen Leonardo Vinci, Sokrates, MEGEP gibi eğitim alanındaki projelerin öğretim örgütlerinde ,özellikle mesleki eğitim kurumlarında meydana gelen değişimler bu eğitim kurumlarında takım çalışmalarının yapılması eğitim ve öğretimde niteliği ve kaliteyi artırıcı olacağı inancındayım.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; mesleki eğitim kurumlarında yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesini yükseltmeye yönelik uygulanan “Takım Çalışması” yönteminin, öğretmen ve yöneticilerin verimliliğini etkileyen faktörlerinin belirlenmesidir.

Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır :

Takım çalışmasında verimliliğin artmasında Meslek Lisesinde görevli öğretmen ve yöneticilerin;

1. Cinsiyetlerine göre farklılık var mıdır?
2. Medeni durumlarına göre farklılık var mıdır.?
3. Yaşlarına göre farklılık var mıdır?
4. Yönetimsel Sorumluluklarına göre farklılık var mıdır?
5. Deneyimlerine göre farklılık var mıdır?
6. Mezun oldukları okul türüne göre farklılık var mıdır?
7. Teknoloji kullanımına göre farklılık var mıdır?
8. Sendika veya Sivil Toplum Kuruluşlarına üye olmalarına göre farklılık var mıdır?

1.3 Denence

1. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmalarının etkinliği ile yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir etki oluşmamaktadır.
2. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmalarının etkinliği ile yönetici ve öğretmenlerin medeni durumları arasında evli olanların bekar olanlara göre görüşleri olumludur.
3. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmalarının verimliliği ile değişik yaş grupları arasında genç yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin orta yaş ve üzerine göre daha olumludur.
4. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmalarının etkinliği ile yönetici ve öğretmenlerin yönetsel sorumlulukları arasında fark yoktur.
5. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmaları ile iş deneyimleri(Kıdem) arasında kıdem artışı takımların verimliliğini artırır.
6. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmaları ile en son mezun oldukları okul türüne göre; Yüksek Lisans veya Doktora seviyesinde eğitime sahip yönetici ve öğretmenler, takımların verimliliği için daha gayretlidirler.

7. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmaları ile teknoloji kullanmaları arasında takımın verimliliği açısından fark oluşmamaktadır.
8. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanan takım çalışmalarının etkinliği ile yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara veya sendikalara üye olmaları halinde anlamlı bir fark oluşmaktadır.

1.4 Araştırmanın Önemi

Organizasyonlarda teknolojinin gelişimine paralel gelişen ve büyüyen kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığının yayınladığı genelgeyle ve desteğiyle Eğitim kalitesinin yükseltilmesi sürecinde Toplam Kalite kurumlarımızda da uygulanabilmektedir.

Bireysel çalışmaların yerini takım çalışmasına bıraktığı ve insanların verimliliğini takım çalışması yoluyla daha fazla arttırdığı düşünülürse eğitim kurumlarında takım çalışması yapmanın eğitimde kalitenin artmasına ivme kazandırdığı ortaya çıkar.

Bu çalışmadan elde edilecek bulgular ileride bu konuda yapılacak araştırmalara kaynaklık edip, ilgililere takım çalışmasının etkin bir şekilde kullanılması konusunda yol göstereceği düşünülmektedir. Bakanlığın düzenleyeceği hizmet içi eğitimler ile öğretmenlerin hem daha donanımlı hem de daha özgüvenli olmaları yönünde gelişme kaydedilebileceği düşünülmektedir.

1.5 Sayıtlar

1. Konuyla ilgili yapılan literatür taraması araştırmanın temelini oluşturmaktadır.
2. Yapılan çalışma için Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumlarının Erkek Teknik Eğitim ve Kız Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı olan okullardaki öğretmen ve yöneticilerin anket cevapları kendi tutum ve yansız görüşlerini yansıtmaktadır.
3. Anket yöneticilerin ve öğretmenlerin istekli olanlarına uygulanmıştır.

1.6 Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın kapsamı 2005-2006 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Şişli ve Kartal ilçesindeki Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumlarının Erkek Teknik Eğitim ve Kız Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı kurumları ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın kapsamı Takım Çalışması konusuyla ilgili yapılmış olan tez, makale, seminer ve diğer çalışmalarla sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

Takım : Özel bir amacı gerçekleştirmek için, görevlerini koordine eden ve aralarında etkileşim bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir sosyal olgudur.

Grup : Aynı amaca ulaşmak için ortaklaşa bir uğraş içinde karşılıklı birbirini etkileyen iki veya daha fazla kişiye grup denir.

Yönetici : Örgütün amacını gerçekleştirmek için işgörenleri eşgüdümleyen kişidir. Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını ifade eder.

Mesleki Eğitim : Bu terimle İlköğretim'den mezun olunan öğrencilerin bir mesleğe yönelik eğitim aldıkları eğitim kurumları ifade edilmektedir.

Meslek Lisesi Müdürü: Müdürü olduğu Meslek Lisesinin bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkili olan yöneticidir.

Bölüm ve Atölye Şefi : Meslek Liselerinde branşları dahilinde bölüm, atölye, tesis ve laboratuvar şefleri sorumluluklarına verilen birimleri yönetirler.

Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumu: Ülkemizde, Mesleki Teknik eğitim alanında hizmet veren; Milli Eğitim Bakanlığı Erkek Teknik, Kız Teknik, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüklerine bağlı, Anadolu Teknik, Teknik, Endüstri Meslek ve Meslek Liselerinden oluşan örgün eğitim kurumlarıdır.

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne Bağlı Meslek Lisesi : Kız meslek liseleri, kız teknik liseleri, Anadolu kız meslek liseleri, Anadolu kız teknik liseleri, kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri ve pratik kız sanat okulları.

Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne Bağlı Meslek Lisesi : Endüstri meslek liseleri, teknik liseler, Anadolu meslek liseleri, Anadolu teknik liseleri ve pratik sanat okulları.

Mesleki Eğitim Geliştirme Projesi: Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Avrupa Birliği arasında yapılan 58 milyon Euro bütçeli anlaşma ile uygulanmaya başlanan projedir.

BÖLÜM 2

2 İLGİLİ LİTERATÜR ve ARAŞTIRMALAR

2.1 Mesleki ve Teknik Eğitim

Türkiye'de mesleki ve teknik eğitim, İmparatorluk ve Cumhuriyet dönemleri olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Türkiye'de teknik öğretimin planlı bir şekilde yayılması ve teknik öğretim kurumlarının ülke ihtiyaçlarına göre geliştirilmesine, ancak Cumhuriyet döneminde başlanabilmiştir (etogm.meb.gov.tr).

On ikinci yüzyıldan 18. yüzyıla kadar mesleki eğitim; geleneksel usullere dayalı bir sistem içerisinde esnaf ve sanatkar teşkilatlarınca yürütülmüştür. Göçebelik döneminde Türkler süt, deri, yün ürünleri ile çağın silahlarının ve bazı madeni eşyaların yapımında oldukça ileri düzeyde olmalarına karşın; Anadolu'nun yerleşik halkları yüksek teknik isteyen birçok sanat dalında Türklerden ilerideydi. Türklerin bu sanat dallarını öğrenmek için yerleşik halklar ile kurduğu etkileşim sonucu Selçuklular döneminde Ahilik, Osmanlılar döneminde de Lonca ve Gedik adları altında devam eden esnaf-sanatkar teşkilatı kurulmuştur (etogm.meb.gov.tr; Başaran, 1996, ss. 89-94).

Ahilik Teşkilatında; mesleğe giriş, mesleki yeterliğin kontrolü, kalfalık ve ustalığa yükselişin esasları bir sistem bütünlüğü içerisinde yürütülmüştür. Osmanlılarda bu kurumlar; esnaf ve sanatkarları disipline ederek, toplumda iş ve ticaret ahlakını korumakla birlikte, usta yetiştirilmesini ve yetiştirilenlerin istihdamını sağlamıştır. On altıncı yüzyılda yurdumuzdaki teknik elemanlar tarafından yapılan her türlü askeri malzeme ve silah ile gemi inşaatı, dokumacılık, çuhacılık gibi sanayi kolları diğer ülkelere göre daha ileri durumdaydı. Bu durum 18. yüzyıl sonuna kadar kısmen devam etmiştir (etogm.meb.gov.tr).

On dokuzuncu yüzyılın başında, dünyada teknolojinin diğer bilim dalları ile birlikte ilerlemesi ve bunların makine sanayinde kullanılması sosyal hayatta önemli değişmelere sebep olmuştur. Batıda büyük endüstrinin kurulmasını sağlayan "Makine İnkılabı"nın ülkemizdeki etkisi sonucunda "Lonca Teşkilatı" içinde bulunan sanat ve ticaret, kurallarını bozmuş; o zamana kadar loncalar içinde devam etmekte olan mesleki eğitim hizmetlerinin okul disiplini içinde yürütülmesinin zorunlu hale gelmesine sebep olmuştur.

Mesleki ve teknik alanda en etkili girişimi 1863-1864 yıllarında yetimhanelerdeki kız ve erkek çocukların sanat öğrenmelerini sağlamak amacıyla kurslar açan Mithat Paşa yapmıştır. O tarihlerde Tuna Valisi olan Mithat Paşa, 1860 yılında Niş'te, 1864'de Ruscuk ve Sofya'da, 1868'de de İstanbul'da açtığı okullarla mesleki ve teknik öğretim kurumlarının temelini atmıştır. Bu okulların çalışmaları hakkında bilgi edinen bir kısım valiler de Halep, Traspusgarp, Kastamonu, İzmir ve Konya'da sanat okulları kurmuşlardır. Valiler tarafından yakın ilgi gören ve gelir kaynağı da sağlanan bu okullar, her yıl biraz daha geliştirilerek Cumhuriyet dönemine kadar faaliyetlerine devam etmiştir. Bu okullarda öğrencilere çuhacılık, araba yapıcılığı, müretteplik, litografılık, kunduracılık, terzilik, debbağlık, külahçılık vb. sanatlar öğretilmiştir. İkinci Meşrutiyet döneminde bir kısım okullardaki meslek şubelerine demircilik, marangozluk, dökümcülük, modelcilik gibi sanatlar da eklenerek, bir taraftan el sanatlarında çalışacak sanatkarlar yetiştirilmiş, diğer taraftan da mevcut birkaç fabrikanın teknik elaman ihtiyacı sağlanmaya çalışılmıştır (etogm.meb.gov.tr; Başaran, 1996, ss. 89-94).

Bin dokuz yüz on üç yılından itibaren sanat okullarında eskiye oranla daha kararlı bir çalışmaya girilmiş; yönetmelik ve programları da yapılarak bu okullar daha disiplinli bir duruma getirilmiştir. Her il kendi sanat okulu için ayrı bir öğretim programı uyguladığından, okullar arasında birlik sağlanamamış olmasına rağmen bu uygulama ile çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek insan gücü yetiştirilmiştir. Ancak, I. Dünya Savaşı esnasında ve bunu takip eden yıllarda, bu okullardan bir kısmı bakımsız kalmış ve kapanmıştır (ktogm.meb.gov.tr; etogm.meb.gov.tr).

Cumhuriyetin ilk yıllarında çeşitli okullar ve kurslar, değişik bakanlık ve daireler tarafından dağınık bir şekilde yönetilmiştir. Bu dönemlerde, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında mesleki ve teknik öğretim konularıyla ilgilenen bir daire kurulamamıştır. Bu sebeple, 1926 yılında mesleki ve teknik öğretim, önce İlköğretim Dairesi, daha sonra da Yüksek Öğretim Dairesi bünyesinde yer almış; 1927'de de "Yüksek ve Mesleki Öğretim Genel Müdürlüğü" haline getirilmiştir. Bin dokuz yüz otuz bir yılında; 1867 Sayılı Kanunla iller 9 bölgeye ayrılmış ve her bölgede birer sanat okulu faaliyete geçirilmiştir. Böylece, sanat okulları "Bölge Sanat Okulları" haline getirilmiştir. Meslek okullarının sayılarının artması nedeniyle bu okulların ayrı bir genel müdürlüğe bağlanarak idare edilmelerine ihtiyaç duyulduğundan, 1933 yılında çıkarılan 2287 sayılı Maarif Vekaletleri Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkındaki Kanunla, Mesleki ve Teknik

Öğretim Müsteşarlığına bağlı olarak Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü kurulmuştur (ktogm.meb.gov.tr; etogm. meb.gov.tr).

Bin dokuz yüz kırk iki yılında 4303 sayılı Kanunla girişilen planlı çalışmalar, 1950 yılında 5642 sayılı Kanunla devam ettirilerek Mesleki ve Teknik Öğretim Kurumları büyük bir gelişme devresine girmiş; İstanbul Yüksek Mühendis Okulu 1944 yılında 4615 sayılı Kanunla Teknik Üniversite haline getirilmiş ve 1937-1938 öğretim yılında Erkek Teknik Yüksek Öğretmen Okulu açılmıştır (Başaran, 1996, ss. 89-94; ktogm.meb.gov.tr; etogm.meb.gov.tr).

Mesleki ve Teknik Öğretim alanında atılan bu adımlardan sonra; öğretmen ve eğitim çalışmalarının ülkenin endüstriyel ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir niteliğe kavuşturulması ve bu okullardan mezun olacak gençlerin teknik ve hayat şartlarını kavrayarak çevreye verimli bir vatandaş haline getirilebilmeleri için koordinasyon görevini yapacak bir kurula ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla, 1934 yılında Milli Eğitim Bakanlığının teklifi ve Başbakanlığın onayı ile bakanlıklar arası bir komisyon kurulmuştur. Bu komisyon; daha önceki uzman raporlarını, resmi ve özel sektör ihtiyaçlarını inceleyerek hangi bölgelerde ne gibi mesleki programların açılması gerektiğini belirlemiş ve bu konuda 1936 yılında bir rapor hazırlamıştır. Raporda, çeşitli mesleki alanlarda ve kademelerde ihtiyaç duyulan teknik insan gücü yetiştirmek üzere şunların açılması gerekli görülmüştür (etogm.meb.gov.tr):

1. Küçük sanat erbabının yanında veya fabrikalarda çalışan çıraklarla sınıai müesseseler için ilerde lazım olacak çırakları yetiştirmek üzere ÇIRAKLIK OKULLARI,
2. Bir meslek okuluna devam etmeden bir usta yanında çıraklık yapmak suretiyle usta olanların mesleklerinde gelişebilmeleri için gerekli olan bilgileri vermek üzere AKŞAM SANAT OKULLARI,
3. İlkel şekilde bulunan bazı mahalli sanatlarda çalışanlara mesleki bilgiler kazandırmak ve bu gibi sanatların gelişmesine yardım etmek amacıyla GEZİCİ KÖY KURSLARI,
4. Mevcut ve ileride açılacak fabrikaların ihtiyacı olan fabrika uzman işçilerini ve bayındırlık işlerinin çeşitli şubelerinde çalıştırılacak tekniker düzeyindeki elemanları yetiştirmek amacıyla bugünkü mevcutlarını artırarak ve geliştirerek MESLEK VE SANAT OKULLARI,

5. Fabrikaların ve bayındırlık işlerimizin ihtiyacı olan iş şeflerini, elektrik tesisatçıları ve yüksek mühendis ile müteahhas işçi arasındaki teknisyenleri yetiştirmek üzere TEKNİK OKULLAR,
6. Ülkenin şiddetle ihtiyaç duyduğu inşaat, makine, elektrik, kimya, maden ve askeri mühendisleri yetiştirmek üzere POLİTEKNİK-YÜKSEK TEKNİK OKULU.

Planlamaya doğru atılan ilk adım niteliğinde olan bu çalışmalardan alınan sonuçlar, 21/08/1941 tarihinde bir raporda toplanarak, Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nce bir program geliştirilmiştir. Gelişen teşkilat yapısının artan ihtiyaçlarını karşılamada Genel Müdürlük merkez ve taşra kadroları yetersiz kalınca, Mesleki ve Teknik Öğretim alanındaki işlerin, daha sistemli ve etkili bir şekilde başarılabilmesi için 25/09/1941 tarihinde 4113 sayılı Kanunla "Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü", "Mesleki ve Teknik Öğretim Müsteşarlığı" haline getirilmiştir. Bu kanunla meslek okullarının talim ve terbiye ile teftiş işleri hariç bütün hizmetleri, bu Müsteşarlık sorumluluğuna verilmiştir (Başaran, 1996, ss. 89-94; ktogm.meb.gov.tr; etogm.meb.gov.tr).

Müsteşarlık; Erkek Teknik, Kız Teknik ve Ticaret Öğretim Müdürlükleri ile Teknik Büro, Yapı İşleri Müdürlükleri ve Muamelat Şefliği gibi dairelerden oluşmuştur. Müsteşarlığın programı; yüksek seviyeli teknik okullarının, tekniker okullarının, akşam sanat okullarının, yapı enstitülerinin, kız enstitülerinin, gezici köy kurslarının, yeni ticaret okullarının ve akşam ticaret okullarının faaliyete geçirilmesini; sanat enstitüleri programı ve teşkilatının geliştirilmesini; yeni meslek şubelerinin programlara eklenmesini; sanat enstitüsü mezunlarının staj ihtiyacını karşılamak üzere fabrikalar kurulmasını öngörmüştür.

Üçüncü 5 Yıllık Kalkınma Planı hedefleri ve IX. Milli Eğitim Şurası kararları doğrultusunda 1973-1974 öğretim yılında; teknisyen okulları, teknik liselere; sanat enstitüleri ise endüstri meslek liselerine dönüştürülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı 12 Eylül 1980'den sonra yeniden düzenlenmiş; 27 Şubat 1982 tarih ve 8/4334 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Mesleki ve Teknik Öğretim Müsteşarlığı kaldırılarak bütün birimler tek bir müsteşarlığa bağlanmıştır (etogm.meb.gov.tr).

Planlı kalkınma döneminden itibaren ülkemizde sanayileşmeye önem ve ağırlık verilmesi sonucunda mesleki ve teknik alanlarda eğitim görmüş insan gücü ihtiyacı hızla artmıştır. Dünyada sanayi ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı gelişmeler, yabancı dil bilen teknik ara insan gücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bunun üzerine yabancı dil bilen teknik

insan gücünü yetiştirmek amacıyla 1982-1983 öğretim yılından itibaren Anadolu Meslek Liseleri, 1983-1984 öğretim yılından itibaren de Anadolu Teknik Liseleri açılmıştır. Anadolu Meslek Liselerinin öğretim süresi, birinci yılı hazırlık sınıfı olmak üzere 4 yıl; Anadolu Teknik Liselerinin öğretim süresi ise birinci yılı hazırlık sınıfı olmak üzere 5 yıldır (Başaran, 1996, ss. 89-94; ktogm.meb.gov.tr; etogm.meb.gov.tr).

4702 sayılı Kanun ile 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'na eklenen ek madde ile 2001-2002 öğretim yılından itibaren öncelikle küçük yerleşim birimlerinden başlamak üzere, mesleki ve teknik eğitim alanında orta öğretim diploması, sertifika ve belge veren programların uygulandığı mesleki ve teknik eğitim merkezleri açılmıştır.

Ülkemizde, Cumhuriyet döneminden itibaren sanayileşmeye önem ve ağırlık verilmesi sonucu, mesleki ve teknik alanlarında eğitim görmüş insan gücü ihtiyacı da artmıştır. Resmi Gazetede 03.07.2002 tarih ve 24804 sayı ile yayınlanan Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği'nde belirtilen ilkeler, ülkemizin bu konuda ne kadar büyük bir ihtiyaç içinde olduğunun kanıtıdır. Buna göre; kalkınma planları, hükümet programları ve milli eğitim şurası kararlarında yer alan hedefler, ilkeler ve politikalara uygun olarak insan gücü, eğitim ve istihdam ilişkilerinin sağlıklı, dengeli ve dinamik bir yapıya kavuşturulması Mesleki ve Teknik Eğitimin temel ilkelerinin başında gelmektedir (ktogm.meb.gov.tr; etogm.meb.gov.tr).

Teknoloji, yaşadığımız yüzyılda ülkelerin kalkınmışlık düzeyini belirlemek için kullanılan ölçütler arasında önemli bir yere sahiptir. Buna bağlı olarak da endüstri, toplum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Endüstriden faydalanılması için beraberinde nitelikli insan gücünün de bulunması bir zorunluluktur. Gerekli insan gücünün sağlanması için bireyin katılacağı eğitimin hem toplumsal kalkınmaya katkı sağlayacak hem de sosyal ortamda gereksinim duyulacak bireylerin teknik becerilerini geliştirecek şekilde verilmesi gerekmektedir. Bu sayede hem toplumsal kalkınmadaki ara insan gücü gereksinimi olan teknik personel hem de bireylerin bir meslek edinmesi sağlanabilecektir. Bu noktadan bakıldığında açıkça görölmektedir ki mesleki ve teknik eğitim, insanların ve toplumların hayatında önemli bir yer tutmaktadır (Kazu, 2002, yayim.meb.gov.tr).

2.2 Takım Kavramı ve Misyonu

Tek bir hedef doğrultusunda ortak çalışan ve karşılıklı etkileşim içerisinde olan, en az iki kişinin oluşturduğu küme "Takım" olarak isimlendirilmektedir.

Örgütün etkililiğini artırmak ve örgütsel amaçlara daha çabuk ve sağlıklı kavuşabilmek için bütünlük gösteren her iş için takım, kurulmalıdır. Üye sayısının 5-7 dolaylarında olması, takımın başarılı olmasına yardım eden bir etkidir. Üye sayısının artması takımda iletişimi zorlaştırır (Başaran,1996:195-196).

Örgütün yapısına genel olarak bakıldığında, örgütün kendisinin bir takım olduğu görülür. Örgütler büyümeyle birlikte önce bölümlere sonra birimlere ve alt takımlara ayrılır(Aydın,1994). Böylece örgüt, birbirine dayalı, ama birbirine bağımlı iç içe geçmiş birimlerden oluşmuş takım birliğidir.

Takımlar, örgüt organizasyonunda merkez konumda yer almasına karşın, potansiyel önem taşıyan organize olmuş birikimler gibi gittikçe gelişmekte ve daha çok dikkat çekmektedir (Kathryn ve David, 1991, s. 522). Bu gelişmişliğiyle de takımın , hem organizasyonel hem de bireysel amaçlar ortaya koymasını belirler. Bu amaçlar gerçekleşmezse örgüt içi sorunlar ve neticesinde performans düşüklüğü verimsizlik meydana gelir. Takımın verimliliğini artırmadaki sorunlar ise, başka grup üyeleri ile etkileşim içine giren ve bundan hoşlanan üyeleri içeren bir grubun objektif amacıdır. Bu ise, iş grubunun yapması gereken, kendi sosyal amacı ile çelişkiye düşebilir. Eğer böyle bir çelişki olursa, ya organizasyon yada grup üyeleri olan bireyler amaçlarını kaybedebilirler. Diğer bir zorluk ise farklı üyelerin, değişik ihtiyaçlarını aynı grubun üyeleri üzerinde gidermeye çalıştıklarında ortaya çıkar. Bir üye güçlü olma ihtiyacını tatmin etmeye çalışabilir ve grubun diğer üyelerinin yönetmeyi deneyebilir. Bu üyeler, arkadaşlık için öncelikli bir şarta sahip olabilirler. (Andrzeg ve David, 1991, S: 165-166).

Takım lideri veya üyeleri, bireylere farklı istekler doğurabilecek ve yeni tecrübeler sağlayacak işler verebilirler. Bir keresinde bir takım kurulduğunda, bu kuruluş amaçları içinde önceden bulunmayan yeni amaçlar üretebilir. Eğer üyeler, gruplarından memnun kalıp da tatmin olurlarsa, asıl amaçları, grubun dağılması için çalışmak olur. Kendi grup üyeliğimiz ayrıca kendimize bakışımızı da etkiler.

Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen bir işi yapmadan en usta olan kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir (Başaran, 1996,s:62).

2.3 Takım Çeşitleri

Günümüz örgütlerinde, teknoloji ve rekabet örgüt yapılarının işleyişinde çeşitli değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Örgütler daha güçlü yapılanmak üzere takım yapılarında çeşitliliği uygulamışlardır.

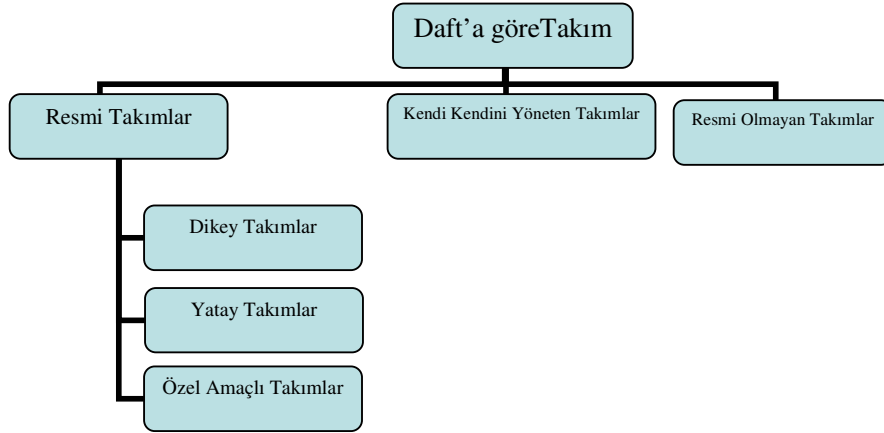
Bu çeşitlikte iki akademisyenin takım çeşitliliği şunlardır;

1-Richard Daft' göre takımlar çeşitleri

2-Katzenbach ve Smith'e göre takım çeşitleri

2.3.1 Richard Daft'a göre takım çeşitleri

Araştırmacının belirttiği takım çeşitleri Şekil 1'de şematize edilmiştir.



Şekil 1 . Daft'a Göre Takım Türleri (Daft, 1994).

2.3.1.1 Resmi Takımlar

Örgütlerde takımlar organizasyon yapısının parçası olarak oluşturulmakta ve üçe ayrılmaktadır(Daft, 1994, s:585):

2.3.1.1.1 Dikey takımlar

Yönetici ve onun alt kademelerden meydana gelmiş takım çeşididir. Bu takım çeşidi fonksiyonel veya emir takımı olarak da adlandırılır.

2.3.1.1.2 Yatay takımlar

Takım içinde hiyerarşi bozulmadan değişik uzmanlık alanları olan çalışanların meydana getirdiği takımlardır. Takım üyeleri diğer bölümlerden seçilerek görevleri bittikten sonra

birimlerine dönerler.Üyeler çalışma şekilleri ve yöntemleri konusunda fikir üretmekte veya görüşleri paylaşmaktadır.

2.3.1.1.3 Özel amaçlı takımlar

Takım üyeleri görevlerini tam anlamıyla yerine getirmek için iyi bir şekilde yönetilmelidir. Özel amaçlı takımlar organizasyon yapısı dışında itina ve yaratıcılıkla çalışmalıdır.

2.3.1.2 Kendi kendini yöneten takımlar

Örgüt içindeki yüksek ve düşük verimlilikte çalışanlarının içinden gönüllü seçilen 10-15 kişiden meydana gelen takım çeşididir. Takım üyelerinin birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tuttukları nasıl, niçin ve ne zaman çalışacaklarını belirleyen kendi işlerinden sorumlu olan takımlardır. Böylece düşük performanslı çalışanları karar verme sürecine dahil ederek performanslarının artması sağlanmaktadır.

Kendi kendini yöneten takımların özellikleri şunlardır.

- Ortak bir hedef, açık bir misyon, paylaşılmış bir vizyon,belirlenmiş bir hareket planı ve başarı ölçütlerine sahiptir.
- Takımın yöneteceği proses iyi tanımlanmıştır ve üst yönetim, proses göstergelerini geliştirmiştir.
- Takım, yönetim takımları tarafından tam olarak desteklenmiştir.
- Takım lideri patrondan daha ziyade koçtur
- Takım genellikle işin tüm bileşimlerine (planlama, uygulama, geliştirme, ölçme ve değerlendirme) sahiptir.
- İşin gerekleri, hedefleri, amaçları ve müşterileri tam olarak tanımlanmıştır.
- Takım üyeleri, işin başarısı için sorumlulukları üzerlerine alırlar.
- Günlük yönetim ve iş kararları verirler.
- Takımın elde ettiği sonuçlardan beraberce sorumludurlar.
- Bazı uygulamalarda takımın kendi bütçesi vardır ya da bütçe kullanma yetkisine sahiptir.

Kendi kendini yöneten takımlar sayesinde üretim artar, üretim kalitesi gelişir, teknolojik değişikliklere daha hızlı cevap verilir ve yönetim seviyeleri daha aza iner (Sümer, 2003).

2.3.2 John Katzenbach ve Douglas Smith'e göre takım çeşitleri

2.3.2.1 İşleri yöneten takımlar

Bu, bir işletmenin bütün bölümlerindeki grupları kapsar. Bir takım, bazı işlere nezaret ediyorsa, bir program ya da aktivite devam ettiriyorsa, bu çeşit takımlara denir. Böyle takımlar da üst yönetimin dikkati takım performansı üzerine odaklanmalıdır.

Tepe yönetimi, böyle takımlarda birlikte çalışarak sürekli yardım etmeli ve onların bir takım olarak ne yapmaları gerektiğini ve bunun ne ile ölçüleceğini düşünmelidir. Aynı zamanda tepe yönetimi; bireysel çalışma, empoze edilmiş çalışma ve takım çalışma ürünleri arasındaki dengeyi bulmalarına yardımcı olmalıdır. Ayrıca takımların zaman içinde bu dengeyi çalıştırdıklarını çok yakından izlemeleri önemlidir.

2.3.2.2 Tavsiyede bulunan takımlar

Bu takımlar; belirli bir konuda çalışmak ve belirli problemleri çözmek için toplanmış görev güçleri, proje grupları ve kalite veya güvenlik gruplarıdır. Bu takımlar, yöneten veya işleri yapan takımlardan farklı olarak, belirli bir süre için oluşturulmuşlardır.

2.3.2.3 Uygulayıcı takımlar

Bu takımlar, ön safhalarda olan insanları kapsar. Yani geliştirme, operasyon, pazarlama, satış, servis ve işin değer girdisi olan aktiviteleriyle çalışan insanlardır. Bunlar, gerekli araştırmaları yaparlar.

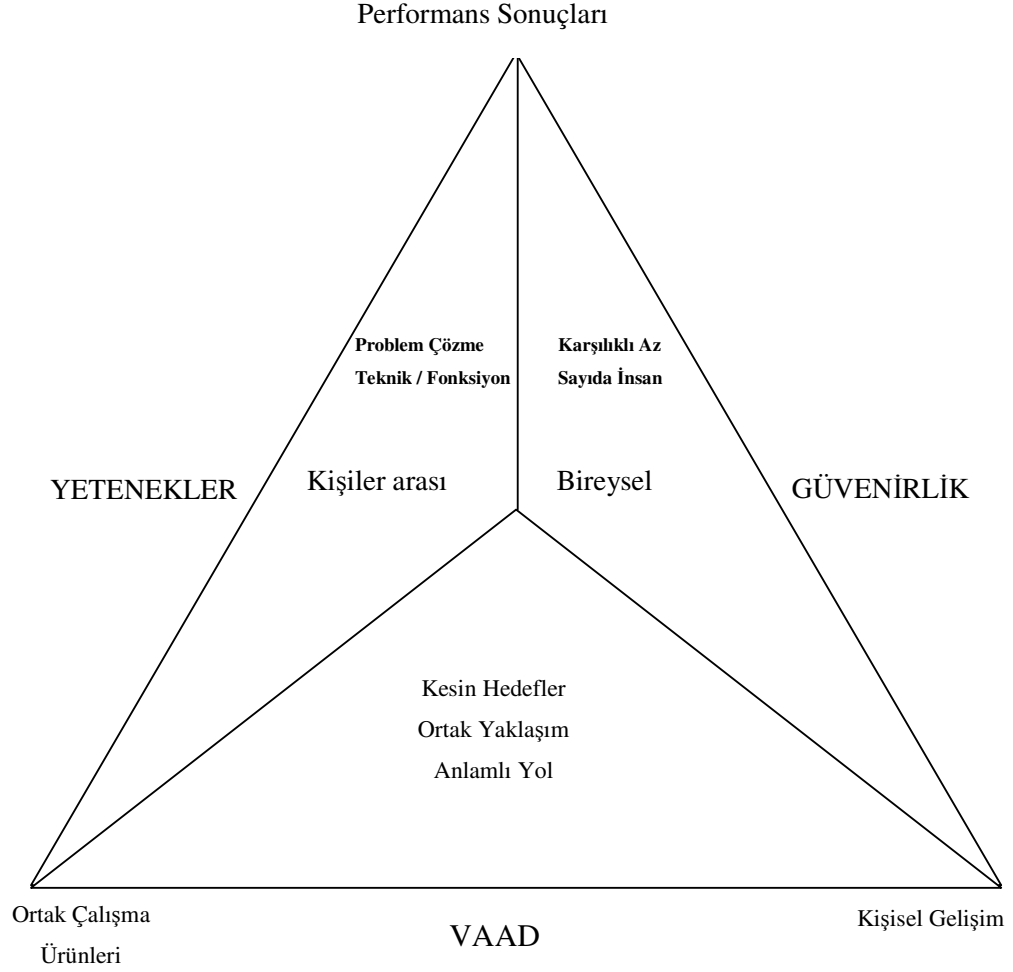
Bu potansiyel takımlardan hangisinin performans için en gerekli olduğuna üst yönetiminin karar vermesi gerekir. Bunun içinde bazı düzenlemeler gerçekleştirir.

a) Bazı başarılar, takımları bir organizasyon içerisinde nerede olduğuna bakmaksızın ateşler. Takım, bir amaç değil bir araç olarak kalırken başarı ise en temel amaçtır.

b) Bireyselliğe olan eğilimler, yine süregelmektedir; ancak bunun takım performansına giden yolda olmasına gerek yoktur. Takımlar, bireysel performansın karşısında değildirler

c) Disiplin hem takım hem de organizasyon içinde takım performansı için koşullar yaratır.

Takım performansı arayan gruplar, doğrudan performansa odaklanmalıdır. (Şekil 2.)



Şekil 2 . Katzenbach ve Smith Takım Performans Sonuçları (Katzenbach and Douglas,1998,s:22).

Gruplar, disiplinli hareket sonucu takım olurlar. Ortak bir amaç oluştururlar, performans hedefi üzerinde anlaşırılar, ortak çalışma hedefi belirlerler, tamamlayıcı yeteneklerini geliştirir ve kendilerini olabilecek sonuçlar için karşılıklı sorumlu tutarlar. İşleyen bir disiplin sonucu bunların herhangi birini yapmaktan vazgeçmezler.

2.4 Takım Kurma Teorileri

Takım kurulmasında ki amaç; üyelerin aktivitelerinden, üyeler arasındaki koordinasyon ve düşünce birlikteliğine dayanır. Bu üç öge birbiriyle doğrudan ilgilidir

Örgütün etkiliği arttırmak ve örgütsel amaçlara kavuşabilmek için bütünlük gösteren takımlar kurulmalıdır. Üye sayısının 5-7 dolaylarında olması, takımın başarılı olmasına yardım eden etkidir. Üye sayısının artması takımdaki etkili iletişimi zorlaştırır(Başaran,1996:195-196).

Takım oluşumunu açıklamaya çalışan daha birçok teori vardır. Bunlar daha çok takımın gelişmişliğine doğal olarak katkıda bulunurlar. Takım oluşumunu anlatan teoriler denge teorisi diğeri karşılıklı değişim teorisi (Çetin,1998,s:15).

2.4.1 Denge teorisi

İnsanların ekseriya ilgili nesnelere ve hedeflere karşı davranışların, temelinde, insanların birbirlerinden etkilenmelerinin yattığı üzerinde durur. Ortak tutum, davranış ve değerlerden dolayı bir X bireyi Y bireyi ile bir ilişki veya grup kuracaktır. Bu ilişki bir kere kurulduğunda, ortak davranışlar çerçevesinde simetrik bir denge oluşacaktır. Eğer dengesizlik olursa, dengeyi yeniden sağlamak için bir girişimde daha bulunulur. Eğer denge yine kurulamazsa, ilişki çözülür, dağılır.

2.4.2 Karşılıklı Değişim Teorisi

Temelinde çalışma ve motivasyon teorisinin işleyişine benzeyen değişim teorisi takımları ve üyeleri, ödül , maliyet sonuçlarının etkilerine göre etkileşim içinde olduğunu açıklar. Takım oluşumu için yapılmış sosyopsikolojik açıklamalarının yanında genel olarak tanınmış belirli grup oluşum evreleri vardır. Bu evreler; beyin fırtınası, işbirliği, uygulama ve sona erme (dağılım)dır (Çetin, 1998, s:16).

2.5 Takımın ve Takım Üyelerinin Özellikleri

Etkili ve başarılı bir takım kurabilmek için takımın oluşturulma sebebi ve fonksiyonu net olarak ortaya konulursa, amaca uygun olarak çalışılması daha kolay olur. Bu bakımdan bir takımın özellikleri şu başlıklar altında özetlenebilir (Gökbaş, 2001). Bunlar:

Açık amaçlar : Takımın amacının ve görevinin açık olarak belirlenmesi ve üyeler tarafından kabul görmesi gerekir. Bu durum paylaşmayı kolaylaştıracak, takımın düzenli çalışabilmesi için temel hareket noktası olacaktır.

İnformellik : Takım üyeleri arasında informal bir iletişim ağının bulunması rahatlık ve huzur açısından önemli bir etken olacaktır.

Katılım : Takım içerisinde tartışma ortamı yaratıp kararlar oybirliğiyle alınmalıdır. Üye katıldığı takımın çalışmasına takım içinde daha faal iştirak edecektir.

Dinleme : Takım içinde üyelerin birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri için birbirlerini dinlemeleri gerekir. Birbirlerini dinleyip anlayarak bilgilerini birleştiren üyeler daha sağlıklı yorumlar yaparlar.

Açık iletişim : Takım üyeleri kendi görevleri hakkında hislerini açıklamada özgürdürler.

Kendini değerlendirme: Takımlar sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için periyodik olarak kendini değerlendirmelidir.

Risk alma : Takım üyelerinin risk almaktan korkmayan hatta risk almada istekli hale getirilmeleri gerekir.

Başarılı bir takımın oluşmasında takım üyelerinin beceri ve tecrübeleri de önemli rol oynamaktadır. Takım üyelerinin şu becerilere sahip olması gerekir (Gökbaş, 2001).

- Tartışma başlatabilme,
- Düşünce ve bilgileri araştırabilme,
- Amaçlara erişebilme için öneri getirebilme,
- Fikirler üzerinde ayrıntılı ve açık olabilme ve özetleyebilme,
- Birlik zihniyeti içinde olabilme ve Sahiplenme,
- Çözüm farklılıklarında yaratıcı olma ve uzlaşma,
- Grubun hislerini açıklama ve diğerlerinin etkilerini kontrol etme,
- Standartlar üzerinde anlaşmak için grupta beraber hareket etme,
- Bilgi ve dokümanları referans olarak kullanma,
- Şikayet ve övmelerin her ikisini birden kabul edebilme,

2.6 Bireyin Takıma Katılma Nedenleri

Bireyin gerçekten takıma katılmasının tek bir nedeni yoktur. İnsanlar takımlara güvenlik, statü, kendine saygı, sevgi güç ve amaçlara ulaşabilmek için katılırlar(Çetin,1998,s:35). Bunun sonucu olarak grup içinde birçok kuralların ortaya çıkmasıyla bireysel yararları dönüşecektir. Toplumsal yaşam sürecinde kişisel arzumuzu engellemeye çalışarak bireysel özgürlüğümüzü sınırlandırır ve kurallara uyarız. Bu durumların kaybedilme korkusu insanları kuralları umursamayanları cezalandırma doğrultusunda hareket etmeye teşvik eder. Bu suretle, bizim, tehlikeli araba kullandığı için kırmızı ışıkta geçen bir araba sürücüsünü polise bildirmemiz gerekebilir. Bu kuralların sahip olduğu önemli bir özellik de bunların kanun tarafından desteklenir halde olmasıdır.

Bu kurallara uymamızın ikinci bir sebebi de; bireysel açıdan, her birimiz hayatımızın düzenli ve anlamlı olmasını isteriz. Çok sayıda psikolog insanların nasıl karmaşık bulgulara veya olaylara, anlam kazandırmaya kalkıştıklarını gözler önüne sermektedir. Birey için belirsizlik zarar vericidir. Belirsizliğin en aza indirilmiş olduğu durumlarda bile ortalıkta neler döndüğünü anlamayı ve içerisinde kendimizi bulduğumuz olayların komutasında yer almayı severiz.

Pek çok sayıdaki farklı durumlar kurallara uyumu etkilemektedir. Bir bireyin kişiliğinin karakteristik özellikleri, kişinin kendini takımın kurallarına uymaya hazırlanmasında rol oynar. Aynı zamanda kendine güvenleri fazla olan insanlar diğer grup üyelerinin görüşlerini ve tahminlerini etkilemektedirler.

Resmi eğitim, çocuk eğitiminin ve sosyalleşmesinin bir gelişmesi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda Japonlar özellikle gençlerinin grup durumlarına dikkat ediyorlar.

Sonuç olarak, bir grup ilişkileri oluşur. Sarfedilen baskı, grup kompozisyonuna, geçmişte ne kadar başarılı olduğu ve üyenin gruptan ayrıldığı noktayla ilgilidir. Grupların çalışması için, bazı temel girdilere sahip olunması gerekir. Grubu etkileyen temel girdilerden bazıları; grubun uyumu, üyelerin oynadığı roller ve grubun boyutudur. İki grup uyumunun grubun başarısında büyük bir payı vardır. İki bütünleyici özellikle önemli üyelerin karakter özellikleri ve belli bir grupta ilgilenmelerinin sebepleridir (Andrzej ve David, 1991, s: 225).

2.7 Organizasyonlarda Takımlara Olan İhtiyaç

Takım çalışması, örgütsel sorunları çözenin vazgeçilmez bir yoludur ve bu sürecin etkili kullanımı gerekmektedir (Çetin, 2001). Aynı zamanda takım çalışması bütün ortamlar için geçerliliğini koruyan önemli bir çalışma şeklidir.

Takım çalışmaları toplumsal, sosyal, psikoloji alanının tamamını temsil eder. Bir insan topluluğunun resmi anlamda bir takım olarak kabul edilmesi için dört kriter gereklidir (Tuna, 2003):

- 1- Takım üyeleri arasında etkileşim olmalıdır.
- 2- Genellikle başkaları tarafından takımın bir üyesi olarak kabul edilen takım üyelerinin, kendi kendilerini de takımın bir üyesi olarak görmeleri gerekmektedir.
- 3- Benimsenen (takıma mal olan) davranışlar hakkında ortak norm ve hedeflerin olması gerekir.
- 4- Kader birliği olmalıdır.

Takım, bütünlük gösteren her iş için kurulabilir. Takım üyelerinin görevlere ayrılması ve görevin gerektirdiği kadar işgörenin olması takım kurmada dikkat edilecek en önemli noktadır. "İş çözümü ile iş için gereken insan gücü sayısı ve görevlere alınacak iş görenlerde bulunması gereken yeterlilikler belirlenmelidir. Gerçek bir takımın oluşması için bireysel ürünlerinin ötesinde bir şeylerin gerçekleşmesini sağlayan zorlayıcı bir takım amacı olmalıdır" (Ünal 1998:288).

Takımların iki amacı olmalıdır, ilk amaç süreçlerin iyileştirilmesidir. İkinci amaç, takımların çalışanlarının kültürünün değişeceği bir eğitim alanı olmasıdır. Başka bir deyişle, bir takıma katılmak, çalışanların önemli gördükleri şeylerin ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin değişmesini sağlamalıdır. Bu da, aslında bir örgütün kültürünün değiştirilmesi demektir (Çetin,2001).

Takım çalışması, insanların işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar. Bu şekilde çalışma sonuçlarını gören birey işi ve çalışma arkadaşlarına daha fazla güvenerek verimi ve kaliteyi artıracaktır.

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

- Takımları oluşturan birey sayısı.
- Tamamlayıcı beceriler.
- Ortak bir amaca ve performans hedeflerine adanma.
- Karşılıklı sorumluluk
- Ortak bir yaklaşıma adanmak.

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

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

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

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

Sosyal beceriler; Takımda etkili iletişim ve yapıcı anlaşmazlıklar olmadan ortak anlayış ve amaç da olmaz. Etkili iletişim de sosyal becerilere dayanır. Sosyal becerilere, riskleri göze

almak, yararlı eleştiriler, objektiflik, aktif dinleme, diğerlerinin çıkar ve başarılarını onaylayarak desteklemek örnek verilebilir.

Eğitim kurumunda kurulan bir takım, yüklendiği fonksiyona göre öğretmen ve yöneticilerden oluşurken, bir diğeri yardımcı personel ve değişik görev grubuna sahip kişilerden oluşabilir. Takımın oluşmasına okul personelinin yanı sıra veli ve çevrenin katılımı ne kadar çok sağlanırsa başarı o kadar yükselir (Gökbaş, 2001, s. 13).

Ortak Bir Amaca ve Performans Hedeflerine Adanma : Bir takımda amaçlar ve performans hedefleri birbiri ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Takımın kısa vadeli hedeflerden, takımın genel amacına her zaman uygun olmalıdır. Takımın amacı, takım üyelerinin beraberce çalışması sayesinde yaratılır ve ayakta durur, Böyle olduğu için amaç hem gurur hem sorumluluk kaynağıdır. Takımın amacı ve belirli performans hedefleri birbirinden farklı olmalarına rağmen, ortak bir yaşayış içindedir. Belirli performans hedefleri, takımın performansını gelişmesine yardım eder. Takım bundan sorumludur. Takımın amacı takıma hem anlam, hem enerji kazandırır. Takımın amacı çoğunlukla belirli performans hedeflerinin peşinde gidilmesiyle büyür. Başarılı takım performansları amaç ve performans hedeflerini sürekli birleştirmekle sağlanır (Katzenbach ve Smith, 1998, s.77-82).

Karşılıklı Sorumluluk : Takımların temel belirleyici özelliğidir. Takım üyeleri görev ve amaçların yerine getirilmesi sürecinde kendilerini birbirlerine karşı sorumlu hissettikleri zaman bundan yararlanırlar. Karşılıklı sorumluluk hissi, zorunlu olan bütünleşme için uygun katkıların yapılmasını teşvik eder. Takımda karşılıklı sorumluluğu yansıtan biçimler arasında ise. kendi ihtiyaçlarının karşılıklı çıkarları ve ifadelerinin kabul edilmesi, ortak eylem önerileri ve başkalarının görüşleri, ihtiyaçları ve tercihlerinin dikkate alınması sayılır (Çetin,1998).

Üyeler takım sonuçlarından yönetici kadar sorumlu olmalıdır. Her üye takımın iş ve süreç gereksinimlerini karşılamak üzere sorumluluk duymalı ve almalıdır. Eğer takım başarısız olursa, bu takımdaki her üyenin başarısızlığı demektir. Sorumluluk, takım etkinliği konusundaki en önemli, aynı zamanda öğrenilmesi en zor kavramlardan biridir(Çetin,2001).

Ortak Bir Yaklaşım Adanmak : Takımlar amaçlarına ulaşmak için beraberce nasıl çalışacaklarına ilişkin ortak bir yaklaşım geliştirmelidirler. Amaçlarını belirlemek için

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

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

2.8 Takım Oluşturmanın Amaçları

Takım oluşturmanın amacı, birbiriyle dayanışma içinde olan, destekleyen, birbirlerine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak ve bu işi tamamlarken de bireysel farklılıklara saygılı olmaktır. Daha özel takım oluşturma amaçları ise şöyle sıralanabilir (Tuna, 2003):

- Her grup üyesinin kendine özgü ve diğer grup üyelerinin farklılıklarını anlayıp, onları bir araya getirmek ve etkili kılmak,
- Takımın örgütteki bütün işleyişi içindeki yer ve amacını belirginleştirmek,
- Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu geliştirmek,
- Grup üyelerinin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak.
- Grup süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Sorunlarla daha etkili biçimde uğraşp, çözüm getirmek,
- Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip, olumlu gelişmeler yaratabilmek,
- Takım üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam oluşturmak,
- Grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini artırmak,

- Takım üyelerinin rollerini daha iyi anlamlarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını kolaylaştırmak.

Okullarda takım çalışması, verimliliği en üst düzeye çıkarmada bir araçtır. Günümüzde okullarda yapılan takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenler kurulu toplantılarında, zümre toplantılarında, şube öğretmenler kurulu toplantılarında, sınav komisyonlarında, disiplin kurullarında, çeşitli komisyonlarda, bazı özel gün ve kutlama programlarında, laboratuvar atölye çalışmalarında ve sene başında planlama yapılırken rastlanılmaktadır. Oysa ki bu çalışmaların okulun tüm etkinliklerinde sürekli olarak işletilmesi, kurumun verimliliği açısından önem taşımaktadır (Çetin, 2001, s.36).

2.9 Grupların Tanımı

Aynı amaca ulaşmak için ortaklaşa bir uğraş içinde karşılıklı birbirini etkileyen, birbirine bağlı iki ya da daha fazla kişiye grup denir. Bu tanım, bir grubun en az iki kişiden oluştuğunu, grup başarısının üyelerin ortaklaşa ve birbirlerine bağlı olarak gösterdikleri çabaya bağlı olduğunu, grup üyelerinin birbirleriyle çalıştıkları için muhtemelen birbirlerine önemli etkiler bırakacaklarını kabul etmektedir.

Grupların amaçları; Grup üyeleri, bireylere farklı istekler doğurabilecek ve yeni tecrübeler sağlayacak işler verebilirler. Bir keresinde bir grup oluşumu, bu grup kuruluş amaçları içinde önceden bulunmayan yeni amaçlar üretebilir. Eğer üyeler, gruplarından memnun kalıp da tatmin olurlarsa, asıl amaçları, grubun dağılmaması için çalışmak olur. (Andrzej ve David, 1991).

2.10 Grup Çeşitleri ve Yapısı

Belirli amaçlara ulaşmak gayesiyle bir araya gelen, aralarında çok güçlü bir etkileşim bulunan gruplar formal (biçimsel), ya da informal (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formal gruplar iki ya da daha fazla kişi tarafından bilinçli olarak, görevleri ve çalışma sistemleri belirlenmiş olarak kurulur. İnfomal gruplarda durum bunun tam tersidir. Gruplar planlanmamış ve örgüt tarafından belirlenmeyen birleşmelerdir. İş ortamında insanların sosyal ilişki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendiliğinden oluşur. Bu sebeple informal gruplara "Doğal Gruplar" da denilebilir (Çetin, 1998).

Grupları; emir-komuta, görev, çıkar ya da arkadaşlık grupları gibi daha alt sınıflara ayırmak mümkündür. Emir-komuta ve görev grupları örgüt tarafından kurulan gruplardır. Emir-komuta grubu örgüt şeması tarafından belirlenir. Bir Okul müdürü ve on iki öğretmeni bir emir-komuta grubu oluştururlar. Meslek liselerindeki atölye şefi ve beş öğretmeni de bir emir-komuta grubu oluşturur.

Görev grupları da örgüt tarafından belirlenir ve bir işi tamamlamak amacıyla beraber çalışan kişileri temsil eder. Ancak bir görev grubunun sınırları, hiyerarşide bir üstte yer alan kişiyle sınırlı değildir. Görev grupları emir-komuta ilişkilerinin üstüne geçebilir. Örneğin bir öğrenci okulunda suç işlemekle suçlanıyorsa, bu durum okul müdürünün, müdür başyardımcısının, disiplin kurulu üyelerinin, sınıf öğretmeni ve rehber öğretmenin koordinasyonunu gerektirebilir. Bu tür bir yapılanma, bir görev grubunu meydana getirir. Bütün emir-komuta grupları aynı zamanda görev gruplarıdır.

İnformal gruplar üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin ederek, çok önemli işlevi yerine getirirler. İş yerlerinin ya da görevlerinin çok yakın olmasının getirdiği etkileşim sonucunda iş birliğinde arabayla gidip gelen, öğle yemeklerini beraber yiyen işgörenler görmekteyiz. Biçimsel olmamasına rağmen, insanlar arasındaki bu tür etkileşimlerin kişilerin davranışlarını ve performanslarını etkilediğini bilmeliyiz (Gölbaş, 2001).

Grup yapısının açıklayabilmek için üç temel kavramın altını çizmek, gereklidir: Roller, normlar ve statü. Bu kavramlar günlük hayatımızın bir parçası olmasına rağmen bunların yine de iyi anlaşılması ve analiz edilmesi gereklidir.

Roller: Grup üyelerinin her biri değişik roller oynayan aktörler olarak düşünebiliriz. Herkesin tek bir rolü olsa ve sürekli o rolü oynasa rol davranışlarını anlamak çok kolay olacaktı. Ama her ferdin farklı rolleri mevcuttur.

Belirli bir olay karşısında, diğer insanların sizin nasıl davranmanız gerektiği konusunda bazı beklentileri vardır. Dini inanışları güçlü bir insanın (ya da din görevlisinin) barda görünmesi bizi şaşırır. Beklediğimiz rolü görememek insanları hayal kırıklığına uğratar (Çetin,1998).

Grup Normları: Grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle karşılıklı ilişkilerde uymak istedikleri davranış kurallarına norm diyoruz (Eren,1984:85).

Bütün grupların grup üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul edilen davranış standartları vardır. Söz konusu normlar yazılı olabileceği gibi formal olmayanları da vardır. Normlar yazılı olsun veya olmasın grup üyelerinin tamamı tarafından bilinir ve benimsenir. Normlar bir toplumda kişiler arasında ilişkileri düzenleyen ve genelde herkes tarafından uyulan örf ve adetlere benzetilebilir.

Eğitim açısından ele alındığında bu cezalandırmalar; konuşmama, azarlama, alay etme, gruba kabul etmeme şeklinde düşünülebilir.

Statü: Statüyü grup içerisindeki pozisyon olarak tanımlayabiliriz. İnsanlar her dönemde statüye önem vermişlerdir. Bu durum formal olduğu gibi, informal da olabilir.

Eğitimde statü, müdür, müdür yardımcısı, atölye şefi şeklinde kişiye formal olarak verilebilir. Öte yandan kişinin meslekteki kıdemi, meslekteki becerileri itibariyle grup üyelerinden farklılıklar göstermesi de mümkündür. Bu alan kişiye informal bir statü kazandırabilir,

Grup üyeleri arasında statü hiyerarşisinin adil dağıtılması çok önemlidir. Grup üyeleri farklı kişilerden olduğundan, statü dağıtımında adaletsizlik yapıldığından çatışma başlayabilir (Çetin, 1998). Çatışmanın olduğu takımlarda da bu durum ileri boyuta ulaşmıyorsa verim getirir ama daha ileride ifade edeceğimiz gibi çatışmanın üst düzeyde olduğu örgütlerde yeni problemler peş peşe gelir.

2.11 Grup ve Takım Arasındaki Farklılıklar

Takım ve grup kavranılan çoğu kez birbirine karıştırılmış veya birbirinin yerine kullanılmıştır.

Grup ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirleriyle düzenli bir etkileşim içinde olan, iki veya daha fazla kişiden oluşan birleşmelerdir. İş grupları, sorumluluk alanları içinde her bir üyenin alınan kararlarda birbirine yardımcı olduğu ve bilgi paylaşımında etkileşimde bulunan gruplardır. İş grupları ortak çaba gösterirken kolektif çalışmalar için uygun değildir. İş gruplarının performansı her bir grup üyesinin bireysel katkılarının toplamıdır. Çalışma takımlarında ise koordineli çalışmalar sonucunda pozitif sinerji elde edilir. Bunun sonucunda çalışanların bireysel katkılarının toplamından daha yüksek düzeyde performans elde edilir (Gölbaş, 2001).

Bütün bu açıklamalar ışığında artık yöneticilerin niçin çalışma yöntemlerini takım çalışmasına yönlendirdiklerini anlayabiliriz. Takımların yaygın olarak kullanılması organizasyonlarda, sabit bir girdi ile daha büyük miktarlarda çıktılarının meydana gelmesi için potansiyel oluşturmaktadır. Ancak bir grubu takım olarak adlandırmakla performans artışı sağlanamayacağı da bir gerçektir.

Aslında çalışma grubunun bir takım olup olmadığının anlaşılabilmesi için gruba şöyle bir soru sorulabilir: "Grubun bütün üyelerinin hepsinin katılımıyla gerçekleştirilecek en az bir hedefi var mı?"

İş yerinde veya okulda içinde bulunulan grubun paylaştığı en az bir hedef varsa ve bu hedefe ulaşmak için hep beraber ortak bir performans göstermek gerekiyorsa, bu grup bir takımdır.

Grupta ve takımda paylaşılan hedefler farklılık gösterir. Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarımızda da pek çok takım ve grup vardır. Örneğin; aynı odayı paylaşan ofis arkadaşları öğle yemeğine çıkarken bir gruptur. Okulun kuruluşunun 50. Yılı kutlama programında görevli kişiler bir takımdır.

Tablo 1: Takım ile Grubunun Karşılaştırılması

Takım	Grup
<ul style="list-style-type: none">• Takım içinde herkesin açıkça tanımlanmış bir rolü vardır.• Somut ölçülebilir bir hedef vardır.• Karşısında birleşilen görünür bir rakip vardır.• Bir koç (lider) vardır.	<ul style="list-style-type: none">• Çoğu kişi kendilerinin ve diğerlerinin hangi işe uygun olduklarını bilmez.• Grubun hedefi ya da hedefleri genellikle hiç ifade edilmemiştir ve gruptaki kişilerin bu konuda farklı fikirleri vardır. Hedefin ölçülmesi zordur.• Dışarıyla olduğu kadar, grubun kendi içinde de rekabet vardır.• Kendi haline bırakılmıştır.

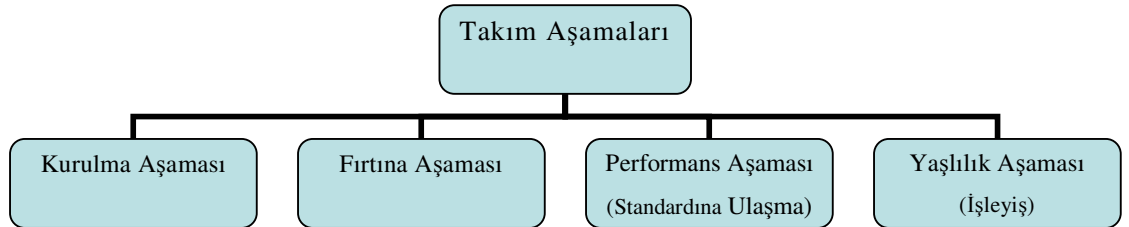
Demek ki bütün takımlar gruptur, ancak bütün gruplar takım değildir. Grup bir aradaki bir miktar insandan daha fazlasını, takım ise gruptan daha fazlasını içermektedir.

Grubun takım olabilmesi için bazı şartlar aranmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Takımdaki her kişi takıma isteyerek katılmalıdır. Gönüllü oluşan takımlarda iş verimi daha yüksektir,
- Takımdaki kişiler hedefe güdülenmiş olmalıdır.
- Düşünce üretilmesi için takım üyeleri arasında çatışma ortamı yaratılmalıdır.
- Takım üyeleri birbirini tanımalı, inanmalı ve güvenmelidir.
- Ulaşılabilecek hedefler ve yapılacak işler takım üyelerine çekici gelmelidir,
- Kararlar ve çözümler takımın her üyesinin katkısıyla oluşturulmalıdır.
- Takım üyeleri kendini ve diğer üyeleri geliştirmek için çaba harcamalıdır.
- Takım üyeleri karşılaştıkları engelleri ortadan kaldıracaklarına inanmalıdır.
- Her üye birbirini anlamaya ve tanımaya çalışmalı, etkilemeye ve etkilenmeye açık olmalıdır.
- Takımın her üyesinin iş ile ilgili eylem ve işlemlerinde açıklık olmalıdır.

2.12 Takımların Oluşumu Süreci

Takımın etkili olmasında gözönünde bulundurulması gereken en önemli faktörlerden biri de takımın yaşam döngüsüdür. Takımı canlı bir organizma olarak düşünmek de mümkündür. Bir takım oluşur, tartışmalı bir dönem geçirir, çok iyi bir performans gösterir, işlevini yerine getirdikten sonra dağılır. Aşamalar Şekil 3'de incelenirse,



Şekil 3 . Takım oluşum Aşamaları(Gökbaş, 2001).

1. Kurulma Aşaması: Araştırmacıların bu dönemi "bebeklik dönemi" olarak da isimlendirilir. Grup üyelerinin rastgele bir araya gelerek takım oluşturma dönemidir. Davranışlar rastlantısaldır.

Bu aşamada takımı oluşturan üyelerin paylaştığı ortak bir değer yoktur. Takımın amacı da yoktur. Amaç olmayınca takımı yönlendirici bir güç de yoktur. Amaçsız böylesine bir topluluğun başarılı olması beklenemez. Burada lidere çok önemli bir görev düşmektedir. Bu görev takımı toplama, ortak noktalara üyelerin dikkatini çekme görevidir.

Çok açık bir şekilde dile getirilen bu ortak noktalar takım üyeleri arasında tartışılır. Bu tartışmalara liderin ortam sağlayarak, yeni liderler çıkmasına imkan hazırlaması gerekir. Kısaca bu aşamada liderin bütünleşme sürecim başlatmak takımın oluşmasına bulunacağı en önemli katkıdır denilebilir (Gökbaş, 2001).

2. Fırtına Aşaması: Bu aşama, bireyler topluluğunun takımı oluşturmak için gayret gösterdiği ve tartışmaların en yoğun olduğu dönemdir. Takım üyeleri arasında görüş birliğinin olmaması belirtilen görüşlerde yetersizlik, gereksiz yorumlar, yine takım üyelerinin birbirleriyle yarışır bir ilişkide olması bu dönemin tipik özellikleridir.

Bazen tespit edilen bir konuda ayrıntılar hesaba katılmadan kararlar alındığı ve eylem hazırlığına geçildiği görülür. Hareketin başarısızlıkla sonuçlanması neticesinde daha sağlam bir başlangıç yapma gereği anlaşılır. Bu tür deneyimler grubun gelişmesine katkıda bulunur. Bu dönem için göreve ısınma dönemi de denilir. İşgören, ya görevi yüklenir ya da göreve sırtını döner (Başaran, 1996:196).

Burada lidere düşen görev, takım üyelerine hedeflerin iyi tanıtılması, görevlerin dağıtılması, her üye ile birlikte görev hedeflerinin belirlenmesi, ikili çatışmaların takımın başarısını engelleyecek düzeye çıkmasına engel olmaktır.

3. Rerformans Aşaması: Bu aşamada, artık takımda ileri düzeyde bir güdülenme, her konuda diğer bireylere karşı aşın bir hoşgörü gözlenir. İleri sürülen görüşler, görüş sahibi dikkate alınmaksızın değerlendirilir.

Takım üyeleri belirtilen bir yerde ve kararlaştırılan bir zamanda bir araya geliyor. Program hazırlamaya, karar vermeye, eyleme geçmeye, daha önceki çalışmalarını değerlendirmeye, yeni hedefler belirlemeye başlıyorsa bu aşama her üyenin artık üyelik bilincine ulaşmış ve takımın ruhunu geliştirmiş olduğunu gösterir (Başaran,1996,s:197).

Bu dönemde liderlik el değiştirebilir. Kıskançlık ya da statü için yarış yoktur. Takım üyelerinin oynadığı roller genellikle yapıcıdır.

4. Yaşlılık Aşaması: Konuya girerken ifade ettiğimiz ve canlı bir organizmaya benzettiğimiz takım belli bir süre sonra yaşlanır. Toplantı sayılan aza iner. Seyrek olarak toplanan takımın bir iş üretmesi de beklenemez. Üyeler, duygusal olarak geliştiklerini hissedebilirler. Kişiler başarma duygusu ile mutlu olurken, arkadaşlarını kaybetme durumunda kalmaları onları mutsuz eder(Çetin, 1998).

2.13 Takımların Oluşturulması ve Gelişim Aşamaları

Richard Hackman, bireysel insanlar yerine, onların bir takım oluşturmasını savunur ve yöneticiler, etkili takım performansını artırmak için birbiriyle ilişkili dört öneri sunar (Çetin,1998). Bu öneriler:

1. Ön Çalışma; Yönetici, yapılacak işi belirler ve hedefi kurar. Bu hedef; grup ya da bireysel olarak çalışan kişiler tarafından muhtemelen yapılacaktır.
2. Performans Koşullarının Yaratılması; Yönetici, takım için uygun performans koşullarını yaratır. Bu, işin yapıldığını izlemek için gerekli kaynakların temin edilmesini sağlar. Bu kaynaklar insan ya da insan dışı bir şeyler (para, kalacak yer, bilgi) olabilir.
3. Bir Takım Oluşturma ve Kurma; Burada üç adım belirlenir; sınırları oluşturma, yani grup üyeliklerinin sınıflandırılması, üyelerin kendilerini işe vermesi ve umulan davranışların sınırlandırılmasıdır.

Takım kurmada önemli hususlardan biri de yapılacak her işe (veya göreve) bu işi başarıyla yapacak işgörenler bulmaktır. Bu eğer bulunamıyorsa işe uygun işgörenler yetiştirmek de takım kurmanın bir parçasıdır.

Eğitim kurumlarında kurulacak takımların mutlaka lider özelliğini bünyesinde bulunduran kişinin önderliğinde kurulması diğer takımlarla iletişimde bulunulması gerekir.

Takımların ne için kurulduğu ve kuruluş amacı, vizyondan sonra net olarak verilmesi gereken konulardandır. Bu arada değer ve prensiplerin takımların sağlıklı işlerliği açısından mutlaka konulması gerekir (Cafoğlu,1996).

4. Devamlı Yardım Sağlama; Bu aşamada yönetici gruba problemlerin üstesinden gelmesinde yardım eder ve faaliyetlerin yüksek seviyede olmasını sağlar. Bu bazı verimsiz

üyelerin daha üretici üyelerle yer değiştirmesi ya da insan dışı kaynakların yeniden doldurulması anlamına gelebilir.

Yöneticiler çalışma takımını nasıl kullanacağını öğrenmek zorunda kalabilirken aynı zamanda, iyileştirilmiş, takım performansı ve takım üyeleri tatmini açısından böyle bir yatırımın öğrenmede faydası olacağını not etmiştir.(Andrzej ve David, 1991).

2.14 Takımların Verimliliği ve Etkinliği

Massachusetts Institute of Technology (MIT)'de yönetim profesörü olan Douglas McGregor klasikleşmiş kitabında (The Human Side of Enterprise) etkin çalışma gruplarını etkin olmayanlarından ayıran 11 Özelliği sıralamıştır (Andrzej ve David, 1991, s:239).

- Üyelerin iç içe olduğunu ve ilgilendiklerini gösteren grup içi resmi olmayan ve rahat bir ortam.
- Hizmet üstünde yoğunlaşan bir tartışmaya bütün üyelerin tam katılımı,
- Gerçekleştirilmek istenen amacın tüm grupça kabul edilmesi.
- Birbirlerini dinleyen ve yaratıcı öneriler ortaya koymaktan korkmayan üyeler.
- Anlaşmazlıklar örtbas edilmez, tümüyle tartışılır, ya karara bağlanır ya da anlaşmazlıklarla yaşamaya devam edilir.
- Çoğu karara fikir birliği içinde varılır.
- Eleştiri kişisel saldırı şekline dönüşmeden samimi ve sık sık yapılır.
- İnsanlar, görev ve grup üyelerinin görev anındaki çalışma tarzları hakkındaki hislerini anlatmakta özgürdürler.
- Faaliyetler grup üyelerine açık şekilde dağıtılır ve onlar tarafından yürütülür.
- Takım içindeki liderlik zaman zaman el değiştirir.

2.15 Yüksek Başarı Gösteren Takım Özellikleri

Bir takımın, örgütün bir parçası olarak, kendine gösterilen hedeflere ulaştığı ölçüde etkilidir (Başaran,1996,s:202). Önemli olan takımda görev bilincini oluşturmaktadır. Takım üyeleri arasında paylaşılan takım vizyonu takım kurma sürecini daha hızlandırır.

"Etkili takımlar oluşturulmak isteniyorsa var olan grupları değiştirmek yerine tamamen yeni bir takım oluşturulmalıdır. Bu şekilde oluşabilecek dirençten kaçınılabılır. Çünkü yeni takımlarda olumsuz iş ilişkileri, kötü alışkanlıklar, zararlı davranışlar ve engellemeler bulunmamaktadır" (Çetin, 2001).

Yüksek performanslı takımlara ilişkin bir çok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar birbirlerini destekler niteliktedir. Mike Woodcock, Robbins, John Katzenbach ve Douglas Smith ise bu araştırmalarda önde gelen isimlerdir. Bu uzmanlara göre etkili bir takım çalışması için bir takımın bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikleri de şu başlıklar altında toplayabiliriz.

Açık amaçlar : Takımın amacı ve görevi açıkça belirlenmeli ve herkes tarafından kabul edilmeli. Üyeler hedeflerin başarılması için nasıl birlikte çalışılacağı konusunda anlaşır.

İnformellik : Takım üyeleri arasında resmi olmayan doğal ve rahat bir iletişim vardır.

Açık iletişim : Takım içinde hiçbir gizlilik yoktur. Doğrudan, açık ve iyi bir iletişim vardır. Birbirleriyle iletişim, toplantılar dışında da devam eder.

Karşılıklı güven : Üyeler arası karşılıklı güven yüksektir. Üyelerin her birinin dürüstlüğüne, yeteneğine ve karakterine inanılmaktadır.

Uygun liderlik : Etkili takımlarda liderliği, çoğunlukla durum belirler. Liderlik üyelerin yeteneklerine ve takımın ihtiyaç durumlarına göre değişmektedir. Liderlik kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmalıdır.

Kendini değerlendirme : Takımlar sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için düzenli olarak kendilerini değerlendirmelidirler.

Katılım : Takım içerisinde tartışma herkese açık olup, bütün üyeler tartışmaya katılmak için cesaretlendirilirler.

Dinleme : Takım üyelerinin birbirlerini anlayabilmeleri için birbirlerini dinlemesini bilmelidirler. Birbirlerini dinleyerek ve anlayarak bilgileri en iyi şekilde birleştirebilir ve yorumlar yapabilirler.

Çağdaş anlaşmazlık : Ortada bir anlaşmazlık olmasına rağmen takım bundan rahatsız değildir. Problemden kaçınma problemi yumuşatma veya gizlemek için de bir çaba sarf etmez.

Mutabakat : Önemli bir karar için herkes fikrini söyler, o konu üzerinde tartışılır ve sonunda karara varılır.

Açık roller ve işbölümü : Açık beklentiler ortaya konur. Rol oynamada takımın her üyesi tarafından net beklentiler vardır. Görev alındığı zaman karar verilir, kabul edilir ve başılır.

Uygun çalışma yöntemleri : Öğretmenlerden okullarla ilgili sıkça işitilen kaygıların başlıcaları; zayıf iletişim, rehberlik eksikliği ve bazı öğretmen toplantılarındaki zaman kaybıdır. Takımların etkili çalışma yolları vardır. Bu çalışma yolları takımın amacına ve üyelerin yeteneklerine göre değişebilir.

Etkili takımlar neler üzerinde anlaştıklarını, neleri yapmamaya karar verdiklerini ve nasıl çalıştıklarına ilişkin kayıtlar tutarlar. Ayrıca zamanı kullanmada da oldukça başarılıdırlar (Ensari 1999,s:107).

Eğitim olmazsa takım kendini geliştiremez. Bunun için de çalışanlara gerekli yetenek ve kavrayış için hizmet içi eğitimler sağlanmalıdır. Bu alanda verilecek eğitim üçe ayrılır (Çetin, 2001).

1 -Teknik eğitim : Bu aşamada her elemana özel yetenek kazandırılır.

2-İdari eğitim : Kayıt tutma, raporlama, bütçeleme, çizelgeleme, kontrol ve kendini değerlendirme konuları öğretilir.

3-Sosyal ilişkiler eğitimi : Her takım elemanı doğru bilgiyi almayı, gerekli yerlere göndermeyi, üretimi artırmaya bile bu bilgiyi kullanmayı öğrenmelidir.

Aslında etkin takımlar "ne" üzerinde olduğu kadar "nasıl" üzerinde de zaman harcarlar.

2.16 Takım Çalışması ile İlgili Araştırmalar

Bu bölümde; problemin tanımlanması ve verilerin yorumlanmasında anket uygulanan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri ile ilgili bulunan araştırmaların özetlerine yer verilmektedir

Öztürk (1996) "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, İstanbul'da otomotiv alanında faaliyet gösteren dört kuruluşa, takım çalışması yapılan ve yapılmayan örgütlerin; örgütsel yapı, yönetim tarzları ve çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenerek, takım çalışmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre takımlar üyelerine kendi katkılarına ihtiyaç duyulduğu ve sorumluluk almaları gerektiği duygusunu yarattığı ve üyenin kendini takım başarısına adayacağı şekilde yapılandırılması ortaya çıkmıştır.

Çetin (1998) "İlköğretim Okullarında Takım Çalışması" adlı çalışmasında, ilköğretim okullarında takım çalışmasının uygulanma düzeyini, özelliklerini, eksik yönlerini, etkinliğini ve diğer hususları değerlendirerek, okul yönetiminde yüksek performanslı takım çalışmaları hakkında bilgi vermeyi amaçlamıştır. Yaptığı araştırmada, eğitim kurumlarında yüksek performanslı bir takım oluşturulabilmesi, yönetici ve öğretmenlerin takım içinde olaylara doğru teşhis koyabilmesi, uyum yeteneği doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen bulgulardan, yaş, eğitimcinin evli olması değişkenlerinin takım çalışmalarını etkilediği ve özel eğitim kurumlarının devlet kurumlarına göre, beklenen düzeyde olmamakla birlikte, yüksek performanslı takımların kurulduğu belirlenmiştir.

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

Çetin (2001) "İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, takım çalışmasının kurumsal verimliliğe etkisi, okullarda takım çalışmalarının uygulanması ve yöneticilerin takım lideri olarak

değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çanakkale il merkez ve ilçelerinde görev yapan 402 öğretmen ve 43 yöneticinin araştırma kapsamına alındığı çalışmada, takım çalışmasının yararına yöneticileri öğretmenlerden daha fazla inandığı; öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim okullarında yapılan takım çalışmalarının kurumun verimliliğine etkisine inandıkları; takım çalışmalarının okullarda yeterince uygulanmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin takım lideri olarak öğretmenler ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesinde yöneticilerin puanlarının daha yüksek olduğu, yöneticiler kendilerinin daha iyi birer takım lideri olduğuna inandıkları yönünde bulgular elde edilmiştir.

Gökbaş (2001) "Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma" adlı yüksek lisans tez çalışmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin karara katılmanın önemine inanmaları, yöneticilerin çalışanları karar sürecine katmaya imkan vermeleri, yöneticilerin öğretmenleri takım çalışmasına yönlendirmeleri, yöneticilerin ve öğretmenlerin takım çalışmasına istekli olup olmamaları ve takım çalışmasının önemine inanmaları konu başlıklarında okul türü, mesleki kıdem, mesleki deneyim, yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı sorularına cevap almayı amaçlamıştır. Elazığ il merkezindeki 19 ortaöğretim kurumunda görev yapan 67 yönetici ve 388 öğretmenin araştırma kapsamına alındığı çalışmada, yöneticilerin takım çalışması ve karara katılmaları arasında bir ilişki bulunduğu, Takım çalışması bulgularında takım liderinin bilgileri paylaşımında dürüst ve açık olduğu görüşüne yöneticiler katılırken öğretmenlerin bu görüşe katılmadıktan, okullarda çalışanların performanslarının aynı derecede takdir edildiği görüşüne hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin katılmadıkları, yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirmesi görüşüne yöneticiler ve genel lisede çalışan öğretmenler düşük düzeyde de olsa katıldıkları, meslek lisesi öğretmenlerinin kararsız kaldıkları belirlenmiştir. Gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin mesleki kıdem açısından takım çalışmasına istekli oldukları saptanmıştır.

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

Tuna (2003) "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" adlı çalışmada Afyon ilindeki , okul yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde cinsiyet, görev unvanı, kıdemi ve mezun oldukları okulu değişkenleri kullanılmıştır. Takım çalışmalarının okullardaki personel arası ilişkilerin gelişmesine katkı sağladığını düşünülmüştür. Araştırmada, takım çalışmalarının kişiler arası güveni artırdığı, karşılıklı saygının geliştirdiğini, çatışmaları azaltacağına ait sonuçlar sunulmuştur.

Sümter (2003) Küreselleşen dünyada hızla değişen ortama ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek amacıyla işletmeler de bu değişim içerisinde yerini almıştır. Bu süreç içerisinde işletmelerde dört önemli alanda değişimler meydana gelmiştir. Bunlar; yönetimden liderliğe, bireylerden ekip çalışmasına, müşteri hizmetlerinden ortaklıklara ve geleneksel ücret sistemlerinden takdir ve ödül sistemlerine geçişin gerçekleşmesidir.

Buradan yola çıkarak, başarılı işletmeler için takım çalışmasının temel alındığı günümüzde takım üyelerinin takım iklimi algısı ile yöneticilerin performans değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır ? Bu araştırmada, perakendecilik sektöründe takım çalışması uygulanan şirketlerde takım iklimi ile performans yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu iki ayrı firmada toplam 100 çalışan teşkil etmektedir. Araştırmada, takım ikliminin her bir alt boyutunun performansla olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanarak, takım iklimi boyutlarından işe yönelme boyutu algısı yüksek değerlere sahip olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM 3

3 YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve işlenmesine ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma, Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumlarının Erkek Teknik Eğitim ve Kız Teknik Eğitim okullarında görev yapan, öğretmen ve yöneticilerin takım çalışmalarında hangi faktörlerin takımın verimliliğini belirlediğini betimsel ve taramaya yönelik bir araştırmadır.

3.2 Evren Örneklem

Araştırmanın evrenini 2005-2006 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki Erkek Teknik Öğretim ve Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlükleri'ne bağlı okullardaki öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul ilindeki Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı toplam 58 okul; Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı toplam 56 okul bulunmaktadır. Okulların tam listesi Ek-3'de verilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ilindeki Erkek Teknik Öğretim ve Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı okulların içinde sayıları 5 ve yukarı olanlar tespit edilmiştir. Örneklem seçiminde ölçüt olarak Avrupa yakasındaki Beşiktaş, Beyoğlu, Eminönü, Küçükçekmece, Şişli ilçeleri ile Anadolu yakasındaki Beykoz, Kartal, Ümraniye ilçeleri olarak 8 adet ilçeden Anadolu yakasında Kartal, Avrupa yakasından Şişli rasgele seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır. Burada da amaç mümkün olduğu kadar çok kişiye anketlerin uygulanabilmesidir. Belirlenen 7 okuldaki 130 öğretmen ve yönetici örnekleme alınmıştır. Dağıtılan 120 Anketin 97 toplanmış ve örnekleme oluşturmuştur.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli bilgiler ve veriler, amaçlarına uygun olarak “Smith ve Katzenbach'in Yüksek Performanslı Takımların Bilgeliği” ve “Çetin'in İlköğretim Okullarında Takım Çalışmaları” kaynaklarından uzman görüşü alınarak hazırlanan 6 alt boyuttan oluşan 25 soruluk anket tekniği uygulanmıştır. Ankete uygulanan geçerlilik ve

güvenirlilik testi sonucunda 97 kişi için 25 soruluk Alpha değeri 0,9412 çıkmış bu da uygulanan testin geçerli ve güvenirliliğini göstermektedir.

Araştırmada, hazırlanan anketin ilk bölümünde deneklere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümünde takım çalışması ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirleyen sorular yer almaktadır.

Ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmalarında verimliliğin belirlenmesinde altı boyutta ele alınmıştır. Bunlar;

1. Takımın verimlilik için yeterli sayıda olmasını içeren sorular (1,2,3,4); 2. Takım üyelerinin yeterli beceri düzeylerini içeren sorular (5,6,7,8); 3. Takımın anlamlı amaçlara sahip olmasını içeren sorular (9,10,11,12,13); 4. Takımda amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin sorular (14,15,16,17,18); 5. Takımın açık çalışmasını içeren sorular (19,20,21,22); 6. Takım üyeleri karşılıklı hesap verme düzeyini içeren sorular (23,24,25) toplam 25 soru yer almaktadır. Her soru için deneklerin görüşlerini belirlemek amacıyla hiç katılmıyorum(1), katılmıyorum (2), kararsızım(3), katılıyorum(4), tamamen katılıyorum(5) seçenekleri uygulanmıştır.

Verilerin çözümünde eşit aralıklarla bölünmüş 5'li ölçekte 4 aralık bulunmuştur.

Deneklerden elde edilen verilerin sayısal değerleri dikkate alınarak aritmetik ortalamalarda çıkan; 1.00-1.80 (hiç katılmıyorum),1.81-2.60 (katılmıyorum), 2.61-3.40 (kararsızım), 3.41-4.20 (katılıyorum), 4.21-5.00 (tamamen katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

4 BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, anket uygulanan yöneticilerin ve öğretmenlerin kişisel bilgilerine yer verilmiş, yöneticilerin ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

4.1 Ankete Cevap Verenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmesi

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel özelliklerine göre değerlendirilerek dağılımlar frekans ve yüzdeler tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 2: Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı.

Cinsiyet	N	%
Erkek	55	56.7
Kadın	42	43.3
Toplam	97	100.0

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların % 56.7’sini erkekler, % 43.3’ünü bayanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3: Deneklerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı.

Medeni Durum	N	%
Evli	57	58.8
Kadın	40	41.2
Toplam	97	100.0

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumu Tablo 3’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan deneklerin % 58.8’ini evliler, %41.2’sini bekarlar oluşturmaktadır.

Tablo 4: Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı.

Yaş	N	%
20-30 Yaş	34	35.1
30-40 Yaş	35	36.1
40-50 Yaş	18	18.6
50 ve Üzeri	10	10.3
Toplam	97	100.0

Deneklerin yaşlara göre dağılımı Tablo 4’de görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin % 35.1 20-30 yaş grubunda, %36.1 30-40 yaş grubunda, %18,6’sı 40-50 yaş grubunda, % 10.3 50 yaş ve üzeri grubu oluşturmaktadır. Özetle araştırmaya katılanların % 72.2’sini 20-40 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 5: Deneklerin Yönetmel Sorumluluklarına Göre Dağılımı.

Yönetim Sorumluluğu	N	%
Müdür-Müdür Baş Yrd.	8	8.2
Müdür Yardımcısı	10	10.3
Bölüm Şefi-Zümre Bşk.	11	11.3
Ders Öğretmeni	68	70.1
Toplam	97	100.0

Araştırmaya katılan deneklerin yönetmel sorumlulukları Tablo 5’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan deneklerin. % 8.2 ‘sini Müdür veya Müdür Baş Yrd., %10.3’nü Müdür Yrd., %11.3’nü Bölüm Şefleri veya Zümre Başkanları, %70.1’ni Ders Öğretmeni oluşturmaktadır. Deneklerin büyük bir kısmını ders öğretmenleri oluşturmaktadır.

Tablo 6: Deneklerin İş Deneyimlerine Göre Dağılımı.

İş Deneyimi	N	%
1-5 Yıl	25	25.8
5-10 Yıl	29	29.9
10-15 Yıl.	14	14.4
15 Yıl ve Üzeri	29	29.9
Toplam	97	100.0

Deneklerin iş deneyimlerine göre dağılımı Tablo 6’de görülmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin % 25.8 1-5 yıl, % 29.9 5-10 yıl, %14,4 10-15 yıl, % 29.9 15 yıl ve üzeri deneyime sahip denekler oluşturmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere kurumlarımızdaki yönetici ve öğretmenlerin % 70.1 gibi büyük bir oranı mesleki deneyiminin yaklaşık yarı olan 1-15 Yıl göstermektedir.

Tablo 7: Deneklerin En Son Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımı.

İş Deneyimi	N	%
Fakülte	81	83.5
Öğretmen Okulu - San Ens.	6	6.2
Meslek Yüksek Okulu	5	5.2
Yüksek Lisans-Doktora	5	5.2
Toplam	97	100.0

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türüne göre dağılımı Tablo 7’de görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin %83.5’ni Fakülte mezunları, % 6.2’ni Öğretmen Okulu veya Sanat Enstitüsü mezunu, %6.2’ni Meslek Yüksek Okulu mezunu, % 5.2’sini Yüksek Lisans veya Doktora mezunları oluşturmaktadır. Tablo 7’den de anlaşıldığı üzere araştırmaya katılanların % 83.5 oranıyla Fakülte mezunları olması dikkat çekicidir.

Tablo 8: Deneklerin Teknoloji Kullanımına Göre Dağılımı.

Bilgisayar	N	%
Düşük	17	17.5
Orta	51	52.6
Yüksek	29	29.9
Toplam	97	100.0

Deneklerin Teknoloji kullanımına göre dağılımı Tablo 8’de görülmektedir. Örnekleme oluşturan deneklerin % 17.5 düşük, % 52.6 orta, % 29.9 yüksek düzeyde teknolojiyi kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tablodan anlaşılacağı üzere örneklemin % 17.5 gibi az bir kısmı teknolojiyi yeterli kullanmadığını belirtmiştir.

Tablo 9: Deneklerin Sivil Kuruluşlara Üyeliğine Göre Dağılımı.

Sivil Kuruluş Üyeliği	N	%
Var	21	21.6
Yok	76	78.4
Toplam	97	100.0

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliğine göre dağılımı Tablo 9’de gösterilmiştir. Deneklerin % 21.6’sı sivil kuruluşuna üye, % 78.4’ü sivil kuruluşuna üye olmayanlardan oluşturmaktadır.

Tablo 10: Deneklerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımı.

Sendika Üyeliği	N	%
Var	43	44.3
Yok	54	55.7
Toplam	97	100.0

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bağlı olduğu sendika üyeliğine göre dağılımı Tablo 10’da gösterilmiştir. Deneklerin % 44.3’ü sendika üyeliği olan, % 55.7’si sendika üyeliği olmayanlardan oluşturmaktadır.

4.2 Cinsiyetlerine Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 11: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.

Cinsiyet	N	X	Ss	T	p
Erkek	55	2.95	0.947	-950	0.345
Kadın	42	3.14	0.940		

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerinin takımın verimliliği üzerindeki etkisi tespit etmek için, takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda; Tablo 11’da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 12: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile cinsiyet arasındaki test sonuçları

Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Erkek	55	3.02	0.814	0.203	0.840
Kadın	42	2.99	0.777		

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 12’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 13: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.

Cinsiyet	N	X	Ss	t	P
Erkek	55	3.07	0.683	0.402	0.689
Kadın	42	3.01	0.713		

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile takım üyelerinin takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 13’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 14: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.

Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Erkek	55	3.14	0.698	0.728	0.469
Kadın	42	3.03	0.816		

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 14’de gösterildiği üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak değerler her ne kadar kararsızlar arasında olsa da erkeklerdeki değer katılıyorrum yönünde bayağı bir belirgin olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 15: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.

Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Erkek	55	3.25	0.841	0.340	0.735
Kadın	42	3.19	0.870		

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile takım üyelerinin takım içinde açık çalışma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 15’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 16: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile cinsiyet arasındaki test sonuçları.

Cinsiyet	N	X	Ss	T	P
Erkek	55	3.19	0.823	0.205	0.838
Kadın	42	3.15	0.856		

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile takım üyelerinin takım içinde karşılıklı hesap verme düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 16’da gösterildiği üzere anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

4.3 Medeni Durumuna Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 17: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile medeni durum arasındaki test sonuçları.

Medeni Durum	N	X	Ss	T	P
Evli	57	3.29	1,0878	0,937	0.520
Bekar	40	3.12	0,973		

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 17’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 18: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile medeni durum arasındaki test sonuçları.

Medeni Durum	N	X	Ss	T	P
Evli	57	3.26	0,818	0,898	0.321
Bekar	40	3.12	0,886		

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum ile takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 18’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 19: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.

Medeni Durum	N	X	Ss	T	P
Evli	57	3.28	0,701	0,712	0.323
Bekar	40	3.18	0,790		

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum ile takım üyelerinin takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 19’da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 20: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.

Medeni Durum	N	X	Ss	T	P
Evli	57	3.15	0,839	0,899	0.101
Bekar	40	3.02	0,741		

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum ile takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 20’de gösterildiği üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 21: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.

Medeni Durum.	N	X	Ss	T	P
Evli	57	3.47	0,851	0,824	0.031
Bekar	40	3.33	0,971		

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum ile takım üyelerinin takım içinde açık çalışma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 21’de gösterildiği üzere takım içindeki açık çalışma düzeyinde evli olan yönetici ve öğretmenlerin, bekar olanlara göre anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$).

Tablo 22: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile medeni durum arasındaki test sonuçları.

Medeni Durum.	N	X	Ss	T	P
Evli	57	3.44	0,869	1,1749	0.033
Bekar	40	3.25	0,900		

Tablo 22’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin medeni durumları ve karşılıklı hesap verme sonuçları arasında Evli olanlar yönünde anlamlı olacak bir farklılık bulunmuştur($p<0.05$). Evli olanların karşılıklı hesap verme ortalaması 3.44 (Katılıyorum) iken bu oran Bekar olanlarda 3.25(Kararsızım) olarak gerçekleşmiştir. Böylece evli olanların bekar olanlara göre takım içinde karşılıklı hesap verme düzeyinin fazla olduğu göstermektedir.

4.4 Yaş Gruplarına Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 23: Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralıkları ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.

Yaş Aralığı	20-30 Yaş		30-40 Yaş		40-50 Yaş		50 Yaş Üzeri		N	
	34		35		18		10		97	
	X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
Takım yeterli sayısı	2,94	,737	3,03	1,00	3,12	,867	3,20	1,49	3,03	,943
Takım beceri düzeyi	2,94	,748	2,90	,776	3,22	,641	3,22	1,198	3,01	,794
Takımın anlamlı amaçları olması	3,04	,610	2,93	,692	3,14	,646	3,32	1,007	3,05	,693
Takımın amaçları gerçekleştirmesi	3,04	,685	3,00	,774	3,10	,739	3,62	,791	3,09	,750
Açık çalışma yaklaşımı	3,16	,799	3,15	,889	3,45	,733	3,22	1,108	3,22	,850
Karşılıklı hesap verebilme düzeyi	3,14	,716	3,11	,866	3,22	,892	3,43	1,042	3,17	,833

Tablo 24: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın Sayısı ve Yeterliliği	20-30 Yaş	30-40 Yaş	-,0872	,23003	,706
		40-50 Yaş	-,1765	,27846	,528
		50 Yaş Üzeri	-,2515	,34366	,466
	30-40 Yaş	20-30 Yaş	,0872	,23003	,706
		40-50 Yaş	-,0893	,27708	,748
		50 Yaş Üzeri	-,1643	,34254	,633
	40-50 Yaş	20-30 Yaş	,1765	,27846	,528
		30-40 Yaş	,0893	,27708	,748
		50 Yaş Üzeri	-,0750	,37678	,843
	50 Yaş Üzeri	20-30 Yaş	,2515	,34366	,466
		30-40 Yaş	,1643	,34254	,633
		40-50 Yaş	,0750	,37678	,843

Tablo 25: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yaş arasındaki test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın Sayısı ve Yeterliliği	Gruplar Arası	,671	,224	,245	,865
	Grup içi	84,872	,913		
	Toplam	85,543			

Tablo 25’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 25’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 26: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	20-30 Yaş	30-40 Yaş	,0414	,19163	,829
		40-50 Yaş	-,2737	,23198	,241
		50 Yaş Üzeri	-,2765	,28629	,337
	30-40 Yaş	20-30 Yaş	-,0414	,19163	,829
		40-50 Yaş	-,3151	,23083	,176
		50 Yaş Üzeri	-,3179	,28536	,268
	40-50 Yaş	20-30 Yaş	,2737	,23198	,241
		30-40 Yaş	,3151	,23083	,176
		50 Yaş Üzeri	-,0028	,31388	,993
	50 Yaş Üzeri	20-30 Yaş	,2765	,28629	,337
		30-40 Yaş	,3179	,28536	,268
		40-50 Yaş	,0028	,31388	,993

Tablo 27: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Gruplar Arası	1,771	,590	,932	,429
	Grup içi	58,901	,633		
	Toplam	60,671			

Tablo 27’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları ile takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 27’de gösterildiği üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 28: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	20-30 Yaş	30-40 Yaş	,1040	,16721	,535
		40-50 Yaş	-,1033	,20241	,611
		50 Yaş Üzeri	-,2788	,24980	,267
	30-40 Yaş	20-30 Yaş	-,1040	,16721	,535
		40-50 Yaş	-,2073	,20141	,306
		50 Yaş Üzeri	-,3829	,24899	,128
	40-50 Yaş	20-30 Yaş	,1033	,20241	,611
		30-40 Yaş	,2073	,20141	,306
		50 Yaş Üzeri	-,1756	,27388	,523
	50 Yaş Üzeri	20-30 Yaş	,2788	,24980	,267
		30-40 Yaş	,3829	,24899	,128
		40-50 Yaş	,1756	,27388	,523

Tablo 29: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Gruplar Arası	1,338	,446	,925	,432
	Grup içi	44,845	,482		
	Toplam	46,182			

Yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları ile Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 30: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	20-30 Yaş	30-40 Yaş	,0412	,17803	,818
		40-50 Yaş	-,0588	,21552	,786
		50 Yaş Üzeri	-,5788(*)	,26598	,032
	30-40 Yaş	20-30 Yaş	-,0412	,17803	,818
		40-50 Yaş	-,1000	,21445	,642
		50 Yaş Üzeri	-,6200(*)	,26511	,021
	40-50 Yaş	20-30 Yaş	,0588	,21552	,786
		30-40 Yaş	,1000	,21445	,642
		50 Yaş Üzeri	-,5200	,29161	,078
	50 Yaş Üzeri	20-30 Yaş	,5788(*)	,26598	,032
		30-40 Yaş	,6200(*)	,26511	,021
		40-50 Yaş	,5200	,29161	,078

Tablo 31: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Gruplar Arası	3,171	1,057	1,933	,003
	Grup içi	50,838	,547		
	Toplam	54,009			

Yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları ile Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda 50 ve üzeri yaşlara sahip deneklerin takımın anlamlı amaçlara sahip olmasını benimsediği Tablo 30’ da görülmüş ve bu yaş grubu ile diğer yaş gruplarına göre anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 32: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	20-30 Yaş	30-40 Yaş	,0120	,20619	,954
		40-50 Yaş	-,2892	,24960	,250
		50 Yaş Üzeri	-,0559	,30804	,856
	30-40 Yaş	20-30 Yaş	-,0120	,20619	,954
		40-50 Yaş	-,3012	,24836	,228
		50 Yaş Üzeri	-,0679	,30703	,826
	40-50 Yaş	20-30 Yaş	,2892	,24960	,250
		30-40 Yaş	,3012	,24836	,228
		50 Yaş Üzeri	,2333	,33772	,491
	50 Yaş Üzeri	20-30 Yaş	,0559	,30804	,856
		30-40 Yaş	,0679	,30703	,826
		40-50 Yaş	-,2333	,33772	,491

Tablo 33: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Gruplar Arası	1,247	,416	,567	,638
	Grup içi	68,188	,733		
	Toplam	69,436			

Yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları ile Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 33’de görüldüğü üzere anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 34: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	20-30 Yaş	30-40 Yaş	,0328	,20257	,872
		40-50 Yaş	-,0752	,24522	,760
		50 Yaş Üzeri	-,2863	,30264	,347
	30-40 Yaş	20-30 Yaş	-,0328	,20257	,872
		40-50 Yaş	-,1079	,24401	,659
		50 Yaş Üzeri	-,3190	,30165	,293
	40-50 Yaş	20-30 Yaş	,0752	,24522	,760
		30-40 Yaş	,1079	,24401	,659
		50 Yaş Üzeri	-,2111	,33180	,526
	50 Yaş Üzeri	20-30 Yaş	,2863	,30264	,347
		30-40 Yaş	,3190	,30165	,293
		40-50 Yaş	,2111	,33180	,526

Tablo 35: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yaş arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Gruplar Arası	,862	,287	,406	,749
	Grup içi	65,819	,708		
	Toplam	66,680			

Tablo 35’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları ile Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 35’de görüldüğü üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.5 Yönetmel Sorumluluklarına Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 36: Yönetici ve öğretmenlerin yönetsel sorumlulukları ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.

Yönetim Sorumluluğu	Müd-Baş Yrd.		Müd Yrd.		Böl Atl Şef. Züm.Bşk.		Ders Öğr.		N	
	8		10		11		68		97	
	X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
Takım yeterli sayısı	3,65	1,060	3,25	,677	2,84	1,020	2,96	,937	3,03	,943
Takım beceri düzeyi	3,37	,866	3,02	,650	3,29	,789	2,92	,800	3,01	,794
Takımın anlamlı amaçları olması	3,42	,903	3,32	,575	3,10	,766	2,95	,659	3,05	,693
Takımın amaçları gerçekleştirilmesi	3,57	,704	3,00	,771	3,00	,774	3,07	,744	3,09	,750
Açık çalışma yaklaşımı	3,84	,865	3,62	,592	2,90	,784	3,14	,852	3,22	,850
Karşılıklı hesap verebilme düzeyi	3,58	1,019	3,16	,689	3,06	,696	3,15	,853	3,17	,833

Tablo 37: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yönetimsel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YÖN_GÖR	(J) YÖN_GÖR_TÜR	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın Sayısı ve Yeterliliği	Müd-Baş Yrd	Müd Yrd	,4063	,44340	,362
		Böl Atl Şef -Züm.Bşk	,8153	,43435	,064
		Ders Öğr	,6893	,34939	,051
	Müd Yrd	Müd-Baş Yrd	-,4063	,44340	,362
		Böl Atl Şef -Züm.Bşk	,4091	,40843	,319
		Ders Öğr	,2831	,31659	,374
	Böl Atl Şef - Züm.Bşk	Müd-Baş Yrd	-,8153	,43435	,064
		Müd Yrd	-,4091	,40843	,319
		Ders Öğr	-,1260	,30379	,679
	Ders Öğr	Müd-Baş Yrd	-,6893	,34939	,051
		Müd Yrd	-,2831	,31659	,374
		Böl Atl Şef -Züm.Bşk	,1260	,30379	,679

Tablo 38: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile Yönetimsel sorumluluk arasındaki test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın Sayısı ve Yeterliliği	Gruplar Arası	4,278	1,426	1,632	,187
	Grup içi	81,264	,874		
	Toplam	85,543			

Tablo 38’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yönetimsel sorumlulukları ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 36’da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 39: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yönetmelik sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YÖN_GÖR	(J) YÖN_GÖR_TÜR	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Müd-Baş Yrd	Müd Yrd	,3500	,37521	,353
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,0795	,36755	,829
		Ders Öğr	,4522	,29566	,130
	Müd Yrd	Müd-Baş Yrd	-,3500	,37521	,353
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	-,2705	,34562	,436
		Ders Öğr	,1022	,26790	,704
	Böl Atl Şef - Züm.Bşk	Müd-Baş Yrd	-,0795	,36755	,829
		Müd Yrd	,2705	,34562	,436
		Ders Öğr	,3727	,25707	,151
	Ders Öğr	Müd-Baş Yrd	-,4522	,29566	,130
		Müd Yrd	-,1022	,26790	,704
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	-,3727	,25707	,151

Tablo 40: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile Yönetmelik sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Gruplar Arası	2,481	,827	1,322	,272
	Grup içi	58,191	,626		
	Toplam	60,671			

Tablo 40’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yönetimsel sorumlulukları ile Takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 40’da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 41: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yönetimsel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YÖN_GÖR	(J) YÖN_GÖR_TÜR	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Müd-Baş Yrd	Müd Yrd	,1050	,32525	,748
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,3159	,31861	,324
		Ders Öğr	,4662	,25629	,072
	Müd Yrd	Müd-Baş Yrd	-,1050	,32525	,748
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,2109	,29960	,483
		Ders Öğr	,3612	,23223	,123
	Böl Atl Şef - Züm.Bşk	Müd-Baş Yrd	-,3159	,31861	,324
		Müd Yrd	-,2109	,29960	,483
		Ders Öğr	,1503	,22284	,502
	Ders Öğr	Müd-Baş Yrd	-,4662	,25629	,072
		Müd Yrd	-,3612	,23223	,123
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	-,1503	,22284	,502

Tablo 42: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile Yönetimsel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Gruplar Arası	2,457	,819	1,742	,164
	Grup içi	43,725	,470		
	Toplam	46,182			

Yönetici ve öğretmenlerin yönetimsel sorumlulukları ile Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 42’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 43: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YÖN_GÖR	(J) YÖN_GÖR_TÜR	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Müd-Baş Yrd	Müd Yrd	,5750	,35447	,108
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,5750	,34724	,101
		Ders Öğr	,5044	,27932	,074
	Müd Yrd	Müd-Baş Yrd	-,5750	,35447	,108
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,0000	,32652	1,000
		Ders Öğr	-,0706	,25310	,781
	Böl Atl Şef - Züm.Bşk	Müd-Baş Yrd	-,5750	,34724	,101
		Müd Yrd	,0000	,32652	1,000
		Ders Öğr	-,0706	,24286	,772
	Ders Öğr	Müd-Baş Yrd	-,5044	,27932	,074
		Müd Yrd	,0706	,25310	,781
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,0706	,24286	,772

Tablo 44: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Gruplar Arası	2,073	,691	1,237	,301
	Grup içi	51,936	,558		
	Toplam	54,009			

Yönetici ve öğretmenlerin yönetimsel sorumlulukları ile Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 44’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 45: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yönetmelik sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YÖN_GÖR	(J) YÖN_GÖR_TÜR	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Müd-Baş Yrd	Müd Yrd	,2188	,39110	,577
		Böl Atl Şef -Züm.Bşk	,9347(*)	,38311	,017
		Ders Öğr	,7004(*)	,30818	,025
	Müd Yrd	Müd-Baş Yrd	-,2188	,39110	,577
		Böl Atl Şef -Züm.Bşk	,7159(*)	,36025	,050
		Ders Öğr	,4816	,27925	,088
	Böl Atl Şef - Züm.Bşk	Müd-Baş Yrd	-,9347(*)	,38311	,017
		Müd Yrd	-,7159(*)	,36025	,050
		Ders Öğr	-,2343	,26795	,384
	Ders Öğr	Müd-Baş Yrd	-,7004(*)	,30818	,025
		Müd Yrd	-,4816	,27925	,088
		Böl Atl Şef -Züm.Bşk	,2343	,26795	,384

Tablo 46: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile Yönetmelik sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Gruplar Arası	6,214	2,071	3,047	,033
	Grup içi	63,222	,680		
	Toplam	69,436			

Tablo 45’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yönetsel sorumlulukları ile takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 43’de yer alan değerler gözlemlendiğinde anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Uygulanan varyans analizi sonucunda Müdür Baş.Yrd. ve Müdür Yrd.’rının Ders Öğrt. Lerine ve Bölüm Şeflerine göre açık çalışma düzeyi yüksek olanlar olarak Tablo 46’de görülmektedir.

Tablo 47: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)YÖN_GÖR	(J) YÖN_GÖR_TÜR	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Müd-Baş Yrd	Müd Yrd	,4167	,39707	,297
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,5227	,38896	,182
		Ders Öğr	,4314	,31288	,171
	Müd Yrd	Müd-Baş Yrd	-,4167	,39707	,297
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,1061	,36575	,772
		Ders Öğr	,0147	,28351	,959
	Böl Atl Şef - Züm.Bşk	Müd-Baş Yrd	-,5227	,38896	,182
		Müd Yrd	-,1061	,36575	,772
		Ders Öğr	-,0914	,27204	,738
	Ders Öğr	Müd-Baş Yrd	-,4314	,31288	,171
		Müd Yrd	-,0147	,28351	,959
		Böl Atl Şef - Züm.Bşk	,0914	,27204	,738

Tablo 48: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile Yönetmel sorumluluk arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Gruplar Arası	1,513	,504	,720	,543
	Grup içi	65,167	,701		
	Toplam	66,680			

Tablo 48’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin yönetsel sorumlulukları ile Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 48’de görüldüğü üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.6 İş Deneyimlerine Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 49: Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralıklarına göre takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.

Kıdem Aralığı	1-5 Yıl		5-10 Yıl		10-15 Yıl		15 Yıl Üzeri		N	
	25		29		14		29		97	
	X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
Takım yeterli sayısı	2,89	,848	2,99	,907	3,26	1,058	3,10	1,021	3,03	,943
Takım beceri düzeyi	2,90	,822	2,99	,742	2,94	,721	2,90	,822	3,01	,794
Takımın anlamlı amaçları olması	3,08	,721	2,95	,577	3,04	,765	3,13	,762	3,05	,693
Takımın amaçları gerçekleştirilmesi	3,12	,736	2,90	,718	3,17	,755	3,22	,788	3,09	,750
Açık çalışma yaklaşımı	3,22	,985	3,12	,683	3,22	,985	3,12	,683	3,22	,850
Karşılıklı hesap verebilme düzeyi	3,16	,923	3,13	,710	2,92	,878	3,35	,849	3,17	,833

Tablo 50: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)KIDEM	(J)KIDEM_ARALIK	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın Sayısı ve Yeterliliği	1-5 Yıl	5-10 Yıl	-,1014	,25948	,697
		10-15 Yıl	-,3779	,31737	,237
		15 Yıl Üzeri	-,2134	,25948	,413
	5-10 Yıl	1-5 Yıl	,1014	,25948	,697
		10-15 Yıl	-,2765	,30942	,374
		15 Yıl Üzeri	-,1121	,24968	,655
	10-15 Yıl	1-5 Yıl	,3779	,31737	,237
		5-10 Yıl	,2765	,30942	,374
		15 Yıl Üzeri	,1644	,30942	,596
	15 Yıl Üzeri	1-5 Yıl	,2134	,25948	,413
		5-10 Yıl	,1121	,24968	,655
		10-15 Yıl	-,1644	,30942	,596

Tablo 51: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile deneyimleri arasındaki test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın Sayısı ve Yeterliliği	Gruplar Arası	1,474	,491	,544	,654
	Grup içi	84,068	,904		
	Toplam	85,543			

Tablo 51’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 48’de gösterildiği üzere anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 52: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)KIDEM	(J)KIDEM_ARALIK	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	1-5 Yıl	5-10 Yıl	-,0914	,21851	,677
		10-15 Yıl	-,0464	,26727	,862
		15 Yıl Üzeri	-,2638	,21851	,230
	5-10 Yıl	1-5 Yıl	,0914	,21851	,677
		10-15 Yıl	,0450	,26056	,863
		15 Yıl Üzeri	-,1724	,21026	,414
	10-15 Yıl	1-5 Yıl	,0464	,26727	,862
		5-10 Yıl	-,0450	,26056	,863
		15 Yıl Üzeri	-,2174	,26056	,406
	15 Yıl Üzeri	1-5 Yıl	,2638	,21851	,230
		5-10 Yıl	,1724	,21026	,414
		10-15 Yıl	,2174	,26056	,406

Tablo 53: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Gruplar Arası	1,054	,351	,548	,651
	Grup içi	59,617	,641		
	Toplam	60,671			

Tablo 53’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri ile Takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 53’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 54: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)KIDEM	(J)KIDEM_ARALIK	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	1-5 Yıl	5-10 Yıl	,1283	,19129	,504
		10-15 Yıl	,0371	,23397	,874
		15 Yıl Üzeri	-,0510	,19129	,790
	5-10 Yıl	1-5 Yıl	-,1283	,19129	,504
		10-15 Yıl	-,0911	,22810	,690
		15 Yıl Üzeri	-,1793	,18407	,333
	10-15 Yıl	1-5 Yıl	-,0371	,23397	,874
		5-10 Yıl	,0911	,22810	,690
		15 Yıl Üzeri	-,0882	,22810	,700
	15 Yıl Üzeri	1-5 Yıl	,0510	,19129	,790
		5-10 Yıl	,1793	,18407	,333
		10-15 Yıl	,0882	,22810	,700

Tablo 55: Takımın anlamlı amaçlarının sahip olma düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Gruplar Arası	,493	,164	,335	,800
	Grup içi	45,689	,491		
	Toplam	46,182			

Yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri ile Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 55’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 56: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)KIDEM	(J)KIDEM_ARALIK	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	1-5 Yıl	5-10 Yıl	,2246	,20471	,276
		10-15 Yıl	-,0434	,25039	,863
		15 Yıl Üzeri	-,0996	,20471	,628
	5-10 Yıl	1-5 Yıl	-,2246	,20471	,276
		10-15 Yıl	-,2680	,24411	,275
		15 Yıl Üzeri	-,3241	,19699	,103
	10-15 Yıl	1-5 Yıl	,0434	,25039	,863
		5-10 Yıl	,2680	,24411	,275
		15 Yıl Üzeri	-,0562	,24411	,819
	15 Yıl Üzeri	1-5 Yıl	,0996	,20471	,628
		5-10 Yıl	,3241	,19699	,103
		10-15 Yıl	,0562	,24411	,819

Tablo 57: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Gruplar Arası	1,683	,561	,997	,398
	Grup içi	52,327	,563		
	Toplam	54,009			

Yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri ile Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 57’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda deneklerin takımın anlamlı amaçlara sahip olması ile deneyimleri arasında tablodanda görüleceği üzere fark bulunmamıştır.

Tablo 58: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşım düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)KIDEM	(J)KIDEM_ARALIK	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	1-5 Yıl	5-10 Yıl	,0993	,23467	,673
		10-15 Yıl	,0057	,28703	,984
		15 Yıl Üzeri	-,1162	,23467	,622
	5-10 Yıl	1-5 Yıl	-,0993	,23467	,673
		10-15 Yıl	-,0936	,27983	,739
		15 Yıl Üzeri	-,2155	,22581	,342
	10-15 Yıl	1-5 Yıl	-,0057	,28703	,984
		5-10 Yıl	,0936	,27983	,739
		15 Yıl Üzeri	-,1219	,27983	,664
	15 Yıl Üzeri	1-5 Yıl	,1162	,23467	,622
		5-10 Yıl	,2155	,22581	,342
		10-15 Yıl	,1219	,27983	,664

Tablo 59: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Gruplar Arası	,676	,225	,305	,822
	Grup içi	68,759	,739		
	Toplam	69,436			

Tablo 59’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri ile Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 59’da görüldüğü üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 60: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I)KIDEM	(J)KIDEM_ARALIK	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	1-5 Yıl	5-10 Yıl	,0221	,22787	,923
		10-15 Yıl	,2314	,27871	,408
		15 Yıl Üzeri	-,1963	,22787	,391
	5-10 Yıl	1-5 Yıl	-,0221	,22787	,923
		10-15 Yıl	,2094	,27172	,443
		15 Yıl Üzeri	-,2184	,21927	,322
	10-15 Yıl	1-5 Yıl	-,2314	,27871	,408
		5-10 Yıl	-,2094	,27172	,443
		15 Yıl Üzeri	-,4278	,27172	,119
	15 Yıl Üzeri	1-5 Yıl	,1963	,22787	,391
		5-10 Yıl	,2184	,21927	,322
		10-15 Yıl	,4278	,27172	,119

Tablo 61: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile deneyimleri arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Gruplar Arası	1,848	,616	,884	,453
	Grup içi	64,833	,697		
	Toplam	66,680			

Tablo 60 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri ile takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 61’de görüldüğü üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.7 En Son Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 62: Yönetici ve öğretmenlerin en son mezun oldukları okul türü ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiksel sonuçlar.

Mezun olunan Okul Türü	Fakülte		Öğr Okl San Ens		Mes Yük Ok.		Yük Lis. Doktora		N	
	81		6		5		5		97	
	X	S	X	S	X	S	X	S	X	S
Takım yeterli sayısı	2,97	,901	3,25	,935	3,40	1,344	3,50	1,286	3,03	,943
Takım beceri düzeyi	2,94	,748	3,58	,718	3,30	1,109	3,10	1,180	3,01	,794
Takımın anlamlı amaçları olması	3,02	,679	3,20	,800	3,12	,807	3,16	,887	3,05	,693
Takımın amaçları gerçekleştirilmesi	3,03	,741	3,43	,674	3,44	,952	3,32	,769	3,09	,750
Açık çalışma yaklaşımı	3,23	,843	3,04	,914	3,15	1,039	3,35	,961	3,22	,850
Karşılıklı hesap verebilme düzeyi	3,12	,817	3,61	,611	3,33	1,312	3,33	,849	3,17	,833

Tablo 63: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) OK_TÜR	(J) OK_TÜRLERİ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği	Fakülte	Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,2778	,40019	,489
		Mes Yük.Okulu	-,4278	,43585	,329
		Yük Lis Doktora	-,5278	,43585	,229
	Öğr Okulu Sanat Ens.	Fakülte	,2778	,40019	,489
		Mes Yük.Okulu	-,1500	,57274	,794
		Yük Lis Doktora	-,2500	,57274	,663
	Mes Yüksek Okulu	Fakülte	,4278	,43585	,329
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	,1500	,57274	,794
		Yük Lis Doktora	-,1000	,59821	,868
	Yük Lis Doktora	Fakülte	,5278	,43585	,229
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	,2500	,57274	,663
		Mes Yük.Okulu	,1000	,59821	,868

Tablo 64: Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği	Gruplar Arası	2,343	,781	,873	,458
	Grup içi	83,200	,895		
	Toplam	85,543			

Tablo 64’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 65: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) OK_TÜR	(J) OK_TÜRLERİ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Fakülte	Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,6358	,33391	,060
		Mes Yük.Okulu	-,3525	,36367	,335
		Yük Lis Doktora	-,1525	,36367	,676
	Öğr Okulu Sanat Ens.	Fakülte	,6358	,33391	,060
		Mes Yük.Okulu	,2833	,47788	,555
		Yük Lis Doktora	,4833	,47788	,314
	Mes Yüksek Okulu	Fakülte	,3525	,36367	,335
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,2833	,47788	,555
		Yük Lis Doktora	,2000	,49913	,690
	Yük Lis Doktora	Fakülte	,1525	,36367	,676
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,4833	,47788	,314
		Mes Yük.Okulu	-,2000	,49913	,690

Tablo 66: Yönetici ve öğretmenlerin, Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Gruplar Arası	2,749	,916	1,471	,228
	Grup içi	57,923	,623		
	Toplam	60,671			

Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile Takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 66’da gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda deneklerin Takım üyelerinin beceri ile en son mezun oldukları okul türü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 67: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) OK_TÜR	(J) OK_TÜRLERİ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Fakülte	Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,1704	,29733	,568
		Mes Yük.Okulu	-,0904	,32383	,781
		Yük Lis Doktora	-,1304	,32383	,688
	Öğr Okulu Sanat Ens.	Fakülte	,1704	,29733	,568
		Mes Yük.Okulu	,0800	,42554	,851
		Yük Lis Doktora	,0400	,42554	,925
	Mes Yüksek Okulu	Fakülte	,0904	,32383	,781
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,0800	,42554	,851
		Yük Lis Doktora	-,0400	,44446	,928
	Yük Lis Doktora	Fakülte	,1304	,32383	,688
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,0400	,42554	,925
		Mes Yük.Okulu	,0400	,44446	,928

Tablo 68: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Gruplar Arası	,253	,084	,171	,916
	Grup içi	45,929	,494		
	Toplam	46,182			

Tablo 67’de gözlemlenen okul türü farklılıkları göstermiştir ki yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 68’de görüldüğü üzere anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 69: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) OK_TÜR	(J) OK_TÜRLERİ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Fakülte	Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,3963	,31699	,214
		Mes Yük.Okulu	-,4030	,34524	,246
		Yük Lis Doktora	-,2830	,34524	,415
	Öğr Okulu Sanat Ens.	Fakülte	,3963	,31699	,214
		Mes Yük.Okulu	-,0067	,45367	,988
		Yük Lis Doktora	,1133	,45367	,803
	Mes Yüksek Okulu	Fakülte	,4030	,34524	,246
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	,0067	,45367	,988
		Yük Lis Doktora	,1200	,47384	,801
	Yük Lis Doktora	Fakülte	,2830	,34524	,415
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,1133	,45367	,803
		Mes Yük.Okulu	-,1200	,47384	,801

Tablo 70: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Gruplar Arası	1,807	,602	1,073	,364
	Grup içi	52,202	,561		
	Toplam	54,009			

Tablo 70 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 70’de görüldüğü üzere anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 71: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) OK_TÜR	(J) OK_TÜRLERİ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Fakülte	Öğr. Okul. Sanat Ens.	,1929	,36476	,598
		Mes Yük.Okulu	,0846	,39727	,832
		Yük Lis Doktora	-,1154	,39727	,772
	Öğr Okulu Sanat Ens.	Fakülte	-,1929	,36476	,598
		Mes Yük.Okulu	-,1083	,52203	,836
		Yük Lis Doktora	-,3083	,52203	,556
	Mes Yüksek Okulu	Fakülte	-,0846	,39727	,832
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	,1083	,52203	,836
		Yük Lis Doktora	-,2000	,54524	,715
	Yük Lis Doktora	Fakülte	,1154	,39727	,772
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	,3083	,52203	,556
		Mes Yük.Okulu	,2000	,54524	,715

Tablo 72: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Gruplar Arası	,315	,105	,141	,935
	Grup içi	69,120	,743		
	Toplam	69,436			

Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 72’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda deneklerin Takım üyelerinin birbirleri arasındaki açık çalışma yaklaşımı ile en son mezun oldukları okul türü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 73: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) OK_TÜR	(J) OK_TÜRLERİ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Fakülte	Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,4835	,35401	,175
		Mes Yük.Okulu	-,2058	,38556	,595
		Yük Lis Doktora	-,2058	,38556	,595
	Öğr Okulu Sanat Ens.	Fakülte	,4835	,35401	,175
		Mes Yük.Okulu	,2778	,50665	,585
		Yük Lis Doktora	,2778	,50665	,585
	Mes Yüksek Okulu	Fakülte	,2058	,38556	,595
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,2778	,50665	,585
		Yük Lis Doktora	,0000	,52918	1,000
	Yük Lis Doktora	Fakülte	,2058	,38556	,595
		Öğr. Okul. Sanat Ens.	-,2778	,50665	,585
		Mes Yük.Okulu	,0000	,52918	1,000

Tablo 74: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile en son mezun olunan okul türü arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Gruplar Arası	1,573	,524	,749	,526
	Grup içi	65,108	,700		
	Toplam	66,680			

Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 74’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile en son mezun oldukları okul türü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır

4.8 Teknoloji Kullanımına Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 75: Yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanım düzeyi ile takım değerlendirme envanterine ait istatistiki sonuçlar.

Teknoloji Kullanımı	Düşük		Orta		Yüksek		N	
	17		51		29		97	
	X	S	X	S	X	S	X	S
Takım yeterli sayısı	3,02	,789	3,10	1,087	2,93	,752	3,03	,943
Takım beceri düzeyi	2,88	,613	3,12	,843	2,88	,795	3,01	,794
Takımın anlamlı amaçları olması	2,84	,676	3,19	,661	2,91	,724	3,05	,693
Takımın amaçları gerçekleştirilmesi	3,01	,698	3,17	,803	3,01	,690	3,09	,750
Açık çalışma yaklaşımı	3,07	,716	3,32	,886	3,13	,862	3,22	,850
Karşılıklı hesap verebilme düzeyi	3,05	,859	3,26	,870	3,10	,761	3,17	,833

Tablo 76: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) BIL_KUL	(J) BIL_KUL	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği	Düşük	Orta	-,0735	,26630	,783
		Yüksek	,0984	,29046	,736
	Orta	Düşük	,0735	,26630	,783
		Yüksek	,1719	,22115	,439
	Yüksek	Düşük	-,0984	,29046	,736
		Orta	-,1719	,22115	,439

Tablo 77: Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği	Gruplar Arası	,548	,274	,303	,739
	Grup içi	84,994	,904		
	Toplam	85,543			

Tablo 76’da incelenen LSD değerleri göstermiştir ki yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 77’de görüldüğü üzere anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 78: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) BIL_KUL	(J) BIL_KUL	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Düşük	Orta	-,2451	,22236	,273
		Yüksek	-,0056	,24253	,982
	Orta	Düşük	,2451	,22236	,273
		Yüksek	,2395	,18466	,198
	Yüksek	Düşük	,0056	,24253	,982
		Orta	-,2395	,18466	,198

Tablo 79: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin beceri düzeyleri	Gruplar Arası	1,412	,706	1,120	,331
	Grup içi	59,260	,630		
	Toplam	60,671			

Yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları ile Takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 79’da gösterilmiştir.

Uygulanan varyans analizi sonucunda deneklerin teknolojiyi kullanmaları ile takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 80: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) BİL_KUL	(J) BİL_KUL	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Düşük	Orta	-,3490	,19135	,071
		Yüksek	-,0702	,20871	,737
	Orta	Düşük	,3490	,19135	,071
		Yüksek	,2788	,15891	,083
	Yüksek	Düşük	,0702	,20871	,737
		Orta	-,2788	,15891	,083

Tablo 81: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi	Gruplar Arası	2,299	1,150	2,463	,091
	Grup içi	43,883	,467		
	Toplam	46,182			

Yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları ile takımın anlamlı amaçlara sahip olunması düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 81’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda deneklerin teknolojiyi kullanmaları ile Takımın anlamlı amaçlara gerçekleşmesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 82: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) BİL_KUL	(J) BİL_KUL	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Düşük	Orta	-,1608	,21107	,448
		Yüksek	-,0020	,23022	,993
	Orta	Düşük	,1608	,21107	,448
		Yüksek	,1588	,17528	,367
	Yüksek	Düşük	,0020	,23022	,993
		Orta	-,1588	,17528	,367

Tablo 83: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi	Gruplar Arası	,615	,308	,542	,584
	Grup içi	53,394	,568		
	Toplam	54,009			

Tablo 83'de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları ile takımın anlamlı amaçlarına erişebilmesi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 84: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) BIL_KUL	(J) BIL_KUL	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Düşük	Orta	-,2500	,23877	,298
		Yüksek	-,0644	,26043	,805
	Orta	Düşük	,2500	,23877	,298
		Yüksek	,1856	,19829	,352
	Yüksek	Düşük	,0644	,26043	,805
		Orta	-,1856	,19829	,352

Tablo 85: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi	Gruplar Arası	1,105	,552	,760	,471
	Grup içi	68,331	,727		
	Toplam	69,436			

Tablo 84’de LSD verileri değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları ile takım üyelerinin takım içinde açık çalışma düzeyleri arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonucunda Tablo 85’de görüldüğü üzere anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 86: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) LSD test sonuçları.

Değişken	(I) BIL_KUL	(J) BIL_KUL	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Düşük	Orta	-,2026	,23453	,390
		Yüksek	-,0446	,25581	,862
	Orta	Düşük	,2026	,23453	,390
		Yüksek	,1580	,19477	,419
	Yüksek	Düşük	,0446	,25581	,862
		Orta	-,1580	,19477	,419

Tablo 87: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile teknolojiyi kullanma arasındaki varyans analiz (anova) test sonuçları.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi	Gruplar Arası	1,105	,552	,760	,471
	Grup içi	68,331	,727		
	Toplam	69,436			

Yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları ile takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi arasında uygulanan varyans analizi (anova) testi sonuçları Tablo 87’de gösterilmiştir. Uygulanan varyans analizi sonucunda deneklerin teknolojiyi kullanmaları ile takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyinin gerçekleşmesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.9 Sivil Kuruluşa Üyeliğine Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 88: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sivil Kuruluşa Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	21	2.80	0.980	1.261	0.462
Hayır	76	3.10	0.930		

Yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliği ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 88’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 89: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sivil Kuruluşa Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	21	3.03	0.759	-0.148	0.987
Hayır	76	3.00	0.809		

Yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliği ile takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 89’da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 90: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sivil Kuruluşa Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	21	3.04	0.779	0.029	0.223
Hayır	76	3.05	0.673		

Yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliği ile takım üyelerinin takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 90'da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 91: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sivil Kuruluşa Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	21	3.01	0.748	0.535	0.988
Hayır	76	3.11	0.754		

Yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliği ile takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 91'de gösterildiği üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 92: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sivil Kuruluşa Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	21	3.16	0.787	0.349	0.496
Hayır	76	3.24	0.871		

Yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliği ile takım üyelerinin takım içinde açık çalışma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 92'de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 93: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile sivil kuruluşa üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sivil Kuruluşa Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	21	3.12	0.733	0.320	0.179
Hayır	76	3.19	0.862		

Tablo 93'de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara üyeliği ile takım üyelerinin karşılıklı hesap verme sonuçları arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.10 Sendika Üyeliğine Göre Bulgular ve Değerlendirmesi

Tablo 94: Yönetici ve öğretmenlerin, takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sendikaya Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	43	2.98	0.989	0.466	0.466
Hayır	54	3.07	0.913		

Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği ile takımın verimliliği için takımın sayısı ve yeterliliği arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 94’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 95: Takım üyelerinin beceri düzeyleri ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sendikaya Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	43	2.98	0.824	0.334	0.380
Hayır	54	3.03	0.777		

Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği ile takım üyelerinin beceri düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 95’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 96: Takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sendikaya Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	43	2.95	0.735	1.246	0.374
Hayır	54	3.12	0.654		

Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği ile takım üyelerinin takımın anlamlı amaçlara sahip olma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 96’da gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 97: Takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sendikaya Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	43	2.95	0.787	1.640	0.369
Hayır	54	3.20	0.706		

Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği ile takımın anlamlı amaçlarına erişebilme düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 97’de gösterildiği üzere anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 98: Takım üyelerinin takım içinde açık çalışma yaklaşımı düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sendikaya Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	43	3.25	0.900	-0.325	0.537
Hayır	54	3.19	0.816		

Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği ile takım üyelerinin takım içinde açık çalışma düzeyleri arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda Tablo 98’de gösterildiği üzere anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 99: Takım üyelerinin karşılıklı hesap verme düzeyi ile sendika üyeliği arasındaki test sonuçları.

Sendikaya Üye	N	X	Ss	T	P
Evet	43	3.01	0.845	1.739	0.723
Hayır	54	3.30	0.808		

Tablo 99’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği ile takım üyelerinin karşılıklı hesap verme sonuçları arasında uygulanan bağımsız t testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

BÖLÜM 5

5 SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, amaç bölümünde belirtilen soruların değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgular ışığında yargılara dayalı önerilere yer verilmektedir.

5.1 Sonuç

Takım çalışmaları, mesleki eğitime ilginin azaldığı şu dönemlerde yapılan çalışmalarla yeni bir ivme kazandırılmıştır. Özellikle Avrupa Birliği sürecinde olan ülkemizde mesleki eğitime yönelik çeşitli programlar yönetici ve öğretmenler arasında takım çalışmalarını geliştirildiği görülmektedir.

Araştırma mesleki eğitim kurumlarında görevli olan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmaları ile sınırlıdır.

İşletmelerdeki takım çalışmalarının verimliliği düşünüldüğünde, bu tip uygulamaların mesleki orta öğretim kurumlarında verimliliği artıracağını söyleyebiliriz.

Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerinin etkin takım çalışmalarında verimliliğe etkisi olmadığı saptanmıştır.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde; evli eğitimcilerin, evlilik kurumunda sorumluluk üstlenme ve ortak yaşam paylaşımı deneyimleriyle, birbirlerine karşı hesap verme bilincinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aynı grubun evliliğin getirdiği sorumluluk duygusuyla bütün sıkıntılara beraber destek verirler, birbirlerine karşı her zaman dürüst ve açık oldukları saptanmıştır.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin yaş aralıkları durumları incelendiğinde; 50 yaş ve üzeri yaşlardaki eğitimcilerin anlamlı amaçların gerçekleştirilmesinde daha aktif rol aldıkları gözlenmiştir. Takım üyelerinde tecrübe ve olgunluğun, amaçları gerçekleştirebilme becerilerinde etkili olduğu belirlemiştir.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin görevlerinden kaynaklanan yönetsel sorumlulukları artığında, özellikle Müdür ve Müdür Başyardımcılarının açık çalışma içinde olduğu saptanmıştır. Müdür ve müdür

başyardımcıları kurumlarda, planlama ve karar verme sorumluluklarını taşıdıklarından açık çalışma düzeyleri yüksek olmaktadır.

- Mesleki teknik ortaöğretim kurumlarındaki görevli yönetici ve öğretmenlerin oluşturdukları en küçük takımın lideri pozisyonunda olan bölüm şefleri ve zümre başkanların da, öğretmenlere nazaran açık çalışma beceri düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında uygulanan takım çalışmalarında verimliliğin artırılmasında yönetici ve öğretmenlerin en son mezun oldukları okulun etkisi olmadığı saptanmıştır.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin teknolojiyi kullanma düzeyinin takım çalışmalarında verimliliğe etkisi olmadığı saptanmıştır.
- Mesleki orta öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin sivil kuruluşlara ve sendikaya üye olmalarının takım çalışmalarında verimliliğe etkisi olmadığı saptanmıştır.

5.2 Öneriler

- Verimli, takım çalışmaları için eğitim örgütlerinde merkezci olmayan demokratik bir yönetim sergilenmelidir.
- Mesleki teknik orta öğretim kurumlarında; verimli bir işletme model olarak ele alınıp, koordinasyonlu bir etkileşim sağlanmalıdır.
- Kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması konusunda hizmet içi eğitim, seminer gibi yöntemlerle eğitilmelidir.
- Kurumlardaki yönetici ve öğretmenlerin bireysel yeteneklerini daha fazla geliştirip kurumun takım çalışması içinde yer almalıdır.
- Takım çalışmalarında yönetici ve öğretmenler yaptıkları bireysel ve takım çalışmalarında karşılıklı paylaşım ve işbirliğinde olduklarından; işbirliğinin pekiştirilmesi ve performansın artırılması için ödül mekanizması adil bir şekilde işletilmelidir.
- Bekar eğitimcilerin de, ortak yaşam ve karşılıklı sorumluluk bilinciyle hareket ederek, takım arkadaşlarına karşı daha paylaşımcı ve sorumluluk sahibi olmalıdır.

- Orta yaş ve daha düşük yaş gruplarındaki eğitimciler, takım amaçlarını gerçekleştirebilme becerilerini arttırmak maksadıyla, ileri yaş ve tecrübeye sahip eğitimcilerle bir arada takım çalışmalarında görev almalıdırlar.

EKLER

EK-1. İstanbul Avrupa Yakasındaki Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE	OKUL
Avcılar	İ.H.K.İ.B Hazır Giyim ve Konfeksiyon Meslek Lisesi
Bağcılar	Hikmet Nazif Kurşunoğlu Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi Alaattin-Münevver Kadayıfçioğlu Kız Meslek Lisesi
Bahçelievler	İ.H.K.İ.B Yeni Bosna Hazır Giyim Meslek Lisesi Siyavuşpaşa Anadolu Meslek Lisesi
Bakırköy	Bakırköy Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi
Bayrampaşa	Bayrampaşa Kız Meslek Lisesi
Beşiktaş	Levent Kız Meslek Lisesi Levent Natuk Birkan Pratik Kız Sanat Okulu Ortaköy Zübeyde Hanım Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi Rüştü Akın Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
Beyoğlu	Ayşe Ege Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi Cihangir Pratik Kız Sanat Okulu İstanbul Ticaret Odası Anadolu Meslek ve Terzilik Meslek Lisesi R.Övünç Kız Teknik Öğretim Olgunlaşma Enstitüsü
Büyükkçekmece	Esenyurt Halil Akkanat Çok Programlı Lisesi
Çatalca	Çatalca Kız Meslek Lisesi
Eminönü	Cağaloğlu Anadolu Kız Meslek Lisesi Cağaloğlu Anadolu Moda Tasarımı Meslek Lisesi
Esenler	Esenler Çok Programlı Lisesi
Eyüp	Haydar Akçelik Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi
Fatih	Selçuk Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi Sultan Selim Kız Meslek Lisesi
Gaziosmanpaşa	Arnavutköy Kız Meslek Lisesi Küçükköy Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi
Kağıthane	Kağıthane İ.H.K.İ.B Hazır Giyim Meslek Lisesi
Küçükçekmece	Atatürk Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi Halkalı İ.M.K.B. Meslek Lisesi
Sarıyer	Sarıyer Kız Meslek Lisesi Şükran Ülgezen Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
Silivri	Kamiloba Sudi Özkan Çok Programlı Lisesi Şerife Baldkötü Kız Meslek Lisesi
Şişli	Nişantaşı Rüştü Uzel Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
Zeytinburnu	Zeytinburnu İ.M.K.B Meslek Lisesi TRİSAD Triko Örne ve Konfeksiyon Meslek Lisesi

EK-1.devamı İstanbul Anadolu Yakasındaki Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE	OKUL
Adalar	Hüseyin Rahmi Gürpınar Çok Programlı Lisesi
Beykoz	Beykoz Kız Meslek Lisesi Çavuşbaşı Çok Programlı Lisesi
Kadıköy	Kadıköy Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi Erenköy Zihni Paşa Pratik Kız Sanat Okulu Feneryolu Pratik Kız Sanat Okulu
Kartal	D.İ.S.K Anadolu Tekstil Meslek ve Meslek Lisesi Sabiha Gökçen Anadolu Kız Meslek Lisesi ve Kız Meslek Lisesi Kartal İ.M.K.B Meslek Lisesi
Maltepe	Maltepe Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
Pendik	Melek Aknıl Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi
Sultanbeyli	Sultanbeyli Meslek Lisesi
Şile	Şile Tekstil Meslek Lisesi
Tuzla	İ.M.K.B Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
Ümraniye	Ümraniye Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi Ömerli Hikmet Tevfik Ataman Çok Programlı Lisesi Yenidoğan Çok Programlı Lisesi 30 Ağustos Kız Meslek Lisesi
Üsküdar	Beylerbeyi Sabancı Kız Teknik Öğretim Olgunlaştırma Enstitüsü Mithatpaşa Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi Üsküdar İ.M.K.B Kız Meslek Lisesi

EK-2. İstanbul Avrupa Yakasındaki Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE	OKUL
Avcılar	Avcılar Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Avcılar Mehmet Emin Horoz Anadolu Lojistik Meslek Lisesi Haydar Akın Anadolu Meslek Lisesi
Bağcılar	A.N. Bilimli Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve E. Meslek Lisesi Bağcılar Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Bahçelievler	Erkan Avcı Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Kocasinan Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Bayrampaşa	İnönü Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi İstanbul Ticaret Odası Anadolu Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi
Beşiktaş	Ziya Kalkavan Anadolu Denizcilik Meslek Lisesi
Beyoğlu	Beyoğlu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Büyükkçekmece	Borusan Asım Kocabıyık Anadolu Meslek Lisesi Gürpınar İ.M.K.B Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Kıraç İ.M.K.B Endüstri Meslek Lisesi
Çatalca	Çatalca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Karacaköy Çok Programlı Lisesi
Eminönü	Eminönü Matbaa Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi Kadırga Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Sultanahmet Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve E.Meslek Lisesi
Eyüp	Alibeyköy Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Gaziosmanpaşa	Küçükköy Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Orfi Çetinkaya Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Güngören	Güngören Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Kağıthane	Gültepe Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Profilo Anadolu Teknik ve Anadolu MeslekLisesi
Küçükçekmece	Dr. Oktay Duran Matbaa Meslek Lisesi Halkalı Toplu Konut İ.M.K.B Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi İsmet Aktar Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Nahit Menteşe Anadolu Meslek ve Endüstri Meslek Lisesi TASEV Ayakkabı Anadolu Meslek ve Endüstri Meslek Lisesi
Silivri	Silivri Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Şişli	Maçka A.T. Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Mehmet Rifat Eyvaz Anadolu Teknik, Anadolu Meslek ve E.Meslek Lisesi Sanayi Odası Vakfı İnşaat Anadolu Teknik, İnşaat Teknik ve Yapı Meslek Lisesi Şişli Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Zeytinburnu	Tektik Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Zeytinburnu Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve E.Meslek Lisesi

EK-2.devamı İstanbul Anadolu Yakasındaki Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE	OKUL
Beykoz	Beykoz Denizcilik ve Su Ürünleri Anadolu Meslek, Teknik ve E. Meslek Lisesi Galip Öztürk Çok Programlı Lisesi Şahinkaya Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Kadıköy	Dr. Nureddin-Perihan Erk Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Kartal	Samandıra Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Şehit Öğretmen Hüseyin Ağırman Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Yakacık Anadolu Teknik Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Maltepe	Handan Hayrettin Yelkikanat Anadolu Meslek Meslek Lisesi Küçükyalı Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Pendik	Güllübağlar İ.M.K.B. Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Nuh Kuşçulu Cam Meslek Lisesi Pendik Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Pendik Anadolu Denizcilik Meslek Lisesi
Tuzla	Tuzla Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Ümraniye	75. Yıl D.M.O Anadolu Bilgisayar Teknik Lisesi Atatürk Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Taşdelen İ.M.K.B Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Ümraniye Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Üsküdar	Haydarpaşa Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve End.Meslek Lisesi

EK-3. İstanbul İlçeleri Mesleki Teknik Ortaöğretim Kurumları Okulların İlçelere Göre Dağılım Tablosu

İLÇELER	ERKEK TEKNİK EĞİTİM'E BAĞLI OKUL SAYISI	KIZ TEKNİK EĞİTİM'E BAĞLI OKUL SAYISI	TOPLAM
ADALAR	-	1	1
AVCILAR	2	1	3
BAĞCILAR	2	1	3
BAHÇELİEVLER	2	2	4
BAKIRKÖY	-	1	1
BAYRAMPAŞA	2	1	3
BEŞİKTAŞ	1	4	5
BEYKOZ	3	2	5
BEYOĞLU	1	4	5
BÜYÜKÇEKMECE	3	1	4
ÇATALCA	2	1	3
EMİNÖNÜ	3	2	5
ESENLER	-	1	1
EYÜP	1	1	2
FATİH	-	2	2
GAZİOSMANPAŞA	2	2	4
GÜNGÖREN	1	-	1
KADIKÖY	1	3	4
KAĞITHANE	2	1	3
KARTAL	3	3	6
KÜÇÜKÇEKMECE	4	2	6
MALTEPE	2	1	3
PENDİK	2	1	3
SARIYER	-	2	2
SİLİVRİ	1	2	3
SULTANBEYLİ	-	1	1
ŞİŞLİ	4	1	5
TUZLA	1	1	2
ÜMRANİYE	4	2	6
ÜSKÜDAR	1	3	4
ZEYTİNBURNU	2	2	4

EK-4. ANKET ONAYI

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1249
KONU : Anket (Adem KADAKAL)


07/06/2005

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne)

- İLGİ: a) Valilik Makamının 06.06.2005 tarih ve 580/1235 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 12.05.2005 tarih ve 2126 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Adem KADAKAL“**Mesleki Eğitim Kurumlarında, Örgütsel Takım Çalışmalarında Verimliliği Etkileyen Faktörler**” konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Anket (3 sayfa)

EGİTİM **NOT** : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
%100 **Adres** : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
DİŞİŞ **E-Mail** : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>
4440632

EK-4.devam

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1235
KONU : Anket (Adem KADAKAL)

06./06/2005

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğünün 12.05.2005 tarih ve 2126 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Adem KADAKAL'ın "**Mesleki Eğitim Kurumlarında, Örgütsel Takım Çalışmalarında Verimliliği Etkileyen Faktörler**" konulu anket uygulaması yapmak isteği hakkındaki (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla İLGİ (b) yazı ekinde hazırladığı 2 sayfa anket çalışmasını İlimiz Kartal ve Şişli İlçesi resmi ve özel okullardaki yönetici ve öğretmenlere uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ(b) yazı ve ekleri

O L U R
06./06/2005
Ali SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK-5. ANKET FORMU

TAKIM ÇALIŞMALARINI KİŞİSEL BİLGİ ANKETİ

Bu araştırmada yer alan soruların amacı, kurumunuzda takım çalışmalarının özelliklerini, verimliliğini, eksik yanlarını değerlendirerek, mesleki okullarımızdaki takım çalışmalarında verimliliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi hakkında bir değerlendirme yapabilmektir. Anket **Kişisel Bilgi ve Takım Çalışması Değerlendirme** ölçeği olmak üzere iki aşamalı olarak hazırlanmıştır. Katılımınız ve cevaplarınız için teşekkür ederim.

Adem KADAKAL
Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
ademkadakal@yahoo.com

Anket Formunu Dolduran Yönetici ve Öğretmenler Hakkında Bilgiler.

- Cinsiyeti** : Erkek Kadın
- Medeni Durumu** : Evli Bekar
- Yaş** : 20-30 Yaş 30-40 Yaş
 40-50 Yaş 50 Yaş ve Üstü
- Yönetimsel Sorumluluk** : Kurum Müdürü veya Müdür Başyardımcısı Müdür Yardımcısı
 Bölüm-Atölye Şefi veya Ders Zümre Bşk. Ders Öğretmeni
- İş Tecrübesi (Deneyim)** : 1-5 Yıl 5-10 Yıl
 10-15 Yıl 15 Yıl ve Üstü
- En Son Mezun Olunan Okul Türü** : Fakülte Öğretmen Okulları veya Sanat Enstitüsü
 Meslek Yüksekokul Yüksek Lisans veya Doktora
- Bilgisayar ve İnternet Kullanımı** : Düşük Orta Yüksek
- Üyesi Olduğu Sivil Toplum Kuruluşu** : Yok Var Adı:.....
- Bağlı Olduğu Sendika** : Yok Var Adı:.....

EK-5.devam

Soru No						
	1	2	3	4	5	
Takım Çalışmalarının Değerlendirilmesi Ölçeği						
1	Okulunuzda takım üyesi olarak yöneticiler ve işgörenler sıkça biraraya gelerek, okulun çeşitli sorunlarını tartışıyorlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Okulunuzda çalışanların işlerine ilişkin sorunlarına, çözüm açısından üyeler arasında paylaşım ve koordinasyon vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Okulunuzda takım üyeleri birbirlerinin görev ve uzmanlık alanlarına karşı saygılı, birbirlerinin görüş ve fikirlerinden yararlanmaktadırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Okulunuzda ki; takım üyeleri birbirlerini dikkatlice dinler, ne hissettiğimizi birbirimize söyler ve birbirimize gerçekten güveniriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Okulunuzda oluşturulmuş takımların çalışmalarına yardımcı olacak ve faaliyetlerini kolaylaştıracak alt takım çalışmaları vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Okulunuzdaki takım üyelerinde, bireyler arası ilişkiler, sorun çözme, karar verme becerileri mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Okulun amaçları ve takımın amacı bakımından, becerilere takım üyelerinin herbiri bireysel olarak sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Okulunuzda takım üyeleri bireysel ya da toplu olarak birbirlerine ya da diğer insanlara beceriler kazandırmak ve geliştirmek için zaman harcamaya isteklidirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Bu okulda; takım lideri sürekli olarak öğrencilerimizin ve velilerimizin beklentilerini karşılamak için neler yaptığımızı öğrenmeye teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Okulunuzda, yakın hedeflerden daha fazla ve detaylı amaçlara doğru oluşum vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Takımın amacı okulun veya kişinin amaçlarından (örneğin liderin amacından) farklı olabiliyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Okulunuzda en belirsiz sorunların kavranmasında dahi takımın tüm üyeleri takımın amaçlarını aynı biçimde anlayıp yorumluyorlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Okulunuzda takım üyeleri, üye olmayanlarla iletişimlerinde takımın amaçlarını konuşup tartışabiliyorlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Bu okulda; çatışmalar ve anlaşmazlıklar çözümleninceye kadar konuşulur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Okulunuzda takımın amaçları, bireyin amaçlarından ve organizasyonun amaçlarından daha kapsamlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Okulunuza takım çalışmalarının ürünleri somut ve yararlı bir faaliyet olarak açıklanabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Okulunuzdaki takım amaçlarının bütün üyelerce önemi ve önceliği vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Okulunuzda tüm takım üyeleri, amaçlarını kabul ederler, amaçların önemine ve amaçlara erişilme, durumunun ölçülebileceğine inanırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Okulunuzda takım üyelerinin yeteneklerini ortaya koymaları yanında, üyelerden ek beceriler uygulanması istenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Okulunuzda hedeflere ulaşmak, somut, açık ve gerçekten anlaşılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Okulunuzda takım üyeleri değişim ve gelişim için fazla mesai harcar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Okulunuzda takımlar zaman içerisinde uygulanan değişim ve iyileştirmelerden faydalanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Okulunuzda takımlar özel hedefler karşısında gelişmeleri ölçümleyip değerlendirmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Bu okulda takım üyeleri birbirimize ve gruba karşı hesap verme zorunluluğu duyarız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Okulunuzda üyeler açıkça bireysel ve toplu olarak neden sorumlu olduklarının bilinci içindedirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KAYNAKLAR

- Açıklan, A., 1996, Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem, Ankara.
- Balcı, A., 1995, Örgütsel Gelişme, Pegem, Ankara.
- Balcı, A.,2000, Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Pegem, Ankara.
- Başaran, İbrahim E., 1998, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İbrahim E., 1996, Eğitim Yönetimi, Yargıcı Matbaası Ankara.
- Bursalıoğlu, Z.,1998, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem, Ankara.
- Cafıoğlu, Z., 1996, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul.
- Daft, L., R., 1994, Management., Fort Worth : Dryden Press
- Çetin, M.,Ö., 1998, İlköğretim Okullarında Takım Çalışması, Alfa Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Çetin, S., 2001, "İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dengiz, M., 2000, Takım Çalışması Teknikleri., Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Donnellon, A., 1998, Takım Dili. Çeviren: Osman Akınbay., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Elma, C., Kasım 2002, "Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması.", Bilim ve Aklın Aydınlanmasında Eğitim Dergisi, 3-33: 66-68.
- Ensari, H., 2000, 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam KaliteYönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., 1993, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Gordon, T., 1998, Etkili Liderlik Eğitimi. (Çev.Emel Aksay), Sistem yayıncılık, İstanbul.
- Gökbaş, M.,2001, "Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma." Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, N.,,1997, "Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Huczynski, A., and Buchanan, D., 1991, A Organization Behaviour An Introductory Text, Third Edition.Prentice Hall, New York.
- Johnson, R., 1999, Kusursuz Ekip Çalışması. Çeviren: Füsün Doruker., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Karaca,E.,,1994, "Örgütsel Takımlar - Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katzenbach , J.R. ve Douglas, K.,S., 1998, Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak. Çeviren: Nejat Muallimoğlu., Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioğlu, T., 2000, Takım Oluşturmak, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Maddux, R.,B., 1999, Takım Kurma. Çeviren: Can İkizler., Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Öztürk, G.,1996, ""Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler Sektörel Bir Araştırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, S., 1998, "Takım Kurma ve Yönetme Süreci", M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı: 10 :287-297

White, R., E., 1998, Takım Lideri. Çeviren: Ali Çimen., Timaş Yayınları, İstanbul.

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=tarihce.](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=tarihce)

[http://ktogm.meb.gov.tr/.](http://ktogm.meb.gov.tr/)

ÖZGEÇMİŞ
Adem KADAKAL

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi	20.04.1971
Doğum Yeri	Bayburt
Medeni Durumu	Evli

Eğitim :

Lise	1984-1987	İstanbul Etiler Lisesi
Lisans	1989-1995	Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Bilgisayar Öğretmenliği

Çalıştığı Kurumlar:

2006-Devam ediyor Kartal Mesleki Eğitim Merkezi Bilgisayar Öğretmeni
1997-2006 Maçka Akif Tunçel Anadolu Meslek Lisesi Bilgisayar Bölümü Atölye Şefi
1991-1993 Pamukbank T.A.Ş Kredi Kartları Birimi Veri Giriş Elemanı (Yarım Zamanlı)