

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148201

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TAKIM
ÇALIŞMALARININ İŞLERLİĞİ KONUSUNDA ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (SAKARYA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hacı İsmail SELÇUK

148201

Enstitü Anabilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ
Enstitü Bilim Dalı : EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENDER

EYLÜL 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TAKIM
ÇALIŞMALARININ İŞLERLİĞİ KONUSUNDA ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (SAKARYA ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hacı İsmail SELÇUK

Enstitü Anabilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ
Enstitü Bilim Dalı : EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

Bu tez 15/09/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENOZ
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. H. Beşir Çiğdem
Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. R. Özen KUTANIS
Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Günümüzde her kurum süreçte ve yapıda sürekli iyileştirme ve kontrollerle ilk defa da doğru mal ve hizmet üreterek müşteri memnuniyetini kazanma ve bu memnuniyeti daimi hale getirmeyi amaç edinmektedir.

Bu araştırma eğitim sisteminin temel eğitimini kapsayan, üst öğretim kurumlarına öğrenci, hayata ise birey hazırlayan ilköğretim okullarında eğitimde kaliteyi artırmak için iyileştirme çalışmalarından olan Takım Çalışmalarının işlerlik düzeylerini tespit ederek, takımların işlerliği ve engellere yönelik çözüm önerileri üretmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın başlangıcından sonuçlanmasına kadar geçen zaman içerisinde, çalışmalarımı titizlikle inceleyen, yardımlarını bir an olsun esirgemeyen, değerli zamanlarını araştırmanın tamamlanması için harcayan tez danışmanım Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENDER'e sonsuz teşekkürler borçluyum.

Araştırmada kullanılan anketin oluşturulmasında değerli görüşleri ile katkı sağlayan Sayın Hocam Prof. Dr. M. Durdu KARSLI'ya, her zaman görüş ve fikirlerinden yararlandığım Sayın Hocam Yrd.Doç.Dr. H.Basri GÜNDÜZ'e, yardımlarından dolayı Araştırma Görevlisi Sayın M. Ali HAMEDOĞLU'na, anketlerin cevaplanmasından dolayı Sakarya ili Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli değerli öğretmenlere, anketlerin geri dönüşümünü sağlayan okul müdürlerime, araştırma boyunca bana sabırla destek veren sevgili eşime, bu süre içerisinde kendilerine yeterince zaman ayıramadığım çocuklarıma , teşekkür ediyorum.

Hacı İsmail SELÇUK
Sakarya, Eylül 2004

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
1. TAKIM.....	5
1.1. Takım Çalışması	19
1.2. Takım Türleri	26
1.3. Takım Büyüklüğü	28
1.4. Takımların Özellikleri.....	28
1.5. Takımların Üyelerinin Rollerini.....	29
1.6. Takım Oluşturma ve Aşamaları	32
1.7. Takımların Yararları- Sakıncaları Ve Başarı Şartları.....	37
1.8. Eğitimde Takım Çalışması.....	40
1.9. Problem Cümlesi.....	43
1.10. Alt Problemler	43
1.11. Araştırmanın Önemi	44
1.12. Sınırlılıklar	45
2. YAPILAN ARAŞTIRMALAR	46
3. YÖNTEM.....	56
3.1. Araştırmanın Modeli	56
3.2. Araştırmanın Evreni	56
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	56
3.3.1. Örneklem İlişkin Betimsel Değerler	57
3.4. Veri Toplama Aracı.....	58
3.5. Verilerin Analizi.....	59

4. BULGULAR VE YORUM	60
4.1. Kurulan Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	60
4.2. “Cinsiyet” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular	61
4.3. “Branş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular	63
4.4. “Kıdem” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular	66
4.5. “Okulda Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	69
4.6. “Lisansüstü Eğitim Yapma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	71
4.7. “Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	74
4.8. “Yaş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular	76
4.9. “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	78
4.10. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular	79
4.11. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Branş Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular	80
4.12. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular	81
4.13. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	82
4.14. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Lisansüstü Eğitim Yapma Durumuna Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	83

4.15. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma Durumuna Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular	84
4.16. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde “Yaş” Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular	85
4.17. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR	91
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	100



KISALTMALAR

- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
TD : Tebliğler Dergisi
AR-GE : Araştırma Geliştirme
İKK : İstatiksel Kalite Kontrol
İSK : İstatiksel Süreç Kontrol
TKK : Toplam Kalite Kontrol
FÇKK : Firma Çapında Kalite Kontrol
OGYE : Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi



TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1.1. Bağımsız Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	57
Tablo 4.1.1. Kurulan Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	60
Tablo 4.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	61
Tablo 4.3.1. “Branş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 4.4.1. “Kıdem” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	66
Tablo 4.5.1. “Okulda Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	69
Tablo 4.6.1. “Lisansüstü Eğitim Yapma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	71
Tablo 4.7.1. “Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	74
Tablo 4.8.1. “Yaş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	76
Tablo 4.9.1. “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri.....	78
Tablo 4.10.1. “Cinsiyet” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri	79
Tablo 4.11.1. “Branş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri	80
Tablo 4.12.1. “Kıdem” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri	81
Tablo 4.13.1. “Okulda Çalışma Süresi ” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri.....	82
Tablo 4.14.1. “Lisansüstü Eğitim Yapma Durumuna” Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri.....	83

Tablo 4.15.1. “Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma Durumuna” Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri	84
Tablo 4.16.1. “Yaş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Ki Kare Değerleri.....	85
Tablo 4.17.1. “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Ki Kare Değerleri.....	86



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Çalışması, Grup, Kalite, Verimlilik

Kalite ve verimliliği artırma çalışmaları diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da başlatılmış ve bu kavramlar tartışılır olmuştur.

Okullarda kalite ve verimliliği artırma, iyileştirme adına karşılaşılan veya var olan problemleri çözüme kavuşturmak için takım çalışmaları yapılmaktadır. Takım çalışmaları yapılırken, takımların işlerliğini etkileyen bir çok problemler bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında Takım Çalışmalarının işlerlik düzeyleri konusunda öğretmen görüşlerini belirleyerek karşılaşılan engellere çözüm yolları üretmektir.

Araştırmanın birinci bölümünde eğitimde TKY ve takım çalışmaları ile ilgili kuramsal bilgiler, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise konu ile ilgili araştırmalar yer almıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın yöntemiyle ilgili olarak araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, araştırmanın örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları altında sunulan bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın verileri önce bir literatür taramasından sonra, okullarda uygulanan takım çalışmalarına yönelik olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket yardımıyla toplanmıştır. Takım çalışmalarının işlerlik düzeylerini belirlemeye yönelik olarak sorulan sorulara ne düzeyde katıldıklarını belirlemek amacıyla 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS yöntemi ile çözümlenmiş; frekans ve yüzde analizi, t-testi kullanılmıştır.

İlköğretim okullarında takım çalışmalarının işlerliği orta düzeyde olarak görülmüştür. Takım çalışmalarında bulunduğu okulda çalışma süreleri bakımından 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla çalışmış denekler arasında anlamlı fark bulunmuş, diğer değişkenler arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Araştırmanın son bölümünde; takım çalışmalarının işlerliği ve engellere yönelik çözüm önerileri getirilmiştir.

SUMMARY

THE VIEWS OF TEACHERS ABOUT THE FUNCTIONING OF TEAM WORKS IN ELEMENTARY SCHOOLS (IN SAKARYA)

Key Words: Team, Team Work, Group, Quality, Productivity

The studies for increasing the quality and productivity have been started and these concepts have become into discussion in educational institutions as in the other sectors.

Team works have been conducted to solve current or confronted problems in the name of increasing and improving quality and productivity in schools. While team works are done, a lot of problems that influence the functioning of teams occur.

The aim of this research is to determine the teachers' opinions concerning the level of team works in elementary schools and to find solutions about the functioning of team works.

In the first part of this research theoretical knowledge, problem sentence, sub-problems, limitations and restrictions about TQM application and team works in education are considered. In the second part the investigations about the subject are emphasized. In the third part there are model of the research method, the pattern of universe investigation, the illustration of the research, the tools of data collection and the information presented under the titles of data analysis. The research data are collected by means of the questionnaire developed by the researcher directed towards the team works applied in schools after a wide literature scanning. In the research, the fivefold likert scale is used to determine the participation level of subjects in the questions which were asked to determine the functioning level and problems of team works.

The findings and interpretations about the research appear in the fourth part. The data obtained are analyzed by means of SPSS method, frequency and percentage analysis, t test are used.

The functioning of team works in elementary schools are found to be in medium level. In respect to team works, significant difference is found among the subjects who worked less than 5 years and more than 5 years in the same school. No significant difference is found among the other variables. In the last part of this research solutions directed towards the functioning of the teams and problems.

GİRİŞ

Sanayi sektöründe 60 yıldan fazla bir süredir şekillenmekte olan önemli bir düşünme davranış süreci, eğitimcilerin ilgisini son zamanlarda çekebilmiştir. Bu süreç, Toplam Kalite Yönetimi ya da kısaca TKY olarak adlandırılır. TKY, kuram ve uygulama açısından güçlü bir ortamda kalıcı olmak, varlığını sürdürmek günümüz örgütlerinin en temel sorunudur. “Verimlilik” ve “kalite”, örgütlerin bu sorunla baş edebilmek için sarıldıkları can simitlerinden en önemlileridir. Bu ikili, gerek kalıcı olmada, gerekse de gelişme ve gelecek garantisi sağlamada vazgeçilmez stratejik kavramlar olarak öne çıkmaktadır [Şahin,. Şimşek, 2002:60].

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün yada hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir. Bu felsefede kalite herkesin sorumluluğundadır, dolayısıyla kalite, sadece operasyonel düzeydeki personeli değil, örgütün bütününe kapsayan bir olgudur; dolayısıyla “Toplam “ olarak ele almaktadır [Şahin,. Şimşek, 2002:65].

Toplam Kalite Yönetimi, “müşteri”lerimizi, “bizden hizmet veya ürün bekleyen veya alan herkes” ve “tedarikçi” lerimizi de “bizim hizmet veya ürün beklediğimiz veya aldığımız herkes olarak” olarak tanımlar [Şahin, Şimşek, 2002:61].

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarda eğitim kalitesini ve verimliliğini artırmak için tespit edilen sorunlara çözüm getirmek için kurulan takımlarda; takım çalışmalarının işlerliğine yönelik görüşlerini almak, takım çalışmalarında karşılaşılan engellere yönelik çözüm yolları üretmek amaçlanmaktadır.

Ayrıca takım çalışmalarına katılan öğretmenlerde cinsiyet, yaş, kıdem, sınıf veya branş öğretmeni olmaları, yaş ve eğitim durumları ile diğer demografik özelliklerin etkili olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmanın Önemi

Eğitim içinde ve dışında olan her kesimce; eğitimde belirlenen amaçlar ve davranışların istenildiği düzeyde gerçekleşmediği, hedeflere ulaşılmadığı dile getirilmektedir. Başta anne-babalar, okul çevreleri, bir üst öğretim kademeleri, sanayi, ekonomi, işletmeler, okul idarecileri, üst yöneticiler, öğretmenler kısacası tüm kesimlerden bu konuda şikâyetler, şikâyet, memnuniyetsizlik sıkça dile getirilmektedir.

Bunun içindir ki Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimde kalite ve verimliliği artırmak adına Toplam Kalite Yönetimi'ni, 1999 yılında 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımladığı bir yönerge ile uygulamaya koymuştur. 2002 yılı 2533 sayılı Tebliğler Dergisi'nde Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesini devreye koymuştur.

Bu araştırmada elde edilecek bulguların, Türkiye'de ilköğretim okullarında ve diğer eğitim kurumlarında takım çalışmaları sırasında karşılaşılabilecek sorunların çözümünde ışık tutacağı, engellerin aşılmasına katkıda bulunulacağı umulmaktadır. Elde edilen veriler ve üretilen çözüm yolları takım çalışmaları uygulamalarına veri sağlaması nedeniyle de önemlidir.

Çalışmanın Metodolojisi

Konuyla ilgili literatür taranmış ve SAKARYA ili Merkez ilçe ile Geyve, Pamukova, Taraklı ilçelerinde yer alan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere, araştırmacı tarafından geliştirilen anketin uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır.

Araştırmada veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında uygulamaya konulan Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Gelişi Yönetimi çalışma esasları dikkate alınarak, eğitimin kendine özgü ve farklı uygulama alanının olması da göz önünde bulundurularak, araştırmacı tarafından geliştirilen "Takım Çalışmalarının İşlerliği" testi kullanılmıştır. Bu araştırmanın ölçeği 5 boyut ve 43 sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlar; İhtiyaçların Belirlenmesi, Takımların Kurulması, Sorunların Tartışılması, Planlama –İş Bölümü ve Değerlendirmeden oluşmaktadır. Bu boyutlandırma:

Öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacı ile “Daima”, “Genellikle”, “Ara Sıra”, “Çok Az”, “Hiç” seçenekleri kullanılmıştır. Puanlamada seçenekler olumlu maddelerden olumsuz maddelere doğru “Daima –(5)”, “Genellikle- (4)”, “Ara Sıra- (3)”, “Çok Az –(2)”, “Hiç- (1)”, olmak üzere (5’den 1’e doğru) sıralanan 5 basamaklı Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizinde ölçeğin güvenilirliğini tespit amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve alfa değeri Alfa=.976 bulunmuştur.

Veri analizinde kurulan takımların çalışma basamaklarına göre çeşitli değişkenler (cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, lisansüstü eğitim yapma durumu, hizmetiçi eğitim seminerine katılma durumu, yaş ve mezun olunan okul) açısından işleyişlerini belirlemek amacıyla sıklık (frekans) ve yüzde çözümlemesi yapılmıştır.

Takımların çalışma basamaklarına göre işleyiş düzeylerinde cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, Lisans üstü eğitim yapma durumu, hizmetiçi eğitim seminerine katılma durumu değişkenlerine ilişkin olarak anlamlı fark olup olmadığına bakmak için ise bağımsız örneklem “t” testi, yaş ve mezun olunan okul değişkenlerine ilişkin olarak deney grubunun homojen dağılım göstermemesi nedeniyle ki kare tekniği kullanılmıştır.

Tezin İçeriği

Araştırmanın birinci bölümünde eğitimde TKY ve takım çalışmaları ile ilgili kuramsal bilgiler; problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklara yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise konu ile ilgili araştırmalar yer almıştır. Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemiyle ilgili olarak araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi başlıkları altında sunulan bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Veriler SPSS yöntemi ile çözümlenmiştir.

Son bölümde; takım çalışmalarının işlerliği ve engellere yönelik çözüm önerileri getirilmiştir.

Çalışmanın Kısıtları

- 1- Bu araştırma 2002-2003 eğitim öğretim yılında Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2- Öğretmenlerin anket formundaki soruları samimi ve içten cevapladıkları kabul edilmiştir.
- 3- Araştırma anket sorularına verilen cevaplar ile sınırlıdır.
- 4- Takım çalışmalarında cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, yaş, mezun oldukları okul, lisans üstü eğitim yapıp yapmama durumu, TKY veya takım çalışmaları ile ilgili seminer ve hizmetiçi eğitime katılma durumları değişkenlerinin etkili olduğu varsayılmıştır.



1. TAKIM

Yeni verimlilik ve kalite anlayışında daha farklı bir yaklaşım vardır. Kaliteye bu yeni anlayışı kazandıran dünyada oluşan tek-pazar egemenliği ve bunun getirdiği yeni rekabet şartlarıdır. “İşletme ne üretirse onu satar ” anlayışı yerini “bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir” anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Artık pazara müşteri hakim olmuştur. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Bu çerçevede içerisinde bugün kalite, “ ürün yada hizmetle ilgili duyduğu doyum, hoşnutluk düzeyi” olarak tanımlanmaktadır. [Şahin, Şimşek, 2002:60].

Dünya pazarlarındaki rekabetçi yapılanmada ise temel başarı etmeni müşteridir. Müşteri tercihlerini belirleyen en önemli boyut ise kalitedir. İşte bu iki olgu iş dünyasını “kaliteli verimlilik” bağlantısına götürmüştür. Kaynaklar ne kadar verimli kullanılırsa kullanılsın, kaliteli çıktıya ulaşılamazsa, verimliliğin bir anlamı kalmadığı ve kaliteyi geliştirerek verimliliği artırmanın en iyi yol olduğu kabul edilmiştir [Şahin, Şimşek, 2002:61].

Toplam kalite yaklaşımı sadece üretilen ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Kuruluşların TKY ile çok daha yüksek rekabet gücüne ulaşabildikleri bir gerçektir. Ancak bu yaklaşım; yönetim anlayışı, felsefesi, örgüt yapısı ve yöntemler ile bir bütündür [Şahin, Şimşek, 2002:64].

Sürekli gelişme:

1- Ürün yada süreçlerde yenilik yaratarak (buluş) yada

2- Var olanı iyileştirerek (Kaizen) sağlanabilir.

Buluşçuluk: Araştırma- Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri yoluyla eskinin kaldırılıp, yeninin ortaya konmasıdır. Buluşçuluk yaklaşımı ile ani ve büyük sıçramalar yapmak mümkündür. AR-GE yatırım gerektiren bir faaliyettir. Bu yaklaşımda ürün yada hizmet uzun süre standartını korur. Fakat, bu sırada AR-GE faaliyetleri devam etmektedir. Yeni bir buluş gerçekleştirildiği zaman, bu yenilik eski uygulamaları ortadan kaldırır [Şahin, Şimşek, 2002:67].

İyileştirme (Kaizen): Japonların uyguladıkları bir sürekli gelişim yaklaşımıdır. Kai (değişim) ve Zen (daha iyi) sözcüklerinden türetilen Kaizen kavramı bir yaşam felsefesini ifade eder. Kaizen felsefesine göre bugünün dünden daha iyi olmasını

sağlayacak şekilde çaba gösterilmelidir. Yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü küçük küçük değişikliklerin birikerek, zaman içinde önemli gelişmeler sağlayacağına inanılır [Şahin, Şimşek, 2002:68].

Sürekli gelişmeye yönelik iyileştirme çabaları içinde en etkili çalışma şekli takım çalışmalarıdır. Etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir. Takımlar kalite iyileştirmenin lokomotifleri olarak işlev görürler. TKY kurumunu, birbiri üstüne inşa edilmiş takımlar olarak düşünmek mümkündür. Her biri bir sorunu çözmek için çalışan ve küçük projeler üzerinde kalite iyileştirme çalışmaları yapan takımlar, ya var olan bir süreci geliştirecek yada bir yenisini tasarlayacaktır. İyi çalışan bir kurumda, birbirlerinin alanlarını da kapsayan çok sayıda takım olmalıdır. Bu takımlar sadece akademik personel yada destek personeline özgü olmamalıdır. Akademik ve akademik olmayan destek elemanlardan oluşan karma takımların çok önemli rolleri olacaktır [Şahin, Şimşek,2002:68].

Problemlerin tanımlanmasında kullanılan araçlar, beyin fırtınası, nominal grup tekniği, akış diyagramıdır. Problemlerin analizinde kullanılan teknikler ise histogram ve güç alan analizidir. Pareto, sebep-sonuç diyagramı, kontrol kartı ve grafikler her ikisi için ortak kullanılmaktadır.

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası çok sayıda fikir üretilmesi ve insanların yaratıcılığının ortaya çıkarılması için kullanılan bir tekniktir. Herkesin fikrini rahatça söylemesi sağlanır ve daha sonra her fikir için oylama yapılır [Kalite Ofisi,2004].

Nominal Grup Tekniği: Hangi problemin üzerinde ve ne şekilde çalışılacağı konusunda bazen daha fazla otoritesi olan veya daha yüksek sesle konuşan kişinin sözü geçer. Bu durum takım içindeki kişilerde kendi problemleri üzerinde asla çalışamayacağı düşüncesi uyandırır. Bu seçilen problem üzerinde bağlantı eksikliğine ve daha başlangıçta yanlış problemin seçilmesine yol açabilir. Nominal grup tekniği problem seçiminde grup içerisinde herkese eşit hak verilmesini sağlar [Kalite Ofisi,2004]..

Akış Diyagramı: Akış diyagramı herhangi bir üretim yada hizmet prosesindeki hataları, tekrarları ve yarar sağlamayan basamakları belirlemek için kullanılır. Bu belirleme işlemi prosesin gerçek ve ideal akışları karşılaştırılarak yapılır.

Güç Alan Analizi: Kişisel ve teşkilatlı olarak değişiklik nasıl oluşur? Bu dinamik bir prosestir. “A” durumundan “B” durumuna, “X” zamanından “Y” zamanına hareketi önerir. Bu hareketin enerjisi nereden gelir? Bu yaklaşım değişiklikleri güçler arasındaki mücadelenin sonucu olarak görmektedir. Bu fikri geliştiren tekniğe güç alan analizi denir. Sürücü güç hararete zorlayan, önleyici güç ise hareketi engelleyen güçtür. Eğer değişiklik yoksa güçler eşittir yada önleyici güç daha kuvvetlidir [Kalite Ofisi,2004].

Pareto Diagramı: Pareto analizleri, çeşitli olaylara ilişkin sonuçların %80’inin %20’lik sebeplerden kaynaklandığı varsayımına dayanır ve kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılır. Analizlerde kullanılan diagram, temel sorunu oluşturan alt problemler yada sebeplerin yüzde etkilerini soldan sağa azalan bir düzende grafiksel gösterimini sağlar [Kalite Ofisi,2004].

Sebepe-Sonuç Diyagramı: Sebepe-sonuç diyagramı, problem ve bu problemi oluşturan temel sebepler arasındaki ilişkinin grafiksel gösterimidir. Modelde problem “sonuç”, problemi etkileyen faktörler ise “sebepe” olarak ele alınır. “Sebepe” ve “sonuç”ların belirlenmesi ise “beyin fırtınası” olarak adlandırılan bir yöntemle yapılır[Kalite Ofisi].

Gruplandırma: Gruplandırma, belli kategorilere ve özelliklere göre bilgilerin sınıflandırılması sürecidir. Gruplandırmayı, bir sorunun parçalara ayrılıp tek tek incelenmesi olarak da tanımlayabiliriz [Kalite Ofisi].

Histogram: Histogramlar, ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın standart limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diagram kartlarıdır. Histogramları oluşturan dikdörtgenlerin taban genişlikleri sınıf aralıklarına eşit, alanları ise frekansları ile doğru orantılıdır. Histogramda belirli bir ölçünün kendi içerisindeki dağılımı gösterilir [Kalite Ofisi, 2004].

Çetele Tabloları: Herhangi bir konuda muayene ve test verilerinin kaydedildiği forma “çetele tablosu” veya “kontrol tablosu” adı verilir. Diğer istatistik teknikler için ilk aşamayı ve veri tabanını oluşturur. Ölçülen veriler bu konuda oluşturulmuş bir forma işlenir. Formun üzerine verilerin kim tarafından nerede, nasıl, ne zaman sağlandığının belirtilmesi gerekir. Özetle çetele tabloları, verilerin doğru olarak toplanmasını, özetinin ve analizinin sağlıklı olarak yapılmasını sağlar [Kalite Ofisi,2004].

Dağılma Diyagramı: Dağılma Diagramları, kaliteyi etkileyen yada iyileştirmeye konu olan iki özellik arasında, ilişki olup olmadığının belirlenmesi esasına dayanır ve hatayı

yarattığı düşünölen unsurun, gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmada kullanılır [Kalite Ofisi, 2004].

Kontrol Kartı: Sıradan ve özel nedenlerden kaynaklanan değışkenlik sorunlarını bulup, ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri alıp düzeltmek amacıyla kullanılır.

Kalite Kavramı: Kalite; müşteri tarafından talep edilen, istenen, ihtiyaç duyulan şeyin sağlanmasıdır [Şahin, Şimşek, 2002:60].

Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir [Türk Standartı TS 9005- ISO8402].

Yeni kalite anlayışındaki “ilk defasında ve her defasında doğru yapın” ilkesi ile de kalite ve verimlilik ilişkisi ayrılmaz bir bütün oluşturmuştur. Bu ilke bizi sıfır hataya ve kusursuzluğı taşıır [Akal, 1995:83].

Kalite, en genel anlamıyla amaçlara uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım hem hizmet hem de üretim sektörünü içine alan çok genel bir anlam içermektedir. Daha sonra kalite kavramı daraltılarak kullanıma uygunluk şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımın içerisine daha net bir kelime eklenerek kalite; bir malı veya hizmeti eksiksiz üretmektir şeklinde ifade edilmiş ancak, “eksiksiz” nitelemesi görelî bir sözcük olduğundan günümüz rekabet şartlarına göre yeniden tanımlanmasına gerek görölmüş ve kalite; üretilen mal veya hizmetin müşterilerin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlanmıştır [Karşlı,1997:69].

Örgütlerde rekabetle birlikte kalitenin ön planı çıkması yöneticileri, toplam kalite yönetimi, sürekli gelişme, öz değerlendirme, tüketici memnuniyeti, iş mükemmelliğı gibi yönetsel araçları kullanmaya yöneltmektedir. Bu araçlar yöneticilere, örgütlerin ürün sunum sürecindeki sistematik hata ve/veya yetersizlikleri keşfetme, rekabet üstünlüğü sağlama ve örgütsel etkililiğinin geliştirilmesi sürecinde yardımcı olmaktadır [Gündüz,2001:45].

Kalitenin boyutları ise şöyle sıralanabilir:

Performans : Ürün veya servisin ölçülebilir birincil karakteristiklerini içerir [Kalite Ofisi,2004].

Ürünün Güvenilirliği: Ürünün belirli zaman zarfında arızalanmayacağı yada özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içerir [Kalite Ofisi,2004].

Uygunluk: Ürün veya servisin belirlenen standartları karşılama seviyesidir. Klasik yönetim yaklaşımı "uygunluğu", önceden tespit edilen tolerans limitleri içinde şartları karşılamaktadır. % 95 ve yukarısı yüksek kalitenin göstergesi olabilir [Kalite Ofisi,2004].

Dayanıklılık: Ürün yaşam süresinin ölçümüdür. Elektrik ampullerinin ömrü.

Servis :Ürün arızalandığı takdirde onarıncaya kadar gecen zaman ile servis personelinin yeterliliğini ve davranışlarını kapsar [Kalite Ofisi, 2004].

Estetik :Kullanıcının ürüne olan tepkisini içerir. Bireyin şahsi tercihini temsil eder [Kalite Ofisi,2004].

Kalitenin tarihsel gelişimini incelerken kalite aşamalarını üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalitedir.

Muayene Aşaması: İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Kanunlarında kaliteye referans verilebilir. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması idi.

Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir [Kalite Ofisi,2004].

Kalite Kontrol Aşaması: 20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kaldı ve bu durum verimliliği arttırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden oldu. Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama “muayene” olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite

kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır [Kalite Ofisi,2004].

1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi [Kalite Ofisi, 2004].

İKK uygulamasında; üretimin % 100'ünü muayene etmek mümkün olmadığından, örneklem üzerinde yapılacak, elde edilecek istatistiklerle üretim partisinin tamamının kalitesine ilişkin istatistiksel bir çıkarım yapılır [Şahin, Şimşek, 2002:63].

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II: Dünya Savaşıdır. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı. Ancak üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır [Kalite Ofisi, 2004].

Toplam Kalite Kontrolü (TKK) kavramını ilk kez, 1957’de A.V. Feigenbaum yayınladığı bir makalede kullandı. Kalitenin sadece kalite bölümünün değil, çalışan herkesin sorumluluğu olduğu fikrini ortaya attı. Böylece, Toplam Kalite Kontrol Devri başladı.

Toplam Kalite Kontrolünü kullanarak başarılı sonuçlarını ortaya koyanlar ise japonlar oldu. 1962 yılında Ishikawa, Toyota fabrikalarında uyguladığı ve Feigenbaum’un TKK anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren yeni yönetim şekline “Firma Çapında Kalite Kontrolü (FÇKK)” adını verdi.

Bugün TKK. Sadece kalite geliştirme amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan öte, firma kalitesini simgeleyen, bir yönetim kontrol sistemi olarak kabul edilmekte ve daha çok Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adı ile anılmaktadır [Şahin, Şimşek, 2002:63].

Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Aşaması: Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby “Toplam

Kalite Yönetimi” anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir.

Toplam Kalite Kontrolü en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında kullanılırken kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi, standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır [Kalite Ofisi,2004].

Crosby, mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört yeni kalite yönetim maddesini aşağıdaki gibi belirtmiştir :

- Kalite, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanır, mükemmellik değil.
- Kalite, önleme ile başarılır, değerlendirme ile değil.
- Kalite başarı standardı, sıfır hatadır.
- Kalite uygunluk fiyatı ile ölçülür, indekslerle değil.

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan ve bir plana göre uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir [Kalite Ofisi,2004].

Araştırmalar birçok işletmenin takım çalışmasını kullanarak, verimini artırdığını, zaman ve kaynak israfının önüne geçtiğini, müşteri memnuniyetini ve talebini artırdığını, kararlı ve motive olmuş iş gücüne sahip olduğunu ve ürün kalitesini yükselttiğini göstermektedir.

Takımın ne olduğuna değinmeden önce kimi zaman bu sözcük yerine kullanılan grup sözcüğünün tanımının yapılması gerekmektedir. Çünkü günümüzde “ biz iyi bir takımız, etkili bir grup çalışması ile başarılı olduk v.s.” gibi sözlere çok sık rastlanmaktadır. Hatta bu konunun üzerine dikkatle gidildiğinde takım ve grup sözcüklerinin aynı anlamda kullanıldığı gözlemlenmektedir. “Takım ve grup aynı şeydir, ne fark var ?” düşüncesi bile oldukça yaygındır. Katzenbach bu ikilemi açıkça

şöyle ifade etmiştir: “Her grup takım haline gelemez, takım ile grup aynı şey olsa idi, onlara değişik adlar verilmezdi.” [Sarvan,2003].

İnsanlar ezelden beri ortak yada yakın işlevlere sahip küçük gruplar oluşturmuştur. Aile hayatı, koruma, hükümetler, eğlence, iş; bütün bunların temelinde gruplar vardır. İşletmelerde de pek çok takım ve grup vardır. Örneğin; aynı ofisini paylaşan insanlardan oluşan bir topluluk, öğle yemeğine çıkan bir topluluk yada belli zamanlarda fazla mesai yapan insanlar olarak bir grup oluşturmaktadırlar.

Koçel’e göre [Koçel,1998]; grup; ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaştırması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir sosyal olgudur . Bir anlamda biçimsel örgütün özelliklerini göstermekte ve işletmenin genel amacı doğrultusunda şekillenmektedir. Bunlar, örgütleyici tarafından örgütlerin gereksinimlerini karşılamak ve biçimsel çabaları gerçekleştirmek üzere oluşturulmaktadır.

Bu tür grupların oluşumu, örgütleyicinin koymuş olduğu prensip ve program çerçevesinde yine örgüt prensiplerine bağlı olarak gruba dahil edilmesiyle gelişmektedir [Erdoğan, 1991].

Takım sözcüğü ise, grup sözcüğünün anlamından da öte, ortaklaştıkları amaçları işbirliği içinde, en üst düzeyde bir etkililikte gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları tanımlamak için kullanılmaktadır.

Takım “ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş, belli bir iş süreci veya sürecin bir kısmından sorumlu olmak üzere yetkilendirilmiş (karar verme, planlama, uygulamaya alma, kaynak kullanımı) ve gerekli bilgi, beceriler ile donatılmış grup” olarak tanımlanmaktadır [Yedievli,1997,28].

Eren’e göre takım [Eren,1998]: ” önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takımlar nispeten sürekli iş gruplarıdır. Her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir.

Takım özel bir amacın başlaması çalışmalarında birbirine bağımlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Takım genellikle örgütlerdeki grup olarak adlandırılır. Fakat takımla grup birbirinden farklı anlam taşırlar [Kepçeoğlu, 1998:69].

Takım, organizasyonun herhangi bir seviyesinde, üyeleri ortak amaçlar etrafında birbirine karşılıklı bağımlı olarak iş üreten bir birim olarak, organizasyonda geri kalan bir kısma karşı sorumlu olan müsbet sürekli iş gruplarıdır [Sarvan, 2003].

Etkili bir takım, amacına en etkili yoldan ulaşan ve bu süreç içerisinde en zor işleri bile başarı ile gerçekleştirebilendir [Çalışkan,2001:19].

Sarvan'a göre iş grubu; "organizasyonda belli bir işlemin yerine getirilmesi sorumluluğunu birlikte üstlenen bir insan grubudur." İş takımları iş grubudur, ancak bütün iş grupları yüksek performanslı iş takımı özelliklerine sahip olamamaktadır; dolayısıyla aralarında bir nitelik farkı öngörülmektedir. Takım iş gruplarına yüksek performans gösteren bir spor takımının özellikleri kazandırılmaya çalışıldığı için bir benzetme (simülasyon) yapmak üzere kullanılmıştır [Sarvan, 2003].

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, takım oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İdeal takım 4-12 kişi arasında olanıdır. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirlerine bağımlı olması ve birlikte hareket etmeleridir. Bir başka ifadeyle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halinde olmalarıdır. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışmalarıdır [Sarvan,2003].

Etkili bir takım ile grup arasındaki temel farklılık ortaya koydukları verimden kaynaklanır. Bununla birlikte, takım ve grup çalışmaları arasındaki karakteristik farklılıklar da daha açık bir şekilde şöyle ortaya konulabilir.

- Takımlarda üyeler karşılıklı dayanışmayı tanırırlar, başarılı olmalarının, diğer takım üyelerinin başarısından kaynaklandığını bilirler ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarlar. Sadece bireysel düzeyde değil, takım düzeyinde de hesap verirler. Gruplarda ise üyeler sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Bağımsız çalışırlar ve bireysel olarak hesap olarak hesap verirler; bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.

- Etkili takımlarda hedefe yönelik bir eylem ve metod birliği vardır; üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar, gruplarda ise bireysel tarzlar benimsenmektedir; üyeler birim hedeflerinin planlanması sürecine yeterince dahil edilmedikleri için kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar.

- Takım üyeleri sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini takım hedefleri doğrultusunda kullanarak işletmenin başarısına katkıda bulunurlar. Grup üyelerine ise sadece yapmaları gerek şey söylenir, fikri sorulmaz.

- Takım üyeleri bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır. Ancak grup üyeleri diğer üyelerin rolünü tam anlamıyla anlamadıkları için çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenemezler. Fikir belirtmek veya uyuşmazlık gruplarda engelleyicilik olarak görülür.

- Takım tartışmalarında, gruplardaki gibi salt toplantı etkinliği dikkate alınmamakta; takım üyelerinin birbirlerini daha iyi tanınması ve grup normunu oluşturabilmesi için dosdoğru ve açık iletişim de teşvik edilir. Böylece üyeler birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar. Fakat gruplarda üyeler konuşurken çok dikkatli davrandıklarından asıl söylemek istedikleri algılanamaz ve sanki oyun oynarcasına konuşmalarında açık yakalamak için iletişim tuzakları kurulur.

- Takımlarda üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Böylece üyeler takımın desteğini alırlar. Gruplarda ise üyeler iyi eğitimli olsalar da gerek şef gerekse grubun diğer üyeleri tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanır.

- Takımlarda performans kollektif hizmetle ölçülürken gruplarda finanssal göstergelere bakılarak ölçülmektedir.

- Takım üyeleri çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yeni fikirleri ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görür. Gruplarda ise durum daha farklıdır. Üyeler kendilerini, nasıl çözeceklerini bilmedikleri çatışma içinde bulurlar. Şefleri çatışmaya müdahalede gecikebilir ve bu yüzden ciddi hasarlar oluşabilir.

- Takımlarda üyeler, takımı etkileyecek karar süreçlerine katılar ama takımın bir karara varamadığı yada acil durumlarda son kararı liderin vereceğini bilirler. Asıl hedef uyum

değil, olumlu sonuçlardır. Gruplar ise güçlü bir lider çevresinde toplanmış bireylerden oluşmaktadır ve üyeler grubu etkileyecek kararların alınma sürecine genelde katılmazlar [Maddux, 1999].

Sonuç olarak takımlar, tek vücut çalışmanın örneklerini sergilerken, gruplarda sadece birlikte çalışma vardır. Takım içinde bir keşif yapıldığı durumlarda ortaya sinerji çıkar. Diğer bir deyişle, takım içindeki fikir paylaşımları ve sağlıklı iletişim kanallarının olması ile bireylerin tek başlarına ortaya çıkaramayacakları yeni düşünceler ve projeler geliştirebilmektedir. Grupta ve takımda paylaşılan hedefler de farklılık göstermektedir. Ancak takımların belli gereklilikleri, faydaları ve riskleri, sonuçta ortak çaba gerektiren en az bir ortak hedefle ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü hedef yada hedeflerin, tüm takım üyelerince aynı biçimde anlaşılması ve her bir üyenin çabasının koordine edilmesi gerekmektedir. Böylece tıpkı başarılı bir işbirliği ve dayanışmadan kaynaklanan faydalar gibi yüksek etkileşim düzeylerinde de belirebilen bazı riskler ortadan kalkmaktadır.

Kalite takımları az bir harcamayla yüksek kaliteyi, yüksek üretimi ve yüksek morali kazanmanın ve sağlamanın bir yoludur, Kalite takımlarında temel amaç; işbirlikçi kültürün gelişmesine katkıda bulunmak, insanlara değer vererek yapılan işten zevk alınan ortamlar oluşturmak, insan yeteneğinden mümkün olduğu kadar faydalanmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, başarıları artırmak ve çalışanların geliştirilmesini sağlamaktır [Cafoglu,1996:25].

Kalite takımlarında bütün grup üyeleri çalışma ortamlarında birbiriyle sürekli olarak iletişim içinde çalışırlar. Küçük takımlar birbiriyle etkileşimleri sonucunda daha büyük takımlar oluşturabilirler. Genellikle kalite takımları lider ve gözlemci kontrolünde çalışmakta olup, üyelerin her hangi bir problemde en önemli yardımcı yine lider olmalıdır.

Her takımın belirlenmiş bir vizyonu ve misyonu olmalıdır. Sence vizyonu: Ne ? Sorusunun yanıtı ve yaratmaya çalıştığımız geleceğin resmi olarak ifade etmektedir. Misyonu ise “ Niçin ? ” sorusunun yanıtı olarak görür ve kuruluşun “Biz niçin varız ? ”sorusuna cevap aranmasını ileri sürmektedir [Sence, 2002:245].

Toplam kalite Yönetimi başarısında temel olan ekip çalışmasıdır. Elbette, ekip çalışması ve birliktelik ruhu, durup dururken olumsuz. Lider dikkatlice yapılandırmalı,

güven ve eminlik atmosferini yaratacak problem çözme ve iletişim becerileri kullanabilmelidir [Langford, Cleary, 1999:135-136].

Takım kurmak kırk-elli yıldır kuruluşların verimliliğini artırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu takımlara kalite çemberleri, kaptan takımları, görev takımları, hızlı tepki takımları, kendini yöneten takımlar, yenilik takımları ve hareket halindeki partnerler gibi çeşitli isimler verilmiştir. Ancak eldeki belgeler bu çabaların sadece sınırlı bir başarı kazanabileceğini göstermektedir. Kuruluşun verimliliğini artırma yönündeki her türlü girişim yeterli kültürel desteğe sahip olmadığı takdirde silinip gidecektir. Takımların çoğunlukla içinde çalıştığı kültür geleneksel yönetim tarzının bir kültürüdür. Takımın başarısını bunda daha kötü etkileyecek bir kültür hayal etmek güçtür [Weaver.2000:143].

Oysa takımlar mevcut sorunları aşmanın ötesinde daha farklı amaçları üstlenmeli sürekli iyileştirme ile kurumun devamı ile yenileşme ve değişimi sağlamalıdır.

Kuruluşların sürekli bir iyileşme sergileyebilmeleri için kültürlerini değiştirmeleri gerekir. Bir şeyi en iyi haline döndürmeyi ve yangın söndürmeyi düşünmekten vazgeçmeleri, sürekli iyileştirme hakkında düşünmeleri gerekir. Takımlar süreçleri tekrar işler duruma getirdikten sonra, dağılmak yerine süreçleri sonsuza kadar iyileştirmelidir. Sürekli iyileştirme deyişi bu anlama gelmektedir. Bir şey üzerinde altı ay çalıştıktan sonra vazgeçilmesi anlamına gelmez. Bu deyişin ilk sözcüğü sürekli'dir ve "sürekli" demek "sonsuza kadar" demektir. İşleri hep daha iyi yapmaya çalışmak zorunda olmamız anlamına gelmektedir.

Weaver, süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmek zorunda olunmasını birkaç nedene bağlamak- tadır. Bunlardan birincisi, müşterilerin maymun iştahlı olmasıdır. Müşterilerin ihtiyaçları değişir ve devamlı olarak artar. Müşterilerin ihtiyaçları değişince de farklı süreç ürünleri gerekir. Sürekli iyileştirmenin ikinci nedeni ise ortaya her gün yeni süreç teknolojisinin çıkmasıdır. Rekabet edebilmek için faydalı teknolojiler kullanılmalıdır. Üçüncü neden tedarikçilerin çıktılarının özelliklerini genellikle değiştirmeleridir. Bu değişiklik bazen iyi yönde, bazen de kötü yönde olabilir. Tedarikçilerdeki bu değişiklikler çoğunlukla birdenbire gerçekleşir. Çünkü kuruluşların büyük çoğunluğu, özellikle geleneksel kuruluşlar, tedarikçiyle onların süreç kapasitelerini bilip meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin edebilecek ölçüde yakın bir işbirliği içinde değildirler. Demek ki, süreçleri iyileştirecek takımların iki amacı olmalıdır. İlk amaç kolayca anlaşılır: süreçlerin iyileştirilmesi

gerekir. Ama ikinci amaç o kadar kolay anlaşılmamaktadır. İkinci amaç takımların çalışanların kültürünün değişeceği bir eğitim alanı olma ihtimalidir [Weaver, 200:135].

Öyleyse takımlar, bir kurumda süreçleri iyileştirecek takıma katılanların, önemli gördükleri şeylerin ve işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda düşüncelerinin değişimini sağlayacak. Bunlar değiştiği zamanda kurum kültürü değişmiş olacaktır.

Yöneticiler ve diğer çalışanlar takımlar halinde çalıştıkları zaman tutumlar değiştirilebilir. İlk olarak onlara tek bir en iyi yolun olmadığı ve yaptıkları şeyin işleri sürekli iyileştirmek olduğu öğretilir. Takımlar altı ay yada bir yıl çalıştıktan sonra dağılmaz. Daha sonra da çalışmayı sürdürürler. Yaptıkları iyileştirme ile yetinmemeli, hep daha iyisini istemelidirler. Bu da sabır ister. Takımların sırf kendilerine verilen sürecin nasıl işlediğini anlamak için bile uzun süre çalışmaları gerekir. Yerleştirilmesi gereken ikinci tutum sabırlı ve olmaktır. Üçüncü tutum ise düşünmesi gerekenlerin sadece tepedekiler olmadığıdır ve bu da çalışanların kendi başlarına düşünmek zorunda olmaları anlamına gelir. Dördüncü tutum işbirliğidir. Takım üyeleri süreçleri nasıl iyileştireceklerine karar vermek için uzlaşım arama yoluyla işbirliği yapmalıdırlar [Weaver,2000:136].

Yani takımlar, yalnızca kuruluşun verimliliğini artırmak için süreçleri iyileştirmekle kalmamalı, aynı zamanda takım üyelerinin tutumlarını değiştirmeyi sağlayacak bir güç olmalıdırlar. Takım üyelerinin tutumları değişince kuruluşun kültürü de değişecektir

İyileştirme özü gereği yavaştır, kademelidir. Çoğu kez gözle görülmez ve etkileri uzun vadede hissedilebilir [Imai,1999:29].

Takım çalışmalarının özünü çalışanların yönetime katılımı veya yönetimle ilgili alınan kararlara katılımı ve alınan kararların uygulanması ile insanın öne çıkarılmasıdır. KAİZEN modelinde olduğu gibi sürekli ve yavaş adımlarla iyileştirme sağlayarak verimlilik ve kaliteyi sürekli hale getirmektir.

Karar vermeyi Can: “ bir bireyin, bir yöneticinin yada bir örgütün birkaç seçenek arasında birisini seçmesidir.” Olarak tanımlamıştır.

Karar kavramının istenen bir sonucu elde etmek için mevcut seçenekler arasında bilinçli olarak seçilen bir eylem diye tanımlanmasında çıkarılacak üç önemli sonuç vardır. Bunlardan ilki, bir kararın seçme eylemini gerektirmesidir. Seçme olmadan yada seçenekler olmadan karardan söz edilemez. İkincisi, bir karar bilinçli düzeyde

ussal süreçleri kapsar. Duygusal usdışı ve bilinçaltı bazı etmenler kararı etkiler ama önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü bir karar amaca yöneliktir. Amaç olmadan karardan söz edilemez. Karar verme gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir, çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. Elinde yetkisi olduğu halde karar veremeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir. Karar verme diğer yanda örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinde yalıtılmış değildir. Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasıdır [Can,1999:241].

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine olan özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür [Aydın,2000:169].

Eğitimin kendi özgünlüğü Takım Çalışmalarında da kendini göstermelidir. Eğitim örgütlerinde özellikle eğitimin gerçekleştiği okullarda Takım Çalışmaları 1999 yılında Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve 2002 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Uygulama Projesi ile hayata geçirilmiştir.

Takımların kurulması ve çalışmalarında okul müdürlerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitimin kendine ait olan özgünlüğü ile klasik yönetim anlayışından sıyrılıp gerçeğe dönük, etkili lider olmalıdır. Etkili lideri de Bursalıoğlu: “ Kendini ve izleyenlerini hatasız değerlendirir. Grubun amaçları ile izleyenlerin gereksinimlerini dengeleştirir, ortamın sorunlarını büyütmeden ve küçültmeden çözümlenmek gerekeceğini bilir (Bursalıoğlu, 2000:12).

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi ve takım çalışmasının ve ruhunun yerleşebilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş kendisini çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığında eğitim örgütlerinin karşılaşılan çeşitli engelleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, öğrencileri ve personeli güdülemek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş güçlü eğitimsel lidere ihtiyaç vardır [Taş,2001:46].

Toplam Kalite Liderliği, takım çalışmasına önem verir. Eğitim örgütlerinde öğretmenler derslere bireysel olarak girer. Ancak öğretmenlerin eğitim sürecinin

geliştirilmesine yönelik kritik görevleri vardır. Okullarda takım çalışması daha çok program ve yönetim konularıyla sınırlandırılmıştır. Oysaki etkili bir TKY kültürü oluşturmak için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve karar verme sürecinde etkili olarak kullanılması gerekir. Takım çalışmasında katı bir hiyerarşik ilişki yerine, hiyerarşinin en aza indirildiği bir sistem kurulmalıdır [Çelik, 2000:192].

1.1. Takım Çalışması

Takım çalışması, kurumlarda ortak vizyonu benimseyen ve bu vizyona ulaşabilmek için aynı dili konuşan tarafından sürdürülmektedir. Bunun için ortak stratejilerin geliştirilmesi ve ortak hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Konu insan olduğu için ise bu o kadar kolay değildir. Takım çalışmasına olan gereksinim, çalışanların düşünme, planlama, kendisini ilgilendiren konularda karar alma ve özerklik arzusundan doğmaktadır. Bu özerkliğin verilmemesi halinde, sınırlı yetkiden dolayı verimlilik düşmekte ve yaratıcı fikirler ortaya çıkmamaktadır. Aksine, takım çalışmasını benimseyen kurumlarda verimlilik artışları yaratılan sinerjinin doğal bir sonucudur [Maddux, 1999].

Takım çalışması, toplu çalışmayı sağladığı için, takım elemanlarının bireysel performansları da artırır. Takım bir insan grubudur ama her insan grubu bir takım değildir. Takım birbirine bağlı toplu çalışan, ortak bir amaca yönelmiş ve yüksek kalitede sonuçlar üreten insan topluluğudur [Dengiz.2000:30].

Takım çalışması, takım amaçları uğrunda, takımdaki üyelerin bireysel hedeflerini feda ederek işbirliği içinde görevlerin yerine getirilmesi için yaptıkları çalışmalardır [Ergin,2000:58]

Sıradan insanların bir araya gelerek, süper insanların bile kolay elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşmalarına imkan tanıyan takım çalışması, işgörenler için güzel bir öğrenme ortamı oluşturduğu gibi “ başkalarının bazı konularda daha iyi olabileceğini kabul etme ve onlara nasıl yetişebileceğini, hatta onları nasıl geçebileceğini öğrenmeye çalışma ileri görüşlülüğü olarak tanımlanabilir [Aydemir,2000:36].

Bir takımın başarılı olabilmesi için şu dört basamaktan geçmesi gerekir.

- Takımı düzenleme

- Stres altında çalışabilme ve karar verebilme yeteneği
- Devamlılık, standartlaşma
- Performans

Bir takımın başarısı onu oluşturan üyelerinin samimiyetine bağlıdır. Bu üyeler birbirlerini tanımlar nitelikte olmalıdır [Tığlı., Turan., Felekoğlu,2001:59].

Yıldırım'a göre takım halinde çalışanlar, belirlenen hedeflere aynı yönde hareket ettiğinden dolayı başarılı olurken, bireysel olarak hareket eden örgütle amaç birliği olmadığından dolayı başarı sağlanamamaktadır [Yıldırım,2002:199].

Takım halinde çalışmasının en önemli sonucu sinerjinin ortaya çıkmasıdır. Örgütlerin hızlı bir şekilde sürekli gelişme sağlamalarında en önemli öge sinerjidir. Dolayısıyla, bireysel hareket etme, şirketlerin sürekli gelişmelerinin önündeki engellerden bir tanesidir [Türkmen, 1996:480].

Takım çalışması için bir araya gelen bilinçli insanlar, birbirlerinin yetkileri ile değil sorumlulukları ile ilgilenirler. Çünkü kendi sorumluluğunun yüksek bilincindeki kişi takımdaki diğer kişilerin sorumluluklarının da içten destekleyici olma durumundadır [Arıoğlu,1995:29].

İyi bir takımın birbirlerini tamamlayıcı özellikteki üyelerden oluşması gerekir [Yamak,1998:290].

Başarılı bir takım olabilmek için, öncelikle tüm takım elemanları arasında bir hedef birliği sağlanmalıdır. Bu hedefin farklılık yaratacak kadar gerçekçi bir hülya olması, takım motivasyonunu sağlamak için en önemli önceliktir [Argüden,2002:3].

Günümüz yönetimleri de yeterliliklerini artıran pozitif sinerjiyi aramakta olduğu için takım çalışmasına yönelmektedir. Bunun nedeni takım çalışmasının, örgütlerde üretim için gereken girdileri artırmaktan çok çıktı üretebilen bir potansiyel güce sahip olmasıdır. Ancak takım çalışması otomatik olarak yeterliği ve verimliliği artırmaz. Eğer yönetim örgütsel yeterliliğini takım çalışmasını kullanarak artırmak istiyorsa, başarılı ve yüksek yeterliğe sahip takımların taşımaları gereken karakteristik özellikleri sağlamak zorundadır.

Etkili takımları karakterize eden özellikler:

- Kendi kendine oluşan bağlılık: Takımın her üyesi, takım hakkında bir sahiplik ve kontrol duygusu taşımaktadır. Bu duygu bireyin, takım süreçlerinde ve çalışmalarında değerli bir üye olarak yer almasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyen kararların alınmasına katılmasından gelmektedir [Ensari,2002:106].

- Sağlıklı bir çatışma derecesi ve yaratıcılık: Mutabakatla sonuçlanan çatışma eski problemleri çözenin yeni biçimlerinin bulunmasını yada yeni yönelimleri veya sonuçları teşvik etmektedir. Böylece, doğru biçimde yönetilen anlaşmazlıklar sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasıyla sonuçlanmaktadır.

Mutabakata varma, çatışmaların kin gütmeyen çözülebildiği bir takım karar alma süreci, her üyenin çıkar, ihtiyaç, istek ve yeteneklerini yansıtan karar ve eylemler üretir. Yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman, çatışma sağlıklıdır [Weiss,1993:25].

- İletişim: Yüksek düzeyde bir iletişim yukarıda sıralanan bu üç özellikle at başı gitmekte ve bu özellikleri birbirine bağlamaktadır. Etkili bir iletişim olmadan bu özellikler ortaya çıkmamaktadır. Her takım üyesinde uygun ve sorumlu bir davranış tarzını özendirilen bir ortamın yokluğunda etkili bir iletişim mümkün değildir. Bu, karşılıklı yardımlaşma ve etkileşimi de kapsamaktadır.

Karşılıklı yardımlaşma ve etkileşimde sağlanmalıdır. Takım üyeleri birbirlerinin ve ekibin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır [Aydın, 2000: 13].

- Yetki verme: Kurumun üst yönetimi takıma yetki ve destek vermektedir. Böylece bütün organizasyonu etkileyecek bir temel yaratmaktadır. Takım da kendi üyelerine aynı şekilde destek ve yetki sağlamaktadır.

Takım çalışmasında fikirler, takım kuralları ve alınması gereken kararlar, tüm üyelerin katılımıyla gerçekleştirilen takım toplantılarında ele alınır. Üyeler arasındaki farklılıklar bir nevi takımların neden önemli olduğunun da bir cevabıdır [Ergin, 2000:68].

Takım kavramı bir sihirli değnek olarak düşünülmemelidir. Takım çalışması, kurumda bilinçli bir takım oluşturma süreci yaşanıyorsa etkindir. Kuşkusuz ki grupça alınan kararlar, bireysel kararlardan daha fazla zaman alır.

Takımların başarılı olmalarını etkileyen bir diğer faktör de informal rolleridir. Gerçekten takımların sahip oldukları birçok sorunun çözümünde üyeler kendilerinin ve başkalarının rollerini iyice anladıkları ölçüde takıma katkıda bulunmaktadırlar. Takım çalışmasının başarılı olması için kimi zaman takım üyelerinin çelişen gereksinimleri karşısında gizli gündem maddeleri olup olmadığı araştırılmalı ve üyelerin rolleri bireyleri doğrudan bilgilendirerek netleştirilmelidir. Üyeler arasında oluşabilecek kişilik çatışmasını önlemek için de bunu kader olarak kabul etmek yerine, birbirlerinden beklentilerini, farklılıklarını ve tercihlerini su üzerine çıkarmalı, farklılıkları tamamlayıcı bir unsur olarak görmeleri sağlanmalıdır [Wiess,1993:126].

Takım çalışmasına geçiş yeni bir kurum kültürü gerektirmektedir. Çünkü sadece iş tanımları ve iş akışları değil, bireyler arası ilişkiler ve ekip üyelerinin sahip olması gereken beceriler de farklılaşmıştır. Kendilerini örgütten soyutlayan takımların başarısız olma olasılığının yüksek olduğu ve takımların işletme vizyonunun bir parçası olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer işletmede köklenmiş olan kültür takım çalışmasına elverişli değilse, takım çalışmaları uygulamalarına geçmeden önce, bu görüşü destekleyen örgüt kültürü geliştirmek zorunludur.

Kurumların takım çalışmalarını uygulamaya yönelik bir değişme geçmeden önce, bu değişimlere karşı gerekli önlemleri alması ve gerekli planları yapması gerekmektedir. Çünkü takım çalışmasının birçok kurumun şu anda varolan ve gelecekte varolacak organizasyonel ihtiyaçlarına cevap verdiği ve her türlü sorunu çözdüğü söylenememektedir. Kısacası takım çalışmasına yönelirken, kurumun ve çalışanlarının başarıya ulaşmak için neden takım çalışmasına yöneldiklerini çok iyi bilmesi gerekmektedir [Weiss,1993:156].

Takım çalışması iş kalitesini, müşteri memnuniyetini ve üretimi artırması, israfi hissedilir derecede azaltması, bireylerin aldıkları kararlardan kendileri sorumlu oldukları için suçlamaları azaltması, takımların yaptığı önerilerin bireylerin yaptıklarından daha fazla ağırlığa sahip olması ve bu gelişmeler sonucunda motivasyonu artırması gibi yararlar sağladığından kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Bunların yanı sıra etkili takım çalışmasının çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, etkili üretim programlaması ve gelişmiş üretim hedefleri belirleme gibi yan kazançlar da getirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda takım çalışmasından bu getirilerin sağlanabilmesi için öncelikli olarak rollerin, davranışların ve liderin işlevlerinin değişmesi gerektiği söylenebilir [Maddux,1999:6].

Zaman israfı, desteksizlik, gizli amaç ve çekişmeler, dışlanmış üyeler, çarpıtmalar, sarsılan lider otoritesi, fikirlere saygısızlık, amaçsızlık ve istikametsizlik, tutuculuk ve risk almama, detay ve prosedür bolluğu, belirsiz roller, planlamasızlık, deneyimsizlik, aşırı ciddiyet ve iş saplantısı etkisiz takımların özellikleridir.

İyi belirlenmiş ve yönetilen süreçler, sorgulama-dinleme ve destekleme, dikkat ve devamlılık, net ve paylaşılan amaç ile istikamet, belirgin roller, düşünce ve planlar, enerji ve isteklilik, kesinlik, hatalardan öğrenme, mizah ve eğlence, kararlılık ve katılım, yaratıcılık ve esneklik, içe ve dışa dönük bilgi paylaşımı, açıklık ve dürüstlük, geri besleme ve gözden geçirme etkili takımın özelliklerini oluşturmaktadır.

Etkili bir takım çalışması için ortak görev bilinci ve buna yönelik bir strateji olmalıdır. Görevler alt gruplar ve bireyler tarafından gerçekleştirilmeli, dayanışma ve mesleki bilgi alış verişi sağlıklı temin edilmelidir. Her hangi bir değişiklik olduğu durumlarda takım üyeleri, yön duygusunu kaybetmemeleri için bu değişimden mümkün olduğunca zamanında haberdar edilmelidir. Mümkünse takım lideri hem yapması gerekenleri bilmeli hem de üyelere ziyade çalışma sürecini kontrol etmelidir [White,1998:23].

Takım çalışması bir insanın bir bütün olarak işlev yapmasıdır. Görece olarak birbiriyle hizalanmamış takımın temel özelliği ziyan edilmiş enerjidir. Tek tek bireyler olağan üstü sıkı çalışıyor olabilirler, ama bu çalışmalarını yeterince verimli bir takım çabasına dönüştürmemektedir. Bunun tam aksi olarak eğer bir takım hizalanırsa, bir yön ortaklığı ortaya çıkmakta ve bireylerin enerjileri birbiriyle uyum içine girmektedir. Böylece de daha az enerji ziyan olmak-tadır. Ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabalarını tamamlama yönünde bir anlayış hakim olmaktadır. Bireyler kendi kişisel çıkarlarını daha büyük takım çıkarları uğruna feda etmemekte, daha doğrusu, paylaşılan vizyon kişisel vizyonların bir uzantısı haline gelmektedir [White,1998: 28].

Takım etkili ise; daha net ve herkesin benimsediği bir hedef oluşacaktır. Aynı doğrultuda programlı bir şekilde hareket edileceği için, sonuca ulaşmak daha kolay olacak, üyeler birbirlerini destekleyecek, bazen de birbirlerini zorlayarak kişisel gelişmeleri önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır. Bu; şeffaflık, dürüstlük, karşılıklı saygı, güven, paylaşma ve iyi ruh hali gibi üyelere sahip olunan temel değerlerle gerçekleşir. Bununla birlikte görev bilinci olan insanlar, beraber harmoni içinde çalışıyor olacağı içinde üyeler yaptıkları işten zevk alacaklardır. Sonuç olarak takımın kendisi ve onu oluşturan üyeler gelişmelerini aralıksız devam ettireceklerdir [White,1998:28)].

Takım çalışmasının ana fikri her işe yardım etmektir. Dolayısıyla üyeler arasındaki iyi ilişkiler en az verimli çalışmalar yapmak kadar önemlidir. Takım çalışması genelde takım hizmeti olarak da bilinmektedir. Bu durum bazen üyeler arası iyi ilişkilerin sınırlarını zorlayıp başkasının işini yapıp tamamlamak olarak da kabul edilir. Bir başka deyişle takım çalışması, çoğu zaman başka bir üyenin hatasını telafi etme sanatıdır. Bununla birlikte takım çalışması “Bu benim işim değil” tepkisinin tam tersini, yani “ bu benim işim, bu bizim işimiz” tepkisini gerektirmektedir. Eğer iyi bir sonuç için zorunluysa bir üye, diğerinin işini mutlaka yapmalıdır. Bu bağlamda, üyelerin hepsi işin gerektirdiği her alanda birbirlerine yardım etmelerinin zorunlu olduğunu bilmelidir, demek doğru olur [White,1998:32].

Takımların organizasyon içerisinde kullanılmasının amacı sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak organizasyonel verimliliği ve performansı artırmak olarak özetlenebilmektedir. Bu yüksek performansın sebeplerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- Takım içerisindeki çalışanlar yaptıkları işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artmaktadır.
- Takım, tek başına çözülemeyen işleri takım ile çözülebilecek seviyede yetkilendirmeyi içermektedir.
- Takım halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından takım içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedirler.
- Takım içerisinde kararlar ortak alındığından dolayı çalışanların takıma ve organizasyona güveni artmaktadır.
- Ortak amaç ve hedef takımın birbirine olan bağlılığını artırarak motivasyonu ve benimsenmeyi yükseltmektedir.
- Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, takımın ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır [Yedievli,1997:24].

Takım içinde ortak vizyon oluşturma, ortak hedef saptama, birlikte problemleri çözme ve takım içi ahengin oluşturulması, takımı oluştururken geliştirilmesi gereken becerilerdir. Bunların takımda varsayılması, takımın başarısı açısından ileride sakıncalar doğurmaktadır.

Takım çalışması yapılmasının en temel amacı bir sorunun veya problemin giderilmesi için gerekli olan çözüm önerilerini bulmak, üretmek ve daha sonra da bunları uygulamaya koymaktır [Başaran, 1982]. Takımlar problem çözmede önemli bir takım yeteneklere sahiptir. Takımların daha değerli olmaları, onların bireye kıyasla daha fazla fikir üretebilme- sinden ileri gelmektedir. Takımdaki tartışmalar, genellikle fikirlerin tamamlanmasıyla, artırılması ve test edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Tartışmalar, aynı zamanda, birçok yeni görüşün doğmasını da sağlamaktadır. Problem çözmenin her basamağında, en uygun doyurucu eylem seçeneğine doğru gidebilmesi için problemle ilgili en güvenilir verilere, değişik görüşlere ihtiyaç vardır. Bu gerekliliği karşılayabildiği için takımla problem çözme yaklaşımı, bireysel problem çözme yaklaşımından daha etkili olabilmektedir [Hicks.1972, s.209].

Takımlar yönetim tarzının bir parçasıdır. Eğer takımlar halinde çalışma, şirket stratejilerinden ve biçimlerinden bir tanesi haline gelirse verimli olabilmektedir. Dar bir bölgede başlatılan takım çalışması, üst yönetimin desteği olmadan sürdürülmeye çalışılırsa, diğer sistemlerin değerleri ile takım değerleri birbirleri ile adapte olmayacağı için takım çalışması verimsizlikle sonuçlanacaktır. Örneğin, birkaç kişiden oluşturulan ve iddialı hedefler ile görevlendirilen takımlara kaynak yaratma ve destek verme anlamında üst yönetimin ve diğer departmanların desteği yoksa takımın başarılı olması zorlaşır. Özellikle takımların birbirleri ile yardımlaşmasında karşılaşılan zorluklar organizasyonel bütünlüğü bozmakta ve verimliliği azaltmaktadır [Yedievli,1997:28].

Takım çalışmasına önem veren ve takım çalışması ile başarıya ulaşan şirketler incelendiğinde ise, takım çalışmasını desteklemelerinin yedi ana sebebi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- Belirsizliğin kaldırılması
- Üretim artışı
- Çalışanların morallerinin yükselmesi ve motivasyon artışı
- Yüksek ürün kalitesi

- Esnek organizasyon
- Etkili fikir üretme ve yüksek performans
- İş memnuniyetinin artması

1.2. Takım Türleri

Kurumda takım çalışmasının tasarımı yapılırken takımların nasıl organize edileceğine karar vermek gerekmektedir. Takımın örgütlenmesine temel teşkil edecek bir mantığın olması takımın türünü belirlemektedir. Ancak tüm takımların jenerik özelliği ortak bir amaç etrafında toplanmış olmalarıdır. Ancak takımların toplantı tarzı, katılım biçimi, problem çözme yaklaşımları veya toplantı sonucu çıkan kararların uygulanması aşamasındaki yükümlülükleri farklılık göstermektedir. Bu farklılık prosedürlerde ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, takım içi karşılıklı iletişim, dinleme, empati kurma çabası ve takım içi müzakere konularında takım davranışlarına ilişkin ortak ilkeler geçerlidir [Sarvan; 2003].

Takımlar belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan ve üyelerinden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunması beklenen Biçimsel Takımlar ile biçimsellerin aksine yönetim dışında, iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardan oluşan Biçimsel Olmayan Takımlar olarak oluşurlar.

Biçimsel Takımlar

1-Yetkinin Türüne Göre:

- Danışma Takımları: Öneri geliştirme, komiteler, kalite çemberleri, komisyonlar.
- Üretim Takımları: Üretme yetkisi, montaj takımları, veri işleme takımları.
- Proje Takımları: Proje yürütme, araştırma projesi, mühendislik takımları.
- Eylem Takımları: Belli bir eylemi gerçekleştirme yetkisi olan takımlar [Sarvan, 2003].

2- Takım Oluşumunda Hiyerarşik Düzene Göre:

- Dikey (İşlevsel veya Departmaniçi) Takım: Organizasyonun biçimsel kumanda zinciri içinde bir yönetici ile bağlı astlardan oluşan bu takımlarda, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşi oluşturmakta ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü

kapsamaktadır. Bir başka deyişle bu takımlar, fonksiyonel alanlarına göre sınıflandırılmaktadırlar. Kurumlarda finansal değerlendirme, kontrol, muhasebe ile insan kaynakları gibi birimler komuta birimleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir.

- Yatay Takım: Aşağı yukarı aynı hiyerarşi düzeyinde, ancak organizasyonun değişik uzmanlık alanlarında gelen kişilerin özel bir görevi yerine getirmek üzere oluşturulan ve görev bittikten sonra dağılan takımlardır. Bir başka deyişle yatay takımlar da geçice takımlardır [Sarvan, 2003].

3- Takımın Ne Amaçla Kurulduğuna Göre:

- Komiteler: Organizasyonda sürekli ortaya çıkan sorunlar ya da tekrarlanan görevlerle ilgili çalışmak üzere oluşturulmuştur.

- Özel Amaçlı Takımlar: Özel önemi olan ya da yaratıcılık gerektiren bir proje ile görevlendirilen takımlardır.

- İş Gören Katılımlı Takımlar: Alt düzey çalışanların kararlarda ve işlerin yürütülmesinde katılımı artırmak için oluşturulan takımlardır.

- Sorun Çözme Takımları: Kaliteyi, verimliliği ve iş çevresini iyileştirmenin yollarını tartışmak üzere bir araya gelen iş görenlerden oluşmaktadır.

- Kendi Kendini Yöneten Takımlar: Bir mal veya hizmeti üretmek üzere aralarında iş bölümü yapan ve yönetsel görevlerde yerine getiren, seçilmiş üyeler tarafından nezaret edilen birden fazla beceriye sahip kişilerden oluşan takımlardır.

4- Takımların Genel Niteliğine Göre:

- İş Takımları: Organizasyonun günlük işlerini yerine getiren doğal çalışma gruplarıdır.

- Görev Takımları: Belli bir problemi ya da fırsatı ele almak üzere oluşturulan takımlardır.

- Yönetim Takımları: Örgütün birimlerini yöneten kişiler arasından seçilen takımlar [Sarvan,2003].

1.3. Takım Büyüklüğü

Birbirleriyle ilişki kurabilecek, ortak sorumluluk anlayışı geliştirebilecek, sağlıklı iletişim kurabilecekleri ölçüde 4-12 kişi ideal kabul edilir [Sarvan,2003]. Çağdaş takımların etkili olabilmesi için üye sayısının 5-12 kişi arasında değişmesi ve ideal sayının da 7 kişi civarında olması gerekmektedir [Robbins,1995:89].

1.4. Takımların Özellikleri

Takım çalışması, bireylerin kendilerine özgü farklılıkların tümünün karar sürecine yansımaları anlamına gelmektedir. Takımı oluşturacak üye sayısı, bir yandan bireyler arası farklılığı içerecek yeterlikte olmalı, diğer yandan da kalabalık yaratarak bazı bireysel farklılıkların göz ardı edilmesini önlemelidir. Takımlarda kişi sayısı 5-12 arasında değişmesi fakat ideal kişi sayısı 7 olmalıdır. Takım üyelerinin sayısı 12'den fazla olduğunda, üyelerin birbirini etkilemeleri ve aynı fikirde olmaları zorlaşmaktadır [Robbins, 1995]. Takım çalışmasındaki rakamsal etkinin en iyi örneği futbol takımlarında görülmektedir. 11 kişiden oluşurlar ve hepsinin görevi görev sahası bellidir. Ortak bir hedef etrafında buluşurlar.

Takım oluşturulmasında ve takım elemanlarının seçiminde bir başka deyişle takımın hedef ve misyonunu başarılı ve verimli bir biçimde tamamlaması için şu özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir.

- Takım çalışmasına imkan veren organizasyonel yapı ve yönetimin mutlak desteği,
- Takımda açıkça belirlenmiş vizyon, misyon ve amaçlar,
- Takımın misyon ve hedeflerine uygun bilgi, yetenek, beceri ve tecrübeye sahip, yaratıcılık ve orijinalliği seven, yeni fikir ve düşünceler ortaya atan, başkaları tarafından ortaya konan orijinal fikirlere açık, doğru seçilmiş takım üyeleri,
- Yönlendirici, yardım edici, destek sağlayıcı yönetsel beceri ve yeteneğe sahip lider,
- Takım üyeleri arasında hedefe ulaşmak için ortak görev sorumluluğu, bilgi ve fikir paylaşımında açıklık ve birbirleriyle karşılıklı güvене dayanan ve kişisel sürtüşmelerin minimize edildiği ilişkiler,

- Takım üyeleri arasında tam, açık ve hiyerarşik otoritenin sınırlamadığı yada kısıtlamadığı bir iletişim serbestisi,
- Dar, katı, mekanik görev anlayış ve tanımlarından kaçınılan geniş, esnek ve organik görev tanımları ve esnek görev dağılımı,
- Elde edilecek başarının sonucunu paylaşmak için güdülenmiş ve cesaretlendirilmiş üyeler ve bunun sonucunda eşit katılım, birliktelik, sinerji,
- Diğerleri ile birlikte karar verirken, plan yaparken, sorun çözerken ve uygulama sürecini yaşama geçirip yürütürken uyumlu çalışmayı öğrenme, devamlı surette görevi en iyi şekilde yapma, doğru zamanlamayla çalışmayı öğrenme ve hedefe en iyi şekilde ulaşmak için durumu iyileştirme çabası,
- Yeterli eğitim,
- Başarıya ulaşmak için yeterli zaman seçimi,
- Takım başarısını destekleyici ve ödüllendirici tutumun yanı sıra, orijinal, yaratıcı ve yenilikçi fikirler için verilen bireysel ödüller ve takımın başarısı sonucunda veya takımın harmoni (ahenk) içinde çalışma başarısı göstermesi nedeniyle tüm üyeler için verilen ödüller,
- Çok iyi hazırlanmış görüşmeler düzenlemek [Eren,1998:38].

1.5. Takımların Üyelerinin Rollerini

Takım içindeki bireyler birbirinden farklıdır. Bir takım, parçalarının toplamından fazla bir şeydir. Her bir bireyin takıma yaptığı katkı farklıdır ve bu farklı tarzların bileşimi takımı oluşturur. Üyelerin sorunlara nasıl yaklaştıkları, nasıl karar aldıkları, bilgiyi nasıl seçip kullandıkları düşünme tarzının bileşenleridir. Üyelerinin farklı düşünme tarzı, takımın yaratıcılık ve karar alma süreçlerine katkısı üzerinde büyük etki yapmaktadır. Bu da etkili bir takımın neden bir bireyden daha iyi karar aldığını göstermektedir [Hardingham,1997:12].

Bununla birlikte takımı oluşturan her üyenin takım içinde, sadece ve sadece kendisinin yapmakla sorumlu olduğu davranışlara rol denilmektedir. Rollerde iş nasıl yapılacağı sorusu temel noktayı oluşturmakta ve üyelerin belirli bir sahnede ne tür roller

üstleneceği görüşülmektedir. Bu aşamanın başarıya ulaşması için görüş farklılıkları teşvik edilmelidir.

Roller; beklenen rol, oynanmış rol, yorumlanan rol ve geribildirim döngüsü içinde gerçekleştirilir. Bu döngüye göre, takımın her üyesine yapılacak iş konusunda kendisinden ne beklendiği açık ve net şekilde aktarılır. Üye bu tanımlamaları yorumlar ve kafasında beklentilerle ilgili yorum yapar. Daha sonra, bu yorumlar doğrultusunda beklentiyi uygulamaya başlar. Oynanan rol ile beklenen rol arasında bir geribildirim kurularak karşılaştırma yapılır.

Takım üyeleri kişiliklerine, düşünme tarzlarına ve tercihlerine uygun bölümlere yerleştirildikleri zaman onların yeterliliklerinin artma olasılığı güçlenmektedir ve böylece değişik rollere sahip üyelerin katılımı ile yüksek yeterliğe sahip takımlar kurulmaktadır. Yüksek yeterliğe sahip bir takım geliştirmede, özellikle takım içinde tanımlanmış veya kendiliğinden gelişmiş bazı roller vardır [Robbins,1995:43].

Bu roller:

- İtici- organizatör(Lider): Kaynak yaratmak, insanları organize etmek, dış dünyayla bağlantı kurmak, Plan yapmak ve sistemi kurmak amacıyla olan insanlardır. Fikirlerin ve düşüncelerin gerçek ürüne dönüşmesini sağlarlar. Bu bireylerin iş becerisi örgütleyebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır [Hardingam, 1997:56].

Takım çalışmasına liderlik eden kişilerin sistem düşüncesini iyi uygulaması gerekir. Liderlik tarihindeki en büyük çelişkilerden biri, sistem düşüncesini sezgilerine dayanarak en parlak şekilde uygulayan kişilerin sonradan birer diktatöre dönüşmesidir. Bunlar ne yapılması gerektiğini görürler, ama hiç kimseye açıklamazlar (Çelik, 2000:192).

Toplam kalite liderliği, takım çalışmasına önem verir. Eğitim örgütlerinde öğretmenler derslere bireysel olarak girer. Ancak öğretmenlerin eğitim sürecinin geliştirilmesine yönelik kritik görevleri vardır. Okullarda takım çalışması, daha çok program ve yönetim konularıyla sınırlandırılmıştır. Oysaki etkili bir TKY kültürü oluşturabilme sürecinde etkili olarak kullanılması gerekir. Takım çalışmasında katı bir hiyerarşik ilişki yerine, hiyerarşinin en aza indirildiği bir sistem kurulmalıdır [Ensari, 2002:109].

Lider “kendisi” olabilir, özgüdür, başkalarının deneyimlerinden faydalanır, etkileşir, öğrenir, fakat kimseyi taklit etmez. Değirmeni sürekli taşıma su ile döndürenler lider olamazlar [Erten, 1999:16].

Goffe ve Jones liderlerin 4 yeni bilinmeyen özelliğinin olduğunu vurgularlar.

1- Liderler, bilinçli bir şekilde zayıf yanlarını da gösterirler.

2- Liderler, doğru zamanı ve hareketi seçmek için ağırlıklı olarak sezgilerden yararlanırlar.

3- Liderler, çalışanları empati ile yönetirler.

4- Liderler, farklılıklarını öne çıkarırlar [Arat,2000:32].

- Sonuçlandırıcı-Üreten: Organizatörlere benzer ve sonuçla ilgilenen insanlardır. Belirledikleri amaca ulaşip devam edebilmek için son teslim tarihine odaklanırlar. Standarda uygun belirli ürün ürettiklerinde iftihar eder ve tebrik edilirler.

- Yaratıcı- Yenilikçi: Bu insanlar genellikle fikir insanıdır; özgün ve radikal düşünürler. Özgün yaklaşımlar aramaya yatkın, bağımsız ve kendi yollarında kendi adımlarını tercih eden, yüksek IQ’lu, hayal gücü zengin, bilgili ve iç dünyası çeşitlilik gösteren kimselerdir. Ancak fikirlerine yönelik eleştiri kabul etmekte zorlanır, savunmaya çekilebilirler yada küsebilirler. Bununla birlikte çalışma tarzları bireyci olmaya yatkındır. Bulutlarda gezinir, protokolü ciddiye almaz ve pratik ayrıntılardan sıkılırlar.

- Kaşif-Girişimci: Bu kimseler, yeni düşünceleri ve fikirleri almayı sever ve şampiyonluk amaçlarlar. Onlar yaratıcı ve yenilikçi rolüne sahip bireylerden iyi fikir ve düşünceleri toplayarak onları geliştirmek için kaynak edinirler. Detayları izlemek için sabırsız olmaları onların en önemli zayıflıklarıdır.

- Taktir Eden- Geliştiren: Bu bireylerin çok güçlü analitik yapıları vardır. Bir karara varmadan önce birçok farklı seçeneği değerlendirir, analiz eder ve bunda çok başarılı olurlar. En iyi becerileri; çok fazla ve yazılı materyali değerlendirme, yorumlama ve geliştirmedir. Bu bireyler özgün fikirler öne sürmez ama takımı, yanlış yönlendirilen bir projede kendini yok etmekten korurlar. Ancak yanlış zamanda fren rolü oynayıp takımın moralini de azaltabilirler.

- Denetimci-Kontrolör: Bunlar zorla kabul ettirilen kurallara ve düzene uyulması için görevlendirilir. Kişisel hatalardan kaçınmak için detaylarla ilgilenen ve her ayrıntıyı kendisi kontrol ettiğinde rahatlayabilen kişiler olsalar da ayrıntı içinde boğulabilirler ve böylece de takımı endişelendirebilirler. Ayrıca sürekli bir aciliyet duygusu içindedirler.

- Destekleyen - Koruyan: Takımın dengesini sağlayan bu kişilerdir. Yapılacaklar, gidilecek yollar hakkında güçlü inançlara sahip bireylerdir. Takıma dışarıdan sorun çıkaran kişilere karşı, takım içindeki diğer üyelerle aynı zamanda, güçlü desteklerle takımı savunur ve dış güçlere karşı savaşır.

- Bağlayıcı: Bütün yapıları bir araya getiren, bütün bakış açıları anlamaya çalışan kişilerdir. Takımın üyeleri üzerinde işbirliği kurmayı amaçlar, hedeflerini açıklığa kavuşturur ve bir gündem oluştururlar. Koordinatör ve parçaları bir araya getiren kişilerdir. Diğer takım üyelerinden çeşitli yardımlar alarak, insanları bir araya getirerek bütünleştirmeye çalışırlar.

-Raportör – Yol Gösteren: Takıma karşı duyarlı, kişisel ihtiyaç ve endişelerin farkında, hoş ve popüler bir yatıştırıcıdır. Bu bireyler iyi bir dinleyicidir, serbestçe iletişim kurar ve diğerleri üzerinde baskı yapmazlar. Karara varmadan önce, daha fazla bilgi vererek yol gösterirler. Cepheleşmekten hoşlanmaz, takımı teşvik eder ve cesaretlendirirler [Hardingham, 1997:56-57].

1.6. Takım Oluşturma ve Aşamaları

Takımlar genellikle bir örgüt sorununa yaratıcı ve rekabet kazandırıcı çözüm aramak için yeni bir ürün, yeni bir süreç, maliyetlerde önemli tasarruflar, kalitede iyileştirmeler yapmak üzere oluşturulmaktadır.

Kurumların takım oluşturmaya karar vermeden önce, varolan durum takım çalışmasının uygun olup olmadığını araştırmaları gerekmektedir. Bunun nedeni takım çalışmalarının her zaman uygulanamayacak olması ve bazı işlerin tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine gereksinim duymasındır. Örneğin; karmaşık bir bilgisayar programı üretilmesi takım çalışmasına çok uygun düşmemektedir. Eğer bir kişinin tek başına çalışmasıyla ürün teslim tarihine kadar yetiştirilebiliyorsa takım çalışması bu noktada etkili olmayacaktır. Ancak bir bireyin yada ayrı ayrı çalışan bireyler topluluğunun

performansını aşmanın olası olduğu durumlarda bir takım oluşturmak gerekmektedir. Bir takım genel olarak çeşitli şartlar ortaya çıktığında oluşturulmalıdır. Bu şartlar:

- Özel bir iş konusunun bir takım yaklaşımı gerektirmesi,
- Kararları tartışma ve görüşmeye zaman olması,
- Bir kişinin tek başına sağlayamayacağı bilgi yada becerilere ihtiyaç duyulması,
- Takım çalışmasının kararların benimsenmesini sağlaması veya morali yüksek tutması,
- Takım çalışmasının başarısızlık riskini azaltması,
- Takım veriminin işletme içindeki yatay ve dikey ilişkileri etkileyebilmesi,
- Takım çalışmasının alınan kararların ve yapılan işlerin niteliğini artırması,
- Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için değişik insanlara ve bunların

fikirlerine gereksinim duyulması durumlarında takım oluşturmak kurum açısından yararlı olacaktır [Weiss, 1993:30-35].

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar da değildir. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir takım oluşturmak biraz zaman almaktadır ve üyeler arasında büyük miktarda etkileşim gerektirmektedir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek akit bulamıyorlarsa, grubu iyi organize edilmiş bir takım haline getirmek mümkün olmayabilir [Eren, 1998:34].

Yüksek performanslı takımların canlı organizmalar gibi doğduklarından sonra, kimilerinin “ bir takımın yaşam döngüsü” adını verdikleri çeşitli evreler geçirmesi gerekmektedir. Her takım bu olayları değişik biçimlerde ve sıklıkta yaşamaktadır. Özellikle kısa süreli proje takımları türünden geçici gruplar kimi zaman birkaç saat gibi bir sürede hızla üretken hale gelebilmektedirler. Yeni çalışma birimlerinin ön çalışmalarını bitirmek bile günlerini alabilmektedir. Daha kalıcı takımlarda bu değişiklikler her yeni üye katılımında yada yeni bir hedef belirlendiğinde ortaya çıkabilmektedir. Takımın içinde bulunduğu şartlar evrim sürecini ve bu sürecin tekrarlanma sıklığını belirlemektedir.

Özellikle geçici takımlar ilk oluşturulduğunda, takım üyeleri şu türden dinamik ve yapılanmalarla yüzyüze gelebilmektedir; Takımda kimlerin bulunduğunu, takımın nasıl çalışacağını, insanların birbirleriyle ilişkisini ve takım üyelerinin birbirlerini etkileme biçimlerini öğrenmeleri gerekmektedir. Üye bileşimindeki değişiklik kalıcı takımları da benzer biçimde etkilemektedir. Ayrıca takım atmosferinin olumsuz olması da kalıcı veya geçici tüm takımlarda çözülmesi gereken bir sorun olarak çıkmaktadır [Weiss, 1993:30-35].

Bir takım kurmak ve o takıma girmek büyük bir çaba gerektirmektedir. Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre genel olarak takımın oluşmasına, etkili ve başarılı faaliyetlerde bulunmasına katkısı olan etmenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Becerikli bir lider takım üyelerini seçme, takım çalışmalarını koordine etme ve sürecin akışını kontrol etme sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Takım üyeleri arasında tam, açık ve hiyerarşik otoritenin sınırlamadığı yada kısıtlamadığı etkili bir iletişim sağlanmalı, üyeler birbirlerine güvenmeli ve destek olmalı, çıkan sorunları yapıcı bir tarzda çözümlenmeye çalışmalıdır.
- Üyeler görevlerini bilmeli, bunu yerine getirecek bilgi, yetenek, tecrübe ve beceriye sahip olmalı ve takımına katkıda bulunmaya çalışmalıdır.
- Tüm takım üyelerinin becerilerini kullanabildikleri son derece etkin bir takım çalışması yaklaşımı geliştirilmelidir.
- Takım üyelerinin, hedeflere ulaşmak kadar, birbirlerinin kişisel gelişme ve başarılarıyla da bağlantı kurmalarına katkıda bulunulmalıdır.
- Takımın kendi yöntemleri ve çalışma sonuçlarının sürekli geliştirilmesi süreci oluşturulmalıdır.
- Takım üyeleri etkili biçimde göreve güdülenmeli ve üretkenliklerinin artması için yüksek yaratıcılık düzeyinin oluşmasına fırsat verilmelidir.
- En zor, incelik gerektiren, çatışmaya yol açan konularla uğraşma becerisi kazandırılmalıdır.
- Her üye kendi otokontrolünü yapabilmelidir; yapamadığı takdirde bunu takım lideri yapmalıdır.

- Hem üyelerin bireysel isteklerine hem de takımın ihtiyaçlarına cevap verebilen ödül sistemi oluşturulmalıdır [Maddux, 1999:13-14].

Yüksek performanslı takımlar, takım üyelerinin birbirleriyle ve takımın bütünüyle özdeşleştiği bir karşılıklı saygı (karşılıklı yarar) atmosferinde çalışmaktadırlar. Böylesi takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşılmasında değil, aynı zamanda bunu yaparken takım üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkili olmaktadır.

Takım oluşturma, kısa vadede pahalı ve zaman isteyen bir iş olarak görünebilir. Ama takım kurmanın kuruma pek çok getirisi vardır. Bunlar:

- Takım ve bireyler için gerçekçi, ulaşılabilir hedefler koyulur.
- Çalışanlar ve işverenler, takımın başarısı için birbirine destek olurlar.
- Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliği ile çözümlenmeye çalışırlar.
- Açık iletişim yardımıyla yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma yöntemlerinin uygulanması, problemlerin ve kaygıların açıkça ve etraflıca ortaya konulması teşvik edilir.
- Takımın sahip olduğu uzmanlık nedeniyle problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlanır.
- Performans geribildirimi daha anlamlıdır. Çünkü takımlar üyeleri kendilerinden beklenen ne olduğunu anlarlar ve performanslarının bu beklentiler karşısındaki durumunu izleyebilirler.
- İhtilaf, doğal bir insani reaksiyon ve yeni fikirler için fırsat olarak değerlendirilir. Açık tartışmalar yoluyla fazla tahrip edici olmadan çözülür.
- Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının tatmini ile grup üretkenliği arasındaki denge sağlanır.
- Takımın ve bireylerin performansı takdir edilir.
- Bireyler, yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir. Bu, diğerlerini de harekete geçirir ve bireylerin daha yüksek performans sergilemelerini sağlar.

- Takım üyeleri disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar [Maddux, 1999:15].

Takım oluşturma kavramı anlaşıldığı ve işletmenin tüm katmanlarında gerektiğince uygulandığında, işletme bünyesinde bulunan grupları takım haline dönüştürmek daha kolay olur.

Tuckmen ve Jensen bir takımın, oluşma sürecinde dört, hatta beş aşamadan geçtiğini söylemektedirler [Straub,2002:30-33].

1- Şekillendirme (Oluşturma): Bu aşamada takımlar, yeni bir projenin hecesiyle fazla düşünmeden takım oluşturduklarını ilan ederler ve sahte bir cemaat kültürü oluştururlar. Takım üyeleri, öğrenme, anlama ve birbirlerini tanıma süreçlerini bu aşamada yaşarlar. Takım üyeleri için bir oryantasyon dönemi olan, üyelerin birlikte çalışıp çalışmayacaklarını sınavan bu aşamada belirsizlik çok yüksektir ve üyeler resmi yada gayri resmi liderlerin otoritesini kabullenme eğilimindedirler. Oyunun kuralları da henüz belirlenmemiştir. Bu aşamada “Takıma uyabilecek miyim?”, “Benden ne bekliyorlar?”, “Kabul gören davranışlar nelerdir?” gibi soruların yanıtları aranmaktadır.

Oluşum aşaması, sorun alanlarının meydana çıkartılması aşamasıdır. Bu bağlamda huzursuzluğun kaynağı olan konuları bulup çıkartmak, vizyonu netleştirmek, açık sorularla farklılıkları ortaya çıkarmak, kişisel farklılıklar karşısında esnek olmak, farklı kültürlerden kaynaklanan yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve ortak paydalar bulmak gibi davranış ve faaliyetler bu aşamada benimsenmelidir.

Weiss [1993:30-35]; bu aşamayı iki farklı aşamaya bölmektedir. İlki, ana kuralların ortaya konduğu ve atmosferin yaratıldığı sahnenin düzenlenmesi; ikincisi ise üyelerin birbirlerini tanımalarına katkıda bulunan, grup içindeki konumlanmayı, güven ve samimiyetin gelişmesini sağlayan sondaj / deneme aşamasıdır.

2- Fırtına: Karışıklık ve karmaşa evresi de denilen bu aşama boyunca takım üyelerinin kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Aşama takımın hedeflere, stratejilere ve politikalara ilişkin farklı perspektifleri tartışmalarına yol açmaktadır. Tüm üyelerin bir rol beklentisi vardır ve bu rolün kendilerine verilmemesi halinde, hayal kırıklığı kaçınılmazdır. Bunun sonucunda, takım üyeleri tercih ettikleri rol için mücadele etmeye başlamaktadırlar. İlişkiler gergin olup düş kırıklığı ve panik kendisini hissettirmektedir.

Çatışma ve anlaşmazlıklar aşamanın en belirgin özelliğidir. Diğer özellikleri ise gerilimlerin su üstüne çıkmaya başlaması, iletişimde hoş olmayan davranışların ortaya çıkmaya başlaması, fikir ayrılıklarının iyi yönetilmezse maskelenmesi veya bastırılması, kutuplaşma ve kültürel hizipleşmelerin başlaması şeklinde sıralanabilir.

3- Standart Belirleme (Kural Koyma): Fırtınadan sonra, takım üyeleri bir çözüm üretip ekibin işleyişine ilişkin kuralları koyamazlarsa takım dağılmaktadır. Takım üyeleri, düşünce ve duygularını frenlemeden ifade ettikten sonra, uzlaşmaz tutumun yarar sağlamadığının bilincine varmakta, çatışmalar çözüme ulaşmakta ve takım içi anlaşmaya temel oluşturacak biçimde, davranış kodları ve prosedürler geliştirmeye başlamaktadırlar.

Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilen bu aşamaya “biçimlendirme” de denilmektedir. Sonuç olarak takımda birlik ve uyumun hakim olmasıyla üyeler arası farklılıklar ortadan kalkmakta ve üyeler arasında bir takım ruhu gelişmektedir.

4- Uygulama (Performans): Başarma veya üretim aşaması olarak da adlandırılan performans aşamasında takım üyeleri artan bir işbirliği ve verim içinde çalışmaktadırlar. Aşama boyunca üzerinde durulan konu, problemlerin çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Her üye, kendi arzusu ve yeteneği oranında katkıda bulunarak artan bir işbirliği ortamında ortak problem çözme ve karar alma süreçlerini gerçekleştirmektedir. Takımın işlevlerini yerine getirmesiyle birlikte hedefin gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar bu süreçte ele alınmakta ve çözüme ulaşmaktadır. Bu aşamada, takım sinerjiyi harekete geçirmiş olduğu için artan getiriler söz konusudur. Takımdakilerin morali yüksek ve bireyler motive olmuş durumdadırlar

5- Erteleme: Takımda elemanlar ayrıldıkça yada yeni elemanlar takıma katıldıkça, takımın kimyası bir süre bozulmuş olur. Bu, takımı gelişim sürecindeki bir önceki basamağa atabilir ve takım bazı şeyleri yeniden yaşamak zorunda kalabilir.

1.7. Takımların Yararları- Sakıncaları Ve Başarı Şartları

Takım çalışmasına gidilmeden önce bundan sağlanacak yararlarla birlikte bu çalışmaların nelere mal olabileceği iyice düşünülmelidir. Takımlar, hem kişisel fayda sağlayabilmekte hem de verimi artırabilmektedir; ancak bazı durumlarda takım çalışmasının motivasyonu ve başarıyı azalttıkları da gözlenmektedir.

Takım halinde çalışmanın farklı uğraş düzeyi yaratma, üyelerin tatminini sağlama, mesleki bilgiyi artırma, örgütsel esneklik oluşturma, karar vermeyi hızlandırma, işgücü çeşitliliği sağlama ve başarıyı artırma gibi yararları vardır. Bununla birlikte takımlar, Varolan süreçleri geliştirmeye, verimi artırmaya, yeni ürün ve hizmetleri için fikirler geliştirmeye, verimi artırmaya, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeye, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeye, insanların işlerinden aldıkları doyumunu artırmaya, hiyerarşik baskıları azaltmaya ve sorunları çözmeye katkıda bulunmaktadır[Katzenbach, Smith,1998:35].

Takımla sorun çözmenin ise belli başlı yararları vardır. Bunlar:

- Bir sorun birden çok zekayı bir araya getirmektedir; buda karar almanın hızlanmasına, kararların niteliğinin yükselmesine yardımcı olmaktadır.
- Takım üyelerinin, aynı anda hata yapma olasılıklarının az olması yüzünden, hata oranı azalmaktadır; dolayısıyla da daha fazla ve daha iyi iş çıkarma olasılıkları artmaktadır.
- Yapılan çözüm önerilerinden daha sağlam verilere dayandırılanın seçilmesi olasılığı yüksektir.
- Çözüm önerilerinin uygulanmasında her işgörene yeterliği ile oranlı görev alma olasılığı vermektedir.
- Takım üyeleri arasında yetki dağılımının yaptıkları işe oranlı olarak yapılmasını sağlamaktadır.
- Her üyenin takım dışında üyesi olduğu kümeler, takımda temsil edilmektedir.
- İşgörenler arası eşgüdümüne imkan tanımaktadır.
- Takım üyeleri arasında bilgi alışverişi yapılmaktadır.
- Takım üyeleri katılma yoluyla kendilerini örgütle özdeşleştirmektedir.
- Ortaya çıkan sorunun örgüte vereceği zarar, takım üyelerinin yardımıyla geciktirilebilmekte, sorunu çözmek için zaman kazanılabilmektedir.
- Bu yolla yönetim yenileştirilebilmektedir [Başaran, 1982:44].

Takım çalışmasının örgütsel yararları, daha fazla üretken insan, daha fazla üretkenlik, daha çok moral ve iyileştirilmiş iletişim sistemine sahip olmaktadır.

Kurumlar takım çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verirken, takım çalışmasının neden olabileceği -güçlerin yeniden düzenlenmesi, takımın sırtından geçinme, koordinasyon giderlerindeki artış ve çıkabilecek yasal tartışmalar gibi sakıncaları da göz ardı etmemelidir.

Bununla birlikte takım ile sorun çözmenin de yarattığı sakıncalar vardır. Bunlar:

- Takımla sorun çözme uzun zaman aldığından işgörenler işlerinin başından uzun bir süre ayrılmak zorunda kalmaktadırlar.
- Kararlaştırma, bireysel çalışmaya göre takımla çalışmada kimi kez daha uzun süre olabilmektedir.
- Bir çözüm önerisinde karara varabilmek için, bu çözümden başkasını savunanlara, azınlıkta da olsalar, ödün vermek gerekebilmektedir.
- Takımla sorun çözmede üyelerin bireysel olarak sorumluluk alması zorlaşır.
- Kimi takım çalışmaları, güdümlü olarak yönlendirilebilmektedir.
- Takımın bulduğu çözüm çoğu kez en üst düzeyde olanı değil, doyurucu olanıdır.
- Oy çokluğu ile seçilen çözümler, kimi zaman azınlığın zararına olabilmektedir.
- Takımın ulaştığı yargı, kimi kez bir önderin ulaştığı yargıdan daha az doğru olabilmektedir [Başaran, 1982:46].

Örgüt içinde takım çalışmasını destekleyici bir ortam yaratmak gerekmektedir. Çünkü güvenli ve uyumlu takımların etkinliği de yüksek olmaktadır. Sık değişim ve personel transferi, takım süreçlerini etkiler ve takım çalışmasının gelişmesini engellemektedir.

Takımların başarılı bir şekilde çalışmasını sağlayan faktörler şöyle özetlenebilir:

- Paylaşılan değerler ve misyon
- Uzlaşılmış performans hedefleri
- Ortak yaklaşım ve metotlar
- Birbirini tamamlayıcı bilgi ve beceri
- Belli bir süreç üzerinde yetkilendirilmek üzere sorumluluk alma
- İlgili duymak

- Liderlik [Yedievli, 1997:30].

Takımın kuruluş amacının tüm üyelerce benimsenmiş olması; takımın mümkün olduğunca az ve sadece gerekli üyelere oluşması; Her üyenin amaca ulaşmaya katkıda bulunması; sık sık, yüz yüze, samimi konuşma imkanının oluşturabileceği yakınlık ortamının meydana getirilmesi; sürekli uygulama fırsatının verilmesi ve üyelerin takım ruhuna sahip olarak faaliyet göstermesi gibi etkenler de takım çalışmasının başarısında rol oynayan diğer faktörlerdir [Eren, 1998:51].

Tüm bunların yanında takımların organizasyon içerisinde diğer sistemler ile beraber ve paralel bir şekilde yürütülebilmesi için diğer sistemler tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Örgütlerde yanlış takımların kurulması, liderlerin denetim güçlerini kaybedeceklerinden korkması, örgüt bünyesinde bir takımın nasıl oluşturulduğuna dair belirsizliğin olması, takım üyelerinin ortak hedefleri belirleme sürecinde söz sahibi olmaması ve kültürel farklılıklara saygı duyulmaması gibi faktörler de takım çalışmalarının başarısız olmasına neden olmaktadır.

1.8. Eğitimde Takım Çalışması

Eğitim alanındaki takım çalışmaları, bugüne kadar program ve yönetim işlevlerindeki uygulamalarla kısıtlı kalmıştır. Oysa etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için, takım çalışmasının yaygınlaştırılması, tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gerekir. Eğitimde takım çalışmalarının tüm işlevlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelinin tümünü kapsamaması gerekir [Ensari,2002:100].

Eğitim sistemimizdeki yanlışlıklar, eksiklikler ve daha sonucu alınmaya bile fırsat bulunmadan değişime uğrayan merkezi uygulamalar, eğitim kurumlarımızdaki verimsizliğin nedenlerindedir. Günümüz çalışma yaşamı ve dönemsel özellikleri, sorunların çözüme katkıda bulunabilecek bireylerde, yeni vasıflar aranmasını gerektirmektedir. Bu durum, insanları gelecek için hazırlamaya amaç edinmiş eğitim kurumlarını, takım çalışmalarına doğru yönelme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim kurumları, verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede takım çalışması uygulamaları yapmalıdır. Öğrencilerin dersin nesnesi olmaktan

Çıkarılıp, öznesi durumuna getirilmesi gerekmektedir. Bunun gereklerini yerine getirebilmek için mevcut edilgen yapının olumsuzlukların ve çıkış noktasını belirlemek gerekir. Eğitimde kalite çemberleri uygulaması bir çıkış noktası olabilir [Cafoglu, 1996:63].

Kurumlarda, kalite ve başarının yolu, iyi takımlar kurmaktan geçer. Grup ve takım arasındaki fark çok iyi dengelenmelidir. Bireysel çabalardan çok, takım olarak alınan başarılar daha anlamlıdır. Kaliteli insanlardan oluşan takımların verimliliği, karlılığı, üretkenliği ve her geçen gün büyümesi kaçınılmazdır. Birimiz hepimizden akıllı değiliz. Uzun dönemlerde var olabilmek ve bunu sürdürüebilmek, iyi bir lider ve etkili bir takımla mümkün olabilir. Nitelikli elemanların seçilmesi, her geçen gün iyi bir hale getirilmesi için çaba sarf edilmesi gerekir [Çağlayan, 2002:21].

İyi çalışan bir kurumda, birbirlerinin alanlarını da kapsayan, çok sayıda takım olmalıdır. Bu takımlar sadece akademik personel yada destek personeline özgü olmamalıdır. Akademik ve akademik olmayan destek elemanlarından oluşan karma takımların çok önemli rolleri olacaktır. Takımlara, üzerinde çalıştıkları konulara bağlı olarak bazen uzun, bazen de kısa süreli görevler verilebilir [Ensari,2002:102].

İşbirliğine dayalı çalışma sisteminin bir diğer yararı okuldaki eğitimin niteliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. Her bir öğretmenin ayrı ayrı zaman harcayarak öğretim materyallerini hazırlaması, öğretim metotlarını seçmesi ve uygulaması zaman ve kaynak kullanımı açısından verimsizliktir. Öğretim programlarında yer alan öğretim hedeflerine ulaşmak için öğretmenlerin, bireysel olarak çalışmaları yerine, işbirliği içinde çalışarak öğretim materyallerini üretmeleri, hem kaynakların daha etkili olarak kullanılmasını hem de okulda eğitim-öğretimin niteliğinin artmasını sağlayacaktır. Öğretmenler, birlikte öğretim materyallerini tasarlayıp geliştirirlerse; okulda öğretimin niteliği arttığı gibi sınıflar arasındaki farklılıklar da en aza inecektir [Sarıkaya,2001:69].

Kurum çalışanlarına, takım çalışması ve problem çözme konularında sık sık eğitim verilmelidir. Takım üyeleri bir arada çalışmayı öğrenmelidirler. Takımlar farklı kişiliklerde, düşüncelerde, zayıflıkta, isteklilik düzeyinde ve beklentiler içindeki bireylerden oluşur. Bir çok başka alanlarda olduğu gibi, eğitimde de takım çalışmasının kendiliğinden oluşabileceği sanılır; ancak takım çalışması kendiliğinden oluşmaz. Ayrıca, takımların sağladıkları katkı ve elde ettikleri başarıların tanınma ve takdir edilmesi de çok önemlidir [Ensari,2002:102].

Eğitim kurumlarının insan kaynaklarını; çağın gereklerine cevap verebilecek özelliklerde yetiştirebilmeleri için, sürekli gelişimi yakalamaları gerekmektedir. Sürekli gelişim, değişim ve yenileşme ile mümkün olmasına rağmen, hedeflenen gelişme ile mümkün olmasına rağmen, hedeflenen gelişme, eğitim sistemi üzerinde yapılacak salt sistematik değişiklikler ile yakalanamaz. Değişim ve yenileşme sistemin işleyişinde yer alan bütün bireylere, görevleri ile ilgili yeni yaklaşımlar, yeni ufuklar ve onların uygulamalarına planlı bir çalışma sistemi kazandırarak sağlanabilir. Bu bakış açısı ile eğitim kurumlarında beklenen gelişme, sistem değişikliğinden çok, işleyiş ve yaklaşım değişikliğini ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde okullar, çağın gerekleri doğrultusunda öğrencilerin eğitim ihtiyacına cevap verebilmek, eğitimin niteliğini geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak için gittikçe karmaşıklaşan bir yapı içerisine girmektedir. Bu değişen ve gelişen okul yapısı, okul toplumunu oluşturan bütün bireylerin sürekli bir gelişim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir [Çetinkaya., Gülmez, 2002].

Okullarda bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikteki eğitime, ancak çağımızın planlı çalışma sistemi ile ulaşılabilir. Okul Gelişim Modeli ile uygulamaya konan ve Takım Çalışmasına gerektiren planlı çalışma sisteminin yerleşeceği ve okul toplumunun bütününün gelişim sürecine katılımı ile de sürekli gelişimin gerçekleşeceği öngörülmektedir.

Deming'e göre; okul tüm öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer personelin çalışmaktan mutluluk duyacağı bir yer olmalıdır. Okullarda müdürün sorumluluğu kendisi ile öğretmen ve öğrenciler arasındaki kariyeri kaldırmak olmalıdır [Çetinkaya.,Gülmez, 2002:4].

Okullarda uygulamaya başlanan Takım Çalışmalarını, Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde de Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesini yayımlayarak uygulamaya koymuştur. Bu yönerge ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütölen faaliyetlerin "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışıyla gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır [M.E.B. Tebliğler Dergisi, 1999:999].

Okullarda Takım Çalışmalarının kaynağını oluşturan bir diğer çalışma ise yine Milli Eğitim Bakanlığının 2002 yılında 2533 sayılı Tebliğler dergisinde yayımladığı Milli

Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı TKY uygulama Projesi olmuştur. Bu proje ile bakanlık bünyesinde iyileştirme, öz değerlendirme ve hedef nokta olan okul ve sınıfta kaliteyi artırmak ve okul ve kurumların TKY ile yönetilebilir hale gelmesi öngörülmüştür [MEB, T.D.,2002:55].

Bu araştırmada eğitimde kalite ve verimliliği artırmak için ilköğretim okullarında yapılan takım çalışmalarında; öğrenci, veli, öğretmen, çevre ve okulun fiziksel ihtiyaçlarının belirlenip belirlenmediği, belirlenen ihtiyaçlardan çözüm için seçilenlerin öncelikli veya önemli olma durumuna göre mi seçildiği, kurulan takımların belirlenen ihtiyaçlardan önemli mi yoksa öncelikli mi olma durumuna göre kurulduğu, takımlara katılımda istekli olma, sorunların tartışılması, takımda fikirlerin serbestçe ifade edilmesi, çözüm yollarının aranması, takımın vizyonu, misyonu, takım çalışmasında beklenen yararların ne düzeyde belirlendiği, çalışma planlarının ve iş bölümlerinin yapılıp yapılmadığı, üst yönetimin ve çevrenin desteği, çalışma sonunda üyelerin ödüllendirilme veya takdir edilme durumu, takımın çözüm için seçilen problemi çözüme kavuşturma becerileri gibi işlerlik düzeylerinin ve olası problemlerinin tespiti ile çözüm önerileri getirme amaçlanmıştır.

1.9. Problem Cümlesi

Sakarya İli'nde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Takım Çalışmalarının işlerliği konusundaki görüşleri nelerdir ?

1.10. Alt Problemler

1- Takım çalışmalarında (İhtiyaçların Belirlenmesi, takımların kurulması, sorunların tartışılması, planlama-işbölümü, değerlendirme) öğretmenlerin

a- Cinsiyete

b- Branşa

c- Kıdeme

d- Bulunduğu okulda çalışma süresine

e- Lisans üstü eğitim yapıp yapmadığına

f- TKY ile ilgili eğitim seminerine katılıp katılmadığına

g- Yaşlarına

h- Mezun oldukları okula göre takımların işlerliğine ilişkin görüşleri nelerdir ?

2. Takım çalışmalarında (İhtiyaçların Belirlenmesi, takımların kurulması, sorunların tartışılması, planlama-işbölümü, değerlendirme) öğretmenlerin

a- Cinsiyete

b- Branşa

c- Kıdeme

d- Bulunduğu okulda çalışma süresine

e- Lisans üstü eğitim yapıp yapmadığına

f- TKY ile ilgili eğitim seminerine katılıp katılmadığına

g- Yaşlarına

h- Mezun oldukları okula göre takımların işlerliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

1.11. Araştırmanın Önemi

Eğitim içinde ve dışında olan her kesimce; eğitimde belirlenen amaçlar ve davranışların istenildiği düzeyde gerçekleşmediği, hedeflere ulaşılmadığı dile getirilmektedir. Başta anne-babalar, okul çevreleri, bir üst öğretim kademeleri, sanayi, ekonomi, işletmeler, okul idarecileri, üst yöneticiler, öğretmenler kısacası tüm kesimlerden bu konuda sızlanmalar, şikayet, memnuniyetsizlik sıkça dile getirilmektedir.

Bunun içindir ki Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimde kalite ve verimliliği artırmak adına Toplam Kalite Yönetimi'ni, 1999 yılında 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımladığı bir yönerge ile uygulamaya koymuştur. 2002 yılı 2533 sayılı Tebliğler Dergisi'nde

Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesini devreye koymuştur.

Bu proje ile okullarda kalite ekipleri, kriter ekipleri, çalışma grupları gibi çalışma takımları kurulmuştur.

Araştırmada Sakarya İli'nde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin okullarda eğitim kalitesini ve verimliliğini artırmak için tespit edilen sorunlara çözüm getirmek ve sorunları aşmak için kurulan takımlarda; takım çalışmalarının işlerliğine yönelik görüşlerini almak, takım çalışmalarında karşılaşılan engellere yönelik çözüm yolları üretmek amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada elde edilecek bulguların, Türkiye'de ilköğretim okullarında ve diğer eğitim kurumlarında takım çalışmaları sırasında karşılaşılabilecek sorunların çözümünde ışık tutacağı, engellerin aşılmasına katkıda bulunulacağı umulmaktadır. Elde edilen veriler ve üretilen çözüm yolları takım çalışmaları uygulamalarına veri sağlaması nedeniyle de önemlidir.

Ayrıca takım çalışmalarına katılanlarda cinsiyet, yaş, kıdem, sınıf veya branş öğretmeni olmaları ile diğer demografik özelliklerin etkili olup olmadığını belirlemektir.

1.12. Sınırlılıklar

- 1- Bu araştırma 2002-2003 eğitim öğretim yılında Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2- Öğretmenlerin anket formundaki soruları samimi ve içten cevapladıkları kabul edilmiştir.
- 3- Araştırma anket sorularına verilen cevaplar ile sınırlıdır.
- 4- Takım çalışmalarında cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, yaş, mezun oldukları okul, lisans üstü eğitim yapıp yapmama durumu, TKY veya takım çalışmaları ile ilgili seminer ve hizmetiçi eğitime katılma durumları değişkenlerinin etkili olduğu varsayılmıştır.

2. YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Kendiroğlu [2000] “ Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler” adlı çalışmasında, araştırmanın amacı, kişiler arası iletişim yeteneği ve dışadönüklük/ içedönüklük olarak ele alınan kişisel özellikler ile, bireycilik/ toplulukçuluk ve güç aralığı olarak belirlenen kültürel değişkenlerin takım performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bunun yanında araştırmada etkileri incelenen bağımsız değişkenlerin çeşitli demografik değişkenlere göre (yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışmasına katılımı katılmadığı, içinde bulunulan takımdaki çalışma süreleri) farklılıklarının ölçülmesi ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon olup olmadığının incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmaya örneklem olarak Toyata firmasında “Kaizen Çemberleri” olarak faaliyet göstermekte olan takımlar katılmıştır. Takımlar, başarı düzeylerine göre, yüksek ve düşük performanslı olmak üzere bölünmüş ve araştırmanın bağımsız değişken (kişiler arası iletişim yeteneği, dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik/toplulukçuluk, güç aralığı) ortalamalarının ele alınan iki kategoride farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Sonuçlar, araştırmanın desteklememiş, bağımsız değişken ortalamalarının yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklı göstermediği görülmüştür. Bunun yanında, kişiler arası iletişim yeteneği, dışadönüklük / içedönüklük, bireycilik / toplulukçuluk ve aralığı ölçekleri ortalamaları yüksek ve düşük performanslı takımlar arasında kıyaslandığında, istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla beraber, performansı yüksek takımların puan ortalamalarının performansı düşük takımlara oranla daha yüksek olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Demografik değişkenler bağlamında yapılan kıyaslamalar sonucunda, deneklerin araştırmanın yapıldığı işyerinde çalışma süreleri ile bireycilik / toplulukçuluk boyutunun ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları ise, kişiler arası iletişim yeteneği, bireycilik / toplulukçuluk ve dışadönüklük ölçekleri ortalamaları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Karaca [1994] “ Örgütsel Takımlar – Takım Çalışması Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında, çalışma takımlarının etkinliği ile işten duyulan tatmin arasında bir ilişki olup olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, kırk altı çalışma takımının tamamı için yapılan genel değerlendirmede, takım etkinliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Takımların sahip oldukları üye sayısına göre takım etkinliği ve iş tatmini karşılaştırıldığında,

Aralarındaki ilişkinin takımların üye sayısına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Üye sayısı en fazla (yedi) olan takımlarda anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Bu sonucun, takımların üye sayısı arttıkça kişiler arası etkileşim olanaklarının azalmasına bağlı olduğu düşünülmektedir.

Takım üyelerinin birlikte çalışma süreleri dikkate alınarak yapılan karşılaştırmada beklenen yönde bir ilişki saptanamamıştır. Üyelerin ortalama çalışma süresi beş yıldan fazla olan takımlarda takım çalışması ve iş tatmini arasındaki ilişkinin beklendiği gibi anlamlı olduğu saptanmış, çalışma süreleri bir ve iki yıl arasında olan takımlar da ise, beklenenin aksine anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Bu sonucun, çalışma süreleri nispeten kısa olan takımın üye sayısının düşük olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, üye sayısı az olan takımlarda takım etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki daha anlamlı çıkmıştır.

Gökbaş [2001] “ Eğitimde Takım Çalışması Ve Karara Katılma” adlı çalışmasında, eğitim kurumlarındaki takım çalışması ve karara katılma konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde ;

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 olmadığı ve takım çalışmasının önemine inanmaları konu

başlıklarında okul türü, mesleki kıdem, mesleki deneyim, yaş değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

Elde edilen sonuçlarda, yöneticilerin takım çalışması ve karara katılmaları arasında bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerde ise buna yakın ama biraz daha düşük bir ilişki belirlenmiştir.

Mesleki kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, daha ileri kıdemdeki öğretmenler bu konuya inanmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ise oldukça yüksek bir oranda karara katılmanın önemine inandıklarını ifade etmişlerdir.

Takım liderinin bilgileri paylaşımında dürüst ve açık olduğu görüşüne yöneticiler katılırken öğretmenler bu görüşe katılmamaktadırlar.

Okullarında çalışanların ödüllendirilmesine hataların bulunmasından daha fazla önem verildiği düşüncesine hem öğretmenler hem de yöneticiler katılıyor diyememiştir kararsız kalmışlardır.

Okullarda çalışanların performanslarının aynı derecede takdir edildiği görüşüne hem öğretmenler hem de yöneticiler katılmamışlar bu konuda bu konu kararsız kalmışlardır.

Yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirilmesi görüşüne yöneticiler ve genel lise çalışan öğretmenler düşük bir yüzdeyle de olsa katılırken, meslek lisesi öğretmenleri kararsız kalmışlardır.

Gerek öğretmenler ve gerekse yöneticiler mesleki kıdem açısından takım çalışmasına istekli olduklarını belirtmişlerdir.

Çetin [2001] “ İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmasında, ilköğretim okullarında takım çalışmalarına yönelik öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma ilköğretim kurumlarındaki öğretmenler ve yöneticiler arasındaki takım çalışmaları ile sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda araştırma ile; yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri belirlenmiştir. Yine bu konudaki; sınıf öğretmeni, branş öğretmeni ve yöneticilerin görüşleri belirlenerek,

aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı ve görüşlerine kişisel özelliklerinin etki edip etmediği de belirlenmiştir.

Araştırma, amaca uygunluğu nedeniyle; takım çalışmalarının kurumsal verimliliğe etkisi, okullarda takım çalışmalarının uygulanması ve yöneticilerin takım lideri olarak değerlendirilmesine yönelik görüşler olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmen ve yöneticilerin konu ile ilgili görüşlere katılma düzeyleri “katılıyorum” düzeyinde olarak tespit edilmiştir.

Bulgular neticesinde öğretmen ve yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerine baktığımızda; yöneticilerin puanlarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler ilköğretim okullarında yapılan takım çalışmalarının kurumun verimliliğine etkisine inanmaktadır. Yine sonuçlardan; takım çalışmalarının okullarda yeterince uygulanmadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin takım lideri olarak öğretmenler ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesinde de yöneticilerin puanları daha yüksek bulunmuştur. Yöneticiler kendilerinin daha iyi birer takım lideri olduğuna inanmaktadırlar.

Chasan [1999] “Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Takım Kurma” adlı çalışmasında, takım kurma örgüt geliştirme tekniklerinden biri olarak ele alınmıştır. Takım kurma, iş yapma usullerine, kişiler arası ilişkilere ve liderin diğer grup üyeleriyle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini geliştirme süreci olarak incelenmiştir. Takım kurmanın amacı, takım üyelerinin gayretlerinin birbiri ile uyumlu olmasına katkıda bulunmak, grup üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek, karşılıklı güven ve açıklığı sağlamaktır.

Yapılan uygulama çalışmasında, takımların çeşitli kademelerde ve çeşitli amaçlar doğrultusunda görev yaptıkları görülmüştür. Bu işletmede, doğal çalışma takımları ve problem çözme takımları görevlerine devam etmektedirler. Takım çalışması esnasında işletmeler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu işletmede tespit edilen sorunlar, yöneticilerin yetki devrini kabul etmemesi ve kişisel çalışmaya alışmış kişilerin paylaşma konusunda direniş göstermesinden kaynaklanmakta olduğu görülmüştür. Fakat bütün zorluklar doğru yöntemler seçildiği takdirde aşılabilmektedir.

Güney [1997] “ Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği ” adlı çalışmasında, takım çalışmalarının Türkiye şartlarındaki uygulama sonuçlarının incelenmesi, yararları ve karşılaşılan sorunların saptanması amaçlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ile önem kazanmaya başlayan takım çalışmaları, günümüzde her geçen gün örgütsel yapıda öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Takım çalışmaları, yönetim teori ve uygulamalarına önemli katkılar getiren ve katılımcılığı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Bugün takım çalışmaları bir çok ülkede yöneticilerin ve yönetim bilimcilerin ilgi odağı haline gelmiştir. Buna karşın Türkiye’deki işletmelerde takım çalışmaları kısıtlı uygulama alanına sahiptir ve bu konuda yapılan çalışmalar yeterli düzeye ulaşmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde takım çalışmalarının gelişimine katkıda bulunan Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ele alınmıştır. İkinci bölümde başarılı takımların gruplardan oluştuğu göz önüne alınarak, grup kavramı ve grupla çalışma teknikleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise takım çalışmasının önemi, çeşitleri, oluşumu, gelişimi ve özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde Türkiye’deki çalışmaların durumu incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlar, takım çalışmalarının araştırmanın yapıldığı işletmelerde başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur. Buna karşın yöneticilerin önemli bir bölümü takım çalışmasının Türk insanının yapısına uygun olmadığını ancak bunun eğitim ile aşılabileceğini belirtmişlerdir.

Hamedoğlu [2002] “ İlköğretimde Toplam kalite Yönetiminin Uygulamasında Görülen Engeller” adlı çalışmasında, ilköğretimde TKY uygulamasında karşılaşılan engelleri tespit etmek ve bu engellerin ortadan kaldırılması için çözüm yolları aranmıştır.

TKY’ nin okullarda uygulanmasının önünde engel olarak gösterilen maddelerin hemen hemen tamamı engel olarak görülmüştür. Okullarda TKY’nin uygulamasının önündeki engellerin ekonomik olmasından başlayarak, kültürel, sistemden kaynaklanan yönetsel, eğitsel ve psikolojik engeller olduğu sonucuna varılmıştır.

Ürkmez [2002] “ Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına uygulanabilirliği ” başlıklı araştırmasında eğitim kurumlarında TKY’ nin uygulanabilirliğini düşünen kişilere TKY’ nin eğitim programlarına uygulanabilirliğine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri ile böyle bir uygulamayı değerli bulup bulmadıklarının belirlenmesi ve bu amaçla konu ile ilgili yapılacak uygulamalara yardımcı olmak amacı güdülmüştür.

Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin TKY konusunda bilgilenmelerine rağmen eğitim programlarında TKY uygulamaları konusunda bilgi sahibi olmadıkları, bu yeni uygulamanın başarılı olacağına inanmalarına karşın eğitim programlarında uygulanabilirliğine

genel olarak olumsuz baktıkları, olumsuz görüşte olmalarının önemli bir sebebinin mevcut durumun yetersizliklerinden kaynaklandığı, sınıf öğretmenleri ve bayan öğretmenler tarafından daha çok benimsenmesi sebebiyle ilköğretim okullarının birinci kademesinde (ilk 5 yıl) eğitim programlarına TKY uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde edileceği, tüm bunların yanında yeni mezun öğretmenlerin gerekli yeterliklere sahip olmadığı bu bağlamda verilen hizmetiçi eğitimlerin eksikleri gidermede yetersiz olduğu, öğretmenlerin eğitim bilimleri konusunda da yetersiz oldukları sonucuna varmıştır.

Duman [2002] “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kalite Kültürüne Hazır Bulunuşluluk Düzeyleri” başlıklı çalışmada, bir yaşam biçimi olarak hayatımıza giren ve yönetim anlayışına yeni bir boyut kazandıran bir felsefe olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) nin özel sektör tarafından benimsenerek başarıyla uygulanması ve olumlu sonuçlar alınması sonucunda kamu sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Mili Eğitim Bakanlığının yönergesiyle okullarımızda da uygulamaya başlanan TKY, önemli yapısal ve işlevsel değişiklikleri beraberinde getirerek okullarımızda kapsamlı bir kültürel yenileşmeye neden olacaktır. Okullarımıza hakim kılınması amaçlanan, Toplam Kalite Kültürünün yerleşmesi okul yöneticilerinin bu kültürü benimsemesi ve beraberinde getireceği değişimlere hazır olmaları ile gerçekleşecektir. Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin Toplam Kalite Kültürüne hazır bulunuşluluk düzeyleri tespit edilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticileri ile öğretmenler arasındaki anlamlı görüş farklılığı yöneticilerin henüz tam olarak Toplam Kalite Kültürüne hazır olmadıkları sonucu elde edilmiştir.

Yöneticilerin, kalitenin artırılması için açık bir iletişimin sağlanması gereğine daima inandıkları vurgulanmış, bunu da okullarında uyguladıkları görülmüş, yine yöneticilerin etkileşimde bulunduğu her bireyin farklılığını normal karşılayıp onları anlamaya çalışma, çalışanların fikir, yetenek ve girişimciliklerinden faydalanma ve onların okul için önemli olduğunu hissettirmeye çalışma davranışlarını genellikle sergiledikleri görülmüştür. Ancak okul çalışanlarını maddi ve manevi ödüllerle motive etmeye çalışma davranışını sergileme konusunda pek yeterli olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Kut [2002] “Organizasyonlardaki Takım Çalışmaları” isimli çalışmasında finans sektöründeki lider şirketlerinden biri ele alınarak; organizasyon ortamında Takım Boyutları üzerinde, vardiyanın, takım büyüklüğünün, takım oluşturma eğitiminin ve demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, pozisyon, eğitim seviyesi, sözleşme süresi) etkileri araştırılmıştır.

Organizasyonlar değişmekte ve onlarla beraber organizasyonlara bakış açısı da değişmektedir.

Önemli organizasyonel araştırmalarla yeni dinamikler ortaya çıkıyor. Son yıllarda, performansın artmasına katkıda bulunan iş takımlarının / çalışma takımlarının oluşturulması, giderek yaygınlaşan bir –insan kaynakları işletme uygulamasıdır. Birçok şirkete göre takımların, iş / çalışma operasyonlarının sürekli gelişmesinde bir tamamlayıcı olarak görev yaptığı düşünülmektedir.

Çalışmada sonuç olarak; takım ortamları arasında – takım büyüklüğü, takım oluşturma eğitimi ve vardiyeye – açısından önemli farklılıklar vardır. Buna karşın yaş, cinsiyet, sözleşme süresi, eğitim seviyesi, pozisyon gibi demografik değişkenler açısından kayda değer farklılıklar bulunmadığı görülmüştür.

Şahin [1996], “ İşletme Yönetiminde Ekip Çalışmasında Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Yolları” adlı araştırmasında, örgütlerde ekip çalışmasının yerini ve kapsamını belirlemek ve çalışmada karşılaşılan güçlükleri saptamak amaçlanmıştır.

Üç temel ayırında ele alınan konu, ilk bölümde kavramın tanıtımı, yönetim düşüncesinin gelişme sürecindeki yeri ve bu süreçte bugün geldiği yer açısından incelenmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle ekip oluşturma süreci ekip ve ekip çalışması türleri ile ekip çalışmasında kullanılan araçlar tanıtılmıştır. Daha sonra ise ekip çalışmasının başarısını etkileyen faktörlerle birlikte, ekip çalışmasında karşılaşılan başlıca sorunlara değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise İzmir ilinde iki ayrı işletmede ortaya düzey yöneticilerinin oluşturduğu ekipler üzerinde yapılmış olan anket çalışmasına yer vermiştir elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

İslamoğlu [1999] “Takımların Oluşumu ve Verimliliği ” adlı doktora çalışmasında, son yıllarda organizasyonlarda takımların öneminin artmasına bağlı olarak bu çalışmada takımlar ve verimliliğinin etkenleri ele alınmıştır. Burada özellikle takım oluşumu ve takımların etkinliğinin arasındaki ilişki vurgulanarak – takımlar üzerine yapılan son araştırmalar tekrar gözden geçirilerek konuya giriş yapılmıştır. Gözden geçirme esnasında takım kavramı “takım ve grup” arasındaki başlıca farklılıklara değinilerek tanımlanmıştır. Çalışmada, endüstride takımların tarihi gelişimine ve iş hayatında takımların etkinliğini etkileyen etkenlere yer verilmiştir. Bu etkenler arasında takım oluşturma aşamaları, takımın büyüklüğü, oluşumu, uyumu ve liderlik konuları alınmıştır. Bu faktörler arasında en çok üzerinde durulan takımın oluşumu ve etkinliği arasındaki ilişki ve takım üyelerinin heterojen bir oluşumla bir araya gelmesinin daha iyi performans getirdiği iddiasıdır. Bu konuda literatürde bulunan bulgulara dayanarak, takım oluşumu ve etkinliği incelenmiştir.

Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan takım oluşumu, takım üyelerinin demografik özelliklerine dayanarak takımların heterojenliği yada homojenliğini kast etmektedir. Bağımlı değişken olan takım etkinliği ise dört boyut açısından tanımlanmıştır.

“Yaratıcılık, bir karara varmak için harcanan zaman, kararın kalitesi ve grup üyelerinin mesleki tatmini”.

Çalışma deneysel olarak tasarlanmıştır ve deney (dayanıklı olmayan) temizlik malzemeleri imal eden çok uluslu bir firmaya ait fabrikada yapılmıştır. Analiz bir takımlardır. Bu çalışma için on iki takım oluşturulmuştur. Bu gruplar homojen veya heterojen özelliklere sahip olabilecek biçimde oluşturulmuştur. Öne sürülen hipotezler çalışmanın sonunda desteklenirse de, bulgular göstermiştir ki heterojen takımlar daha yaratıcıdır. Aldıkları kararlar daha kalitelidir. Öne sürüldüğü gibi bu kararları almaları ise daha fazla zaman almıştır. Öte yandan hipoteze ters olarak farklılık çok belirgin olmasa da homojen takım üyelerinin yapılan işten daha çok tatmin olduğu buna karşın heterojen takım üyelerinin, takım arkadaşlarından daha çok memnun olduğu bulunmuştur.

Ancak, hipotezi tekrar test etmek için daha büyük bir örneklem boyutunda ve daha farklı oluşumlarla gelecekte araştırmanın tekrar yapılmasını. Oluşum esnasında işçilerin farklı işler arasında gidip gelmesi, aynı iş üzerinde çalışması sağlanması konusunda öneriler getirilmiştir.

Kurtar [1997]'in “İşletmelerin Yeniden Yapılanma Süreçlerinde Ekip Kurmanın Önemi Ve Uygulamada Örnekler” adlı araştırmasında, takımların talep ve mücadele isteyen uygulama başlattığı, rekabetçi yapı getirmesi nedeniyle bünyesinde dinamizm taşıdığı, takımların çalışanların iş yaşantısına anlamlı ve saygın bir biçimde katılımını sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların işlerine ve ürünlere sahiplik duygusuyla bağlandığı, bunun onları motive ettiği ve mutlu kıldığı saptanmıştır. İşletme içinde çatışmaların azaldığı gözlemlenmiştir. Çalışanların aldıkları kararlar ve çözdükleri problemlerle ilgili olarak gurur duydukları, takımların, değişik çalışanların tecrübelerini ve bilgilerini birleştirdiklerinde genellikle çözülmez gibi görünen problemlere yaratıcı çözümler ürettikleri belirtilmiştir.

Takımların, ayrıca çalışmalar arasındaki performansı olumsuz yönde etkileyecek çatışmalara karşı, etkili mekanizmalar oluşturdukları belirtilmiştir.

Aydın [2000] “ Pazarlama Alanında Takım Çalışması” konulu çalışmasında, takım olarak gerçekleştirilen çalışmaların daha iyi sonuç verdiği ve insanların da bu çalışma şekli ile daha fazla tatmin oldukları ve başarının arttığı sonucuna varmıştır. Ayrıca takım çalışmasının, bireysel çalışmaya oranla daha yavaş sonuçlar vereceği alanlarında olabileceği belirtilmiştir.

Kaldırım [2003] “İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, ilköğretim okullarında oluşturulan takım çalışmalarında görev alan öğretmen ve yöneticilerin içinde buldukları takımların iklimi ile ilgili görüşlerini belirleme amaçlanmıştır.

Bu araştırmada kıdem süreleri fazla öğretmenlerin ve yöneticilerin takım arkadaşlarına güvendikleri, takımlarının yeniliğe ve eleştiriye açık olduğunu, Dört yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmen ve yöneticilerin yüksek lisans yapan öğretmen ve yöneticilere oranla, takımlarının yeniliğe açık olduğunu, yine dört yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmen ve yöneticilerin takım içerisinde belirlenen hedeflerin anlaşıldığını ve hedeflerin kabul edildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca takım üyelerinin yönetici yada öğretmen olmaları, takım iklimini etkilemediği görülmüştür.

3. YÖNTEM

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

3.1. Araştırmanın Modeli.

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Konuyla ilgili literatür taranmış ve SAKARYA ili Merkez ilçe ile Geyve, Pamukova, Taraklı ilçelerinde yer alan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere, araştırmacı tarafından geliştirilen anketin uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni.

Araştırma evreni 2002 – 2003 eğitim öğretim yılında Sakarya ili merkez ilçe ile Geyve, Pamukova, Taraklı ilçeleri ilköğretim okullarında görev yapan 4127 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme.

Sakarya ili merkez ilçe ve Geyve, Pamukova ve Taraklı ilçelerinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşan evrende, örneklem seçiminde “kasıtlı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Evrenin içinde evreni tüm özellikleri ile temsil edebilecek şekilde il merkezi, ilçe merkezleri, belde ve köy ilköğretim okullarında olmak üzere 24 ilköğretim okulu örneklem olarak seçilmiştir. Veri toplama araçları (anketler) örnekleme araştırmacı tarafından ulaştırılıp, veri toplama aracının geri dönüşümünün bir kısmı araştırmacı tarafından sağlanmış bir kısmı ise okul idarecileri tarafından araştırmacıya ulaştırılmıştır. Örnekleme 500 anket dağıtılmıştır. 500 anketten, 407 anket geri dönmüş bunlardan 62 anket geçersiz sayılmıştır. 345 anket geçerli veri aracı olarak kabul edilmiştir.

3.3.1. Örnekleme İlişkin Betimsel Değerler

Tablo 3.1. 1Bağımsız Değişkenlerin Frekans ve Yüzde dağılımları

Bağımsız Değişkenler		N	%
Cinsiyeti	Kadın	132	38,3
	Erkek	213	61,7
Medeni Durumu	Evli	266	77,1
	Bekar	79	22,9
Yaşı	20-29	108	31,3
	30-39	99	28,7
	40 Ve Üzeri	138	40
Eğitim Durumu	Öğrt.Ok.Eğt.Ens.Eğt.Yük.Ok.	118	34,2
	Eğt.Fak.	133	38,6
	Diğer	94	27,2
Branşı	Sınıf Öğretmeni	214	62
	Diğer	131	38
Kıdemi	0-5 Yıl	174	50,4
	5 Yıldan Fazla	171	49,6
Okulda Çalışma Süresi	0-5 Yıl	246	71,3
	5 Yıldan Fazla	99	28,7
Lisansüstü Eğitim	Hayır	322	93,3
	Evet	23	6,7
Seminere Katılma Durumu	Evet	166	48,1
	Hayır	179	51,9
Genel Toplam		345	100

Tabloda araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili demografik dağılım verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 132'si (% 38,3) kadın, 213'ü (% 61,7) erkek, 266'sı (% 77,1) evli, 79'u (% 22,9) bekar, 108'i (% 31,3) 20 – 29 yaş arası, 99'u (% 28,7) 30-39 yaş arası, 138'i (% 40) 40 ve üzeri yaş grubundadır. 118'i (%34,2)

Öğretmen Okulu, Eğitim Enistütüsü, Eğitim Yüksek Okulu, 133'ü (% 38,6) Eğitim Fakültesi mezunu, 94'ü (% 27,2) diğer fakültelerde mezun olmuşlardır. 214'ü (% 62) sınıf öğretmeni, 131'i (% 38) branş öğretmenidir. 174'ü (% 50,4) 0-5 yıl, 171'i (% 49,6) 5 yıldan fazla kıdemi bulunmaktadır. 246'sı (% 71,3) bulunduğu okulda 0-5 yıl, 99'u (% 28,7) ise bulunduğu okulda 5 yıldan fazla çalışmaktadır. 23'ü (% 67) lisansüstü eğitim yapmış, 322'si (%93,3) lisansüstü eğitim yapmamıştır. 166'sı (% 48,1) Toplam Kalite Yönetimi veya takım çalışmalarında hizmetiçi eğitim veya seminere katılırken, 179'u (% 51,9) katılmamıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı.

Araştırmada veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında uygulamaya konulan Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Gelişi Yönetimi çalışma esasları dikkate alınarak, eğitimin kendine özgüllüğü ve farklı uygulama alanının olması da göz önünde bulundurularak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Takım Çalışmalarının İşlerliği “ testi kullanılmıştır. Bu araştırmanın ölçeği 5 boyut ve 43 sorudan oluşmaktadır. Bu boyutlar; İhtiyaçların Belirlenmesi, Takımların Kurulması, Sorunların Tartışılması, Planlama –İş Bölümü ve Değerlendirmeden oluşmaktadır. Bu boyutlandırma:

İhtiyaçların Belirlenmesi boyutu 1-8. sorulardan, Takımların Kurulması boyutu 9-12. sorulardan, Sorunların Tartışılması boyutu 13-17. sorulardan, Planlama- İş Bölümü boyutu 18- 30. sorulardan, Değerlendirme boyutu 31-43. sorulardan oluşmaktadır.

Öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacı ile “Daima”, “Genellikle”, “Ara Sıra”, “Çok Az”, “Hiç” seçenekleri kullanılmıştır. Puanlamada seçenekler olumlu maddelerden olumsuz maddelere doğru “Daima –(5)”, “Genellikle- (4)”, “Ara Sıra- (3), “Çok Az –(2)”, “Hiç- (1)”, olmak üzere (5'den 1'e doğru) sıralanan 5 basamaklı Likert Ölçeği kullanılmıştır. Güvenirlik analizi ile soruların iç tutarlılığı ölçülmüştür. Anketin güvenirlik çalışması araştırmacı tarafından bir ilköğretim okulunda uygulanarak yapılmıştır.

Veri toplama aracının ilk bölümünde kişisel bilgiler kapsamında Çalıştığı okul, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, mesleki kıdem, okulda bulunma süresi, lisansüstü eğitim çalışma yapma durumu ile takım çalışması (yada Toplam Kalite

Yönetimi) ile ilgili hizmetiçi eğitim kursu veya seminerine katılma durumu olmak üzere 10 maddeye yer verilmiştir.

Veri toplama aracının ikinci bölümü Takım Çalışmalarının İşlerliği Testinin beş boyutunu oluşturmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi.

Verilerin analizinde ölçeğin güvenilirliğini tespit amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve alfa değeri $\text{Alfa}=.976$ bulunmuştur.

Veri analizinde kurulan takımların çalışma basamaklarına göre çeşitli değişkenler (cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, lisansüstü eğitim yapma durumu, hizmetiçi eğitim seminerine katılma durumu, yaş ve mezun olunan okul) açısından işleyişlerini belirlemek amacıyla sıklık (frekans) ve yüzde çözümlenmesi yapılmıştır.

Takımların çalışma basamaklarına göre işleyiş düzeylerinde cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, Lisans üstü eğitim yapma durumu, hizmetiçi eğitim seminerine katılma durumu değişkenlerine ilişkin olarak anlamlı fark olup olmadığına bakmak için ise bağımsız örneklem “t” testi, yaş ve mezun olunan okul değişkenlerine ilişkin olarak deney grubunun homojen dağılım göstermemesi nedeniyle ki kare tekniği kullanılmıştır.

4- BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde bulgular ve yorumu yer almaktadır. Bulguların sunulduğunda alt problemlerin sırası izlenmiş olup, önce tablolar verilmiş ardından tabloya ilişkin açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Kurulan Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. 1 Kurulan Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

	Düzeyi	N	%
Takım Çalışmaları			
İhtiyaçların Belirlenmesi	Düşük	74	21,4
	Orta	217	62,9
	Yüksek	54	15,7
Takımların Kurulması	Düşük	64	18,6
	Orta	231	67
	Yüksek	50	14,5
Sorunların Tartışılması	Düşük	57	16,5
	Orta	246	71,3
	Yüksek	42	12,2
Planlama-İşbölümü	Düşük	64	18,6
	Orta	238	69
	Yüksek	43	12,5
Değerlendirme	Düşük	68	19,7
	Orta	223	64,6
	Yüksek	54	15,7

Genel Olarak Takım Çalışmaları	Düşük	64	18,6
	Orta	236	68,4
	Yüksek	45	13
	Toplam	345	100

Tablo incelendiğinde her basamak için ilköğretim okullarında kurulan takımların “orta” düzeyde işledikleri görülmektedir. Takım çalışmalarına bir bütün olarak bakıldığında da bu durumun yine “orta” düzeyde kaldığı (%68,4) görülmüştür. “Düşük” ve “yüksek” düzeyde görüş bildiren öğretmen oranları ise birbirine yakın değerlerdir.

4.2. “Cinsiyet” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2. 1 “Cinsiyet” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Takım Çalışmaları	Cinsiyet	N %	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İhtiyaçların Belirlenmesi	Kadın	N	33	83	16	132
		%	25,00	62,90	12,10	100
	Erkek	N	41	134	38	213
		%	19,20	62,90	17,80	100
	Toplam	N	74	217	54	345
		%	21,40	62,90	15,70	100
Takımların Kurulması	Kadın	N	26	87	19	132
		%	19,70	65,90	14,40	100
	Erkek	N	38	144	31	213
		%	17,80	67,60	14,60	100
	Toplam	N	64	231	50	345
		%	18,60	67,00	14,50	100

Sorunların Tartışılması	Kadın	N	26	93	13	132
		%	19,70	70,50	9,80	100
	Erkek	N	31	153	29	213
		%	14,60	71,80	13,60	100
	Toplam	N	57	246	42	345
		%	16,50	71,30	12,20	100
Planlama-İşbölümü	Kadın	N	22	94	16	132
		%	16,70	71,20	12,10	100
	Erkek	N	42	144	27	213
		%	19,70	67,60	12,70	100
	Toplam	N	64	238	43	345
		%	18,60	69,00	12,50	100
Değerlendirme	Kadın	N	23	92	17	132
		%	17,40	69,70	12,90	100
	Erkek	N	45	131	37	213
		%	21,10	61,50	17,40	100
	Toplam	N	68	223	54	345
		%	19,70	64,60	15,70	100
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Kadın	N	27	93	12	132
		%	20,50	70,50	9,10	100
	Erkek	N	37	143	33	213
		%	17,40	67,10	15,50	100
	Toplam	N	64	236	45	345
		%	18,60	68,40	13,00	100

Tablo 4.2.1.'e göre kadın ve erkek denekler takım çalışmalarının “ihtiyaçların belirlenmesi” basamağının “orta” (%62,9) düzeyde işler olduğu görüşündedirler. Yine ihtiyaçların belirlenmesi basamağında “düşük” düzeyinde görüş bildiren kadın deneklerin oranının erkek deneklerden yüksek olduğu (Kadın:%25, Erkek:%19,2) yüksek düzeyde görüş bildiren kadın deneklerin oranının ise erkek deneklerden düşük olduğu görülmektedir (Kadın:%12,1, Erkek:%17,8).

Takımların kurulması basamağında da kadın ve erkek denekler birbirlerine yakın bir oranda “orta” düzeyde (Kadın:%65,9, Erkek:%167,6) görüş bildirirken, diğer düzeylerde de oranların birbirine yakın olduğu görülebilir.

Sorunların tartışılması basamağında yine önceki basamaklardakine benzer şekilde kadın ve erkek görüşleri birbirlerine yakın oranlarda “orta” düzeydedir (Kadın:%70,5 Erkek:%71,8). Bu basamakta “düşük” düzeyde görüş bildiren kadın deneklerin oranının erkek deneklerden yüksek olduğu görülebilir (Kadın:%19,7, Erkek:%14,6).

Planlama-İşbölümü basamağında kadın ve erkek denekler (kadın denekler erkek deneklere oranla biraz daha yüksek bir oranla olmakla birlikte) takım çalışmalarında planlama-işbölümü basamağının “orta” düzeyde işler olduğu görüşünde oldukları görülebilir (Kadın:%71,2, Erkek:%67,6).

Değerlendirme basamağında da durumun benzer bir şekilde kadın deneklerin görüşleri erkek deneklerden biraz daha yüksek olup görüşlerin değerlendirme basamağında “orta” düzeyde işlerlik gösterdiğine yönelik olduğu anlaşılmaktadır (Kadın:%69,7, Erkek:%61,5)

Cinsiyet değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da doğal olarak “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer düzeyler de görüşlerin birbirine yakın oranlarda oldukları tablonun incelenmesinden anlaşılmıştır.

4.3. “Branş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.3. 1 “Branş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Takım Çalışmaları	Branş	N %	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
-------------------	-------	--------	-------	------	--------	--------

İhtiyaçların Belirlenmesi	Sınıf Öğretmeni	N	40	140	34	214
		%	18,70	65,40	15,90	100
	Diğer	N	34	77	20	131
		%	25,90	58,80	15,30	100
	Toplam	N	74	217	54	345
		%	21,40	62,90	15,70	100
Takımların Kurulması	Sınıf Öğretmeni	N	33	151	30	214
		%	15,40	70,60	14,00	100
	Diğer	N	31	80	20	131
		%	23,60	61,10	15,30	100
	Toplam	N	64	231	50	345
		%	18,60	67,00	14,50	100
Sorunların Tartışılması	Sınıf Öğretmeni	N	30	159	25	214
		%	14,00	74,30	11,70	100
	Diğer	N	27	87	17	131
		%	20,60	66,40	13,00	100
	Toplam	N	57	246	42	345
		%	16,50	71,30	12,20	100
Planlama-İşbölümü	Sınıf Öğretmeni	N	36	149	29	214
		%	16,80	69,60	13,60	100
	Diğer	N	28	89	14	131
		%	21,40	67,90	10,70	100
	Toplam	N	64	238	43	345
		%	18,60	69,00	12,50	100
Değerlendirme	Sınıf Öğretmeni	N	41	137	36	214
		%	19,20	64,00	16,80	100
	Diğer	N	27	86	18	131
		%	20,70	65,60	13,70	100
	Toplam	N	68	223	54	345

		%	19,70	64,60	15,70	100
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Sınıf Öğretmeni	N	36	147	31	214
		%	16,80	68,70	14,50	100
	Diğer	N	28	89	14	131
		%	21,40	67,90	10,70	100
	Toplam	N	64	236	45	345
		%	18,60	68,40	13,00	100

Tablo 4.3.1.'de "branş" değişkenine göre takım çalışmalarının "ihtiyaçların belirlenmesi" basamağının "orta" (%62,9) düzeyde olduğu görülmektedir. Yine ihtiyaçların belirlenmesi basamağında "düşük" düzeyinde görüş bildiren sınıf öğretmenlerinin oranının diğer branşlardaki deneklerden düşük olduğu (Sınıf Öğretmeni :%18,70, Diğer branşlar:%19,2) "yüksek" düzeyde görüş bildiren sınıf öğretmenlerinin oranının ise diğer branşlardaki deneklerle yakın oranlarda olduğu görülmektedir (Sınıf Öğretmeni :%15,9, Diğer branşlar:%15,3).

Takımların kurulması basamağında da sınıf öğretmenleri diğer branşlardaki öğretmenlerden daha yüksek bir oranda "orta" düzeyde (Sınıf Öğretmeni :%70,6, Diğer branşlar:%61,1) görüş bildirmişlerdir. Diğer branşlarda "düşük" düzeyde görüş bildiren öğretmenlerin oranının ise bu düzeyde oldukça yüksek bir değer olduğu düşünülmektedir.

Sorunların tartışılması basamağında yine önceki basamaklardakine benzer şekilde sınıf öğretmeni ve diğer branşlardaki öğretmen görüşlerine bakıldığında sınıf öğretmenlerinin diğer branşlardan daha yüksek olmak üzere "orta" düzeyde olduğu görülmektedir (Sınıf Öğretmeni :%74,3, Diğer branşlar:%66,4). Bu basamakta "düşük" düzeyde görüş bildiren öğretmenlerden diğer branşlardaki öğretmen görüşleri oranlarının sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (Sınıf Öğretmeni :%14, Diğer branşlar:%20,6). Buna göre sınıf öğretmenlerinin "sorunların tartışılması" basamağında diğer branşlardaki öğretmenlere oranla daha uyumlu çalıştıklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo incelendiğinde planlama-İşbölümü basamağında sınıf öğretmenleri ve diğer branşlardaki öğretmenlerin birbirlerine yakın bir oranla takım çalışmalarında planlama-İşbölümü basamağının "orta" düzeyde işler olduğu görüşünde oldukları görülebilir (Sınıf Öğretmeni :%69,6, Diğer branşlar:%67,9). Yine diğer basamaklarda olduğu gibi

“düşük” düzeyde görüş bildiren diğer branşlardaki öğretmen oranlarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülebilir (Sınıf Öğretmeni:%16,8, Diğer branşlar:%21,4). Bu basamakta öğretmen görüşlerinin diğer düzeylerde birbirine yakın oranlarda olduğu görülebilir.

Değerlendirme basamağında da öğretmen görüşlerinin diğer basamaklarda olduğu “orta” düzeyde işlerlik gösterdiğine yönelik olduğu anlaşılmaktadır (Sınıf Öğretmeni :%64, Diğer branşlar:%13,7) Branş değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da doğal olarak “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer düzeyler de görüşlerin birbirine yakın oranlarda oldukları tablonun incelenmesinden anlaşılmıştır.

4.4.“Kıdem” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.4. 1 . “Kıdem” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Takım Çalışmaları	Kıdem	N %	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İhtiyaçların Belirlenmesi	0-5 Yıl	N	42	105	27	171
		%	24,10	60,30	15,50	100
	5 Yıldan Fazla	N	32	112	27	171
		%	18,70	65,50	15,80	100
	Toplam	N	74	217	54	345
		%	21,40	62,90	15,70	100
Takımların Kurulması	0-5 Yıl	N	36	110	28	174
		%	20,70	63,20	16,10	100
	5 Yıldan Fazla	N	28	121	22	171
		%	16,40	70,80	12,90	100
	Toplam	N	64	231	50	345

		%	18,60	67,00	14,50	100
Sorunların Tartışılması	0-5 Yıl	N	30	121	23	174
		%	17,20	69,50	13,20	100
	5 Yıdan Fazla	N	27	125	19	171
		%	15,80	73,10	11,10	100
Toplam	N	57	246	42	345	
	%	16,50	71,30	12,20	100	
Planlama-İşbölümü	0-5 Yıl	N	35	114	25	174
		%	20,10	65,50	14,40	100
	5 Yıdan Fazla	N	29	124	18	171
		%	17,00	72,50	10,50	100
	Toplam	N	64	238	43	345
		%	18,60	69,00	12,50	100
Değerlendirme	0-5 Yıl	N	33	121	20	174
		%	19,00	69,50	11,50	100
	5 Yıdan Fazla	N	35	102	34	171
		%	20,50	59,60	19,90	100
	Toplam	N	68	223	54	345
		%	19,70	64,60	15,70	100
Genel Olarak Takım Çalışmaları	0-5 Yıl	N	34	117	23	174
		%	19,50	67,20	13,20	100
	5 Yıdan Fazla	N	30	119	22	171
		%	17,50	69,60	12,90	100
	Toplam	N	64	236	45	345
		%	18,60	68,40	13,00	100

Tablo 4.4.1.'de "kıdem" değişkenine göre deneklerin "ihtiyaçların belirlenmesi" basamağında "orta" düzeyde işler olduğu görüşünde oldukları görölmektedir. Yine ihtiyaçların belirlenmesi basamağında "düşük" düzeyinde görüş bildiren 0-5 yıl arası kıdemdeki deneklerin oranının 5 yıldan fazla kıdeme sahip deneklerden yüksek olduğu (0-5 Yıl:%24,1, 5 Yıldan Fazla:%18,7) yüksek düzeyde görüş bildiren deneklerin oranının ise birbirlerine yakın olduğu görölmüştür (0-5 Yıl:%15,5, 5 Yıldan Fazla:%15,8).

Takımların kurulması basamağında denekler birbirlerine yakın bir oranda "orta" düzeyde (0-5 Yıl:%63,2, 5 Yıldan Fazla:%67) görüş bildirirken, diğer düzeylerde de oranların birbirine yakın olduğu görülebilir.

Sorunların tartışılması basamağında da deneklerin görüşleri birbirlerine yakın oranlarda "orta" düzeydedir (0-5 Yıl:%73,1, 5 Yıldan Fazla:%73,1). "Kıdem" değişkenine göre diğer düzeylerde de oranların birbirine yakın olduğu görölmüştür.

Planlama-İşbölümü basamağında deneklerin görüşleri, 5 yıldan fazla kıdeme sahip deneklerin oranı biraz daha fazla olmakla birlikte, takım çalışmalarında planlama-ışbölümü basamağının "orta" düzeyde işler olduğu görüşünde oldukları görülebilir (0-5 Yıl:%65,5, 5 Yıldan Fazla:%72,5).

Değerlendirme basamağında 0-5 yıl arası kıdeme sahip deneklerin görüşleri 5 yıldan fazla kıdeme sahip deneklerden biraz daha yüksek olup görüşlerin değerlendirme basamağında "orta" düzeyde işlerlik gösterdiğine yönelik olduğu anlaşılmaktadır (0-5 Yıl:%69,5, 5 Yıldan Fazla:%59,6).

Kıdem değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da "orta" düzeyde olduğu görölmektedir. Diğer düzeyler de görüşlerin birbirine yakın oranlarda oldukları tabloda görülebilir.

4.5. “Okulda Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.5. 1 “Okulda Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Takım Çalışmaları	Bu Okulda Çalışma Süresi	N %	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İhtiyaçların Belirlenmesi	0-5 Yıl	N	57	152	37	246
		%	23,20	61,80	15,00	100
	5 Yıldan Fazla	N	17	65	17	99
		%	17,20	65,70	17,20	100
	Toplam	N	74	217	54	345
		%	21,40	62,90	15,70	100
Takımların Kurulması	0-5 Yıl	N	55	157	34	246
		%	22,40	63,80	13,80	100
	5 Yıldan Fazla	N	9	74	16	99
		%	9,10	74,70	16,20	100
	Toplam	N	64	231	50	345
		%	18,60	67,00	14,50	100
Sorunların Tartışılması	0-5 Yıl	N	46	172	28	246
		%	18,70	69,90	11,40	100
	5 Yıldan Fazla	N	11	74	14	99
		%	11,10	74,70	14,10	100
	Toplam	N	57	246	42	345
		%	16,50	71,30	12,20	100

Planlama-İşbölümü	0-5 Yıl	N	54	165	27	246
		%	22,00	67,10	11,00	100
	5 Yıdan Fazla	N	10	73	16	99
		%	10,10	73,70	16,20	100
	Toplam	N	64	238	43	345
		%	18,60	69,00	12,50	100
Değerlendirme	0-5 Yıl	N	53	160	33	246
		%	21,50	65,00	13,40	100
	5 Yıdan Fazla	N	15	63	21	99
		%	15,20	63,60	21,20	100
	Toplam	N	68	223	54	345
		%	19,70	64,60	15,70	100
Genel Olarak Takım Çalışmaları	0-5 Yıl	N	53	162	31	246
		%	21,50	65,90	12,60	100
	5 Yıdan Fazla	N	11	74	14	99
		%	11,10	74,70	14,10	100
	Toplam	N	64	236	45	345
		%	18,60	68,40	13,00	100

Tablo 4.5.1.'e “buldukları okulda çalışma süresi” değişkenine göre deneklerin “ihtiyaçların belirlenmesi” basamağının “orta” düzeyde işler olduğu görüşünde oldukları görülmektedir. Yine ihtiyaçların belirlenmesi basamağında “düşük” düzeyinde görüş bildiren ve buldukları okulda çalışma süreleri 0-5 yıl arası olan deneklerin oranının okulda çalışma süreleri 5 yıldan fazla deneklerden düşük olduğu (0-5 Yıl:%23,2, 5 Yıdan Fazla:%17,2) yüksek düzeyde görüş bildiren deneklerin oranının ise birbirlerine yakın olduğu görülmüştür (0-5 Yıl:%15,5, 5 Yıdan Fazla:%15,8).

Takımların kurulması basamağında denekler birbirlerine yakın bir oranda “orta” düzeyde (0-5 Yıl:%63,8, 5 Yılda Fazla:%67) görüş bildirirken, diğer düzeylerde de oranların birbirine yakın olduğu görülebilir.

Sorunların tartışılması basamağında da deneklerin görüşleri birbirlerine yakın oranlarda “orta” düzeydedir (0-5 Yıl:%69,9, 5 Yılda Fazla:%74,7). “Düşük” düzeyinde görüş bildiren deneklerden “Bulduğu okulda çalışma süresi” 0-5 yıl olanların oranı 5 yıldan fazla olanlara oranla daha yüksek (0-5 Yıl:%18,7, 5 Yılda Fazla:%11,1), “yüksek” düzeyinde görüş bildirenlerden ise daha düşük olduğu görülmüştür (0-5 Yıl:%11,4, 5 Yılda Fazla:%14,1).

Planlama-İşbölümü basamağında deneklerin görüşleri, bulunduğu okulda 5 yıldan fazla çalışan deneklerde daha yüksek olmak üzere “orta” düzeydedir (0-5 Yıl:%67,1, 5 Yılda Fazla:%73,7). Çalışma süresi 0-5 yıl olanlardan bu basamakta “düşük” düzeyde görüş bildiren deneklerin oranı bu düzeyde oldukça yüksek (%22) olarak görülmektedir. Yine bu basamakta “yüksek” düzeyinde görüş bildirenlerin oranının da okulda çalışma süresi daha fazla olanlarda daha yüksek bir oran olarak görülmüştür (0-5 Yıl:%11, 5 Yılda Fazla:%16,2).

Değerlendirme basamağında deneklerin görüşleri birbirine yakın bir oranla (0-5 Yıl:%63,6, 5 Yılda Fazla:%64,6) “orta” düzeyde iken “düşük” ve “yüksek düzeyinde görüş bildiren deneklerin oranlarına bakıldığında bu basamakta da okulda çalışma süresi değişkenine göre çalışma süresi 5 yıldan fazla olanların 05- yıl arası grubuna oranla “değerlendirme”nin daha fazla işler olduğunu düşündükleri söylenebilir.

“Bulduğu okulda çalışma süresi” değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer düzeyler de görüşlerin birbirine yakın oranlarda oldukları söylenebilir.

4.6. “Lisansüstü Eğitim Yapma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.6. 1“Lisansüstü Eğitim Yapma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Takım Çalışmaları	Lisansüstü Eğitim	N	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
-------------------	-------------------	---	-------	------	--------	--------

	Çalışması	%				
İhtiyaçların Belirlenmesi	Yapmayan	N	68	203	51	322
		%	21,10	63,00	15,80	100
	Yapan	N	6	14	3	23
		%	16,1	60,90	13,00	100
	Toplam	N	74	217	54	345
		%	21,40	62,90	15,70	100
Takımların Kurulması	Yapmayan	N	60	213	49	322
		%	18,60	66,10	15,20	100
	Yapan	N	4	18	1	23
		%	17,40	78,30	4,30	100
	Toplam	N	64	231	50	345
		%	18,60	67,00	14,50	100
Sorunların Tartışılması	Yapmayan	N	54	226	42	322
		%	16,80	70,20	13,00	100
	Yapan	N	3	20		23
		%	13	87,00		100
	Toplam	N	57	246	42	345
		%	16,50	71,30	12,20	100
Planlama-İşbölümü	Yapmayan	N	58	225	39	322
		%	18,00	69,90	12,10	100
	Yapan	N	6	13	4	23
		%	16,10	56,50	17,40	100
	Toplam	N	64	238	43	345
		%	18,60	69,00	12,50	100
Değerlendirme	Yapmayan	N	64	205	53	322

		%	19,90	63,70	16,50	100
	Yapan	N	4	18	1	23
		%	17,40	78,30	4,30	100
	Toplam	N	68	223	54	345
		%	19,70	64,60	15,70	100
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Yapmayan	N	60	219	43	322
		%	18,60	68,00	13,40	100
	Yapan	N	4	17	2	23
		%	17,40	73,90	8,70	100
	Toplam	N	64	236	45	345
		%	18,60	68,40	13,00	100

Tablo 4.6.1.'e göre denekler takım çalışmalarının “ihtiyaçların belirlenmesi” basamağının “orta” (Lisansüstü Eğitim Yapan:%63, Yapmayan:%60,9) düzeyde işler olduğu görüşündedirler. Yine ihtiyaçların belirlenmesi basamağında “düşük” düzeyinde görüş bildiren lisansüstü eğitim yapmayan deneklerin oranının yapanlardan yüksek olduğu (Lisansüstü Eğitim Yapan:%16,1, Yapmayan:%21,1) yüksek düzeyde görüş bildiren deneklerin oranlarının ise birbirlerine yakın düzeyde olduğu görülmüştür.

Takımların kurulması basamağında da lisansüstü eğitim yapanlar daha yüksek olmak üzere deneklerin görüşleri”orta” düzeydedir.

Sorunların tartışılması basamağında yine önceki basamaklardakine benzer şekilde lisansüstü eğitim yapan ve yapmayan deneklerin görüşleri birbirlerine yakın oranlarda “orta” düzeydedir (Lisansüstü Eğitim Yapan:%87, Yapmayan:%70,2). Bu basamakta “düşük” düzeyde görüş bildiren lisansüstü eğitim yapan deneklerin oranının yapmayan deneklerden düşük olduğu görülebilir (Lisansüstü Eğitim Yapan:%13, Yapmayan:%16,8).

Planlama-İşbölümü basamağında lisansüstü eğitim yapan ve yapmayan deneklerin görüşleri (lisansüstü eğitim yapmayanlar, yapanlara oranla biraz daha yüksek bir oranla olmakla birlikte) “orta” düzeydedir (Lisansüstü Eğitim Yapan:%56,5,

Yapmayan:%69,9). Lisansüstü eğitim yapmayan deneklerin oranlarının bu basamak ve bu düzeyde lisansüstü eğitim yapanlara oranla daha çok olması ilginç bir bulgu olarak görülmüştür. Ancak yüksek ve düşük düzeydeki görüşlerin oranlarına baktığımızda lisans üstü eğitim yapanların bu basamakta daha olumlu düşündükleri söylenebilir.

Değerlendirme basamağında da durumun benzer bir şekilde lisansüstü eğitim yapan deneklerin görüşleri yapmayan deneklerden biraz daha yüksek olup görüşlerin değerlendirme basamağında “orta” düzeyde işlerlik gösterdiğine yönelik olduğu anlaşılmaktadır (Lisansüstü Eğitim Yapan:%63,7, Yapmayan:%78,3).

Lisansüstü eğitim değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da doğal olarak “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Düşük düzeyinde de görüşlerin birbirine yakın oranlarda oldukları, yüksek düzeyde ise lisansüstü eğitim yapanların oranlarının yapmayanlara göre yüksek olduğu tablonun incelenmesinden anlaşılmıştır.

4.7. “Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.7. 1“Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma” Durumuna Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Takım Çalışmaları	Seminere Katılma Durumu	N %	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İhtiyaçların Belirlenmesi	Evet	N	32	113	21	166
		%	19,30	68,10	12,70	100
	Hayır	N	42	104	33	179
		%	23,50	58,10	18,40	100
	Toplam	N	74	217	54	345
		%	21,40	62,90	15,70	100
Takımların Kurulması	Evet	N	28	115	23	166
		%	16,90	69,30	13,90	100
	Hayır	N	36	116	27	179

		%	20,10	64,80	15,10	100
	Toplam	N	64	231	50	345
		%	18,60	67,00	14,50	100
Sorunların Tartışılması	Evet	N	21	127	18	166
		%	12,70	76,50	10,80	100
	Hayır	N	36	119	24	179
		%	20,10	66,50	13,40	100
	Toplam	N	57	246	42	345
		%	16,50	71,30	12,20	100
Planlama-İşbölümü	Evet	N	30	111	25	166
		%	18,10	66,90	15,10	100
	Hayır	N	34	127	18	179
		%	19,00	70,90	10,10	100
	Toplam	N	64	238	43	345
		%	18,60	69,00	12,50	100
Değerlendirme	Evet	N	28	110	28	166
		%	16,90	66,30	16,90	100
	Hayır	N	40	113	26	179
		%	22,40	63,10	14,50	100
	Toplam	N	68	223	54	345
		%	19,70	64,60	15,70	100
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Evet	N	26	121	19	166
		%	15,70	72,90	11,40	100
	Hayır	N	38	115	26	179
		%	21,30	64,20	14,50	100
	Toplam	N	64	236	45	345

		%	18,60	68,40	13,00	100
--	--	---	-------	-------	-------	-----

Tablo 4.7.1.'e göre hizmetiçi eğitim seminerine katılan ve katılmayan denekler takım çalışmalarının seminere katılan deneklerin oranları katılmayanlara göre daha yüksek olmakla birlikte "ihtiyaçların belirlenmesi" basamağının "orta" (katılan %68,1, katılmayan,%58,1) düzeyde işler olduğu görüşündedirler. Bu basamakta yüksek düzeyde görüş bildiren seminere katılmayan deneklerin oranının ise katılan deneklerden düşük olduğu görülmektedir (katılan %68,1, katılmayan,%58,1).

Takımların kurulması basamağında da kadın ve erkek denekler birbirlerine yakın bir oranda "orta" düzeyde (katılan %69,3, katılmayan,%64,8) görüş bildirirlerken, diğer düzeylerde oranların birbirine yakın olduğu görülebilir.

Sorunların tartışılması basamağında yine önceki basamaklardakine benzer şekilde seminere katılan ve katılmayan deneklerin görüşleri (katılanların oranı daha yüksek olup)"orta" düzeydedir (katılan %76,5, katılmayan,%66,5). Bu basamakta "düşük" düzeyde görüş bildiren seminere katılmayan deneklerin oranının katılan deneklerden yüksek olduğu görülebilir (katılan %12,7, katılmayan,%20,1).

Planlama-İşbölümü basamağında seminere katılan ve katılmayan denekler takım çalışmalarında planlama-işbölümü basamağının "orta" düzeyde işler olduğu görüşündedirler (katılan %66,9, katılmayan,%69,9).

Değerlendirme basamağında da seminere katılan ve katılmayan deneklerin görüşlerinin "orta" düzeyde olduğu görülmüştür(katılan %66,3, katılmayan,%63,1).

Hizmetiçi eğitim seminerine katılma durumu değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da doğal olarak "orta" düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer düzeyler de görüşlerin birbirine yakın oranlarda oldukları tablonun incelenmesinden anlaşılmıştır.

4.8. "Yaş" Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo.4.8.1. "Yaş" Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Çalışma Basamakları	Düzye	N %	YAŞ			
			20-29	30-39	40+	Toplam

İhtiyaçların Belirlenmesi	Düşük	N	25	22	27	74
		%	33,80	29,70	36,50	100,00
	Orta	N	65	65	87	217
		%	30,00	30,00	40,10	100,00
	Yüksek	N	18	12	24	54
		%	33,30	22,20	44,40	100,00
Takımların Kurulması	Düşük	N	20	23	21	64
		%	31,30	35,90	32,80	100,00
	Orta	N	68	66	97	231
		%	29,40	28,60	42,00	100,00
	Yüksek	N	20	10	20	50
		%	40,00	20,00	40,00	100,00
Sorunların Tartışılması	Düşük	N	18	18	21	57
		%	31,60	31,60	36,80	100,00
	Orta	N	73	73	100	246
		%	29,70	29,70	40,70	100,00
	Yüksek	N	17	8	17	42
		%	40,50	19,00	40,50	100,00
Planlama-İşbölümü	Düşük	N	19	22	23	64
		%	29,70	34,40	35,90	100,00
	Orta	N	73	66	99	238
		%	30,70	27,70	41,60	100,00
	Yüksek	N	16	11	16	43
		%	37,20	25,60	37,20	100,00
Değerlendirme	Düşük	N	20	21	27	68
		%	29,40	30,90	39,70	100,00
	Orta	N	77	61	85	223
		%	34,50	27,40	38,10	100,00
	Yüksek	N	11	17	26	54
		%	20,40	31,50	48,10	100,00
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Düşük	N	18	21	25	64
		%	28,10	32,80	39,10	100,00
	Orta	N	74	67	95	236
		%	31,40	28,40	40,30	100,00
	Yüksek	N	16	11	18	45
		%	35,60	24,40	40,00	100,00
Toplam	N	108	99	138	345	
	%	31,30	28,70	40,00	100,00	

Tablo 4.8.1.'e göre yaş gruplarındaki denekler takım çalışmalarının "ihtiyaçların belirlenmesi" basamağının 20-29 yaş "düşük", 30-39 ve 40 yaş üzeri yüksek düzeyde işler olduğu görüşündedirler. Bu durumda 30-39 yaş ile 40 yaş ve üzerindeki deneklerin ihtiyaçların belirlenmesi basamağında kendilerini diğer yaş gruplarındaki deneklere oranla daha yüksek düzeyde yeterli görmekteyirler, denilebilir.

Takımların kurulması basamağında 20-29 yaş grubundaki deneklerin "yüksek", 30-39 "düşük", 40-yaş üzeri "orta" düzeyde görüş bildirdikleri yaş arttıkça orta ve düşük düzeyde görüş bildirenlerin oranının da arttığı görülebilir.

Sorunların tartışılması basamağında 20-29 yaş grubundaki deneklerin “yüksek”, 30-39 yaş “düşük”, 40 yaş üzeri “orta” düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Planlama-İşbölümü basamağında 20-29 yaş grubundaki deneklerin “yüksek”, 30-39 yaş “düşük”, 40 yaş üzeri “orta” düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Değerlendirme basamağında 20-29 yaş grubundaki deneklerin “orta”, 30-39 ve 40 yaş üzeri “yüksek” düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Genel olarak, yaş değişkenine göre deneklerin görüşlerinin, 20-29 yaş grubunda “yüksek”, 30-39 yaş “düşük”, 40 yaş üzeri “orta” düzeyde olduğu tablonun incelenmesinden anlaşılmıştır.

4.9. “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo.4.9.1 “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeyleri

Çalışma Basamakları	Düzye	N %	Mezun Olunan Okul					Gruplar Arası Toplam
			Öğretmen Okulu	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Yüksek Okulu	Eğt.Fak.	Diğer	
İhtiyaçların Belirlenmesi	Düşük	N	3	7	14	31	19	74
		%	37,50	14,60	22,60	23,30	20,20	21,40
	Orta	N	1	34	39	79	64	217
		%	12,50	70,80	62,90	59,40	68,10	62,90
	Yüksek	N	4	7	9	23	11	54
		%	50,00	14,60	14,50	17,30	11,70	15,70
Takımların Kurulması	Düşük	N	3	6	11	28	16	64
		%	37,50	12,50	17,70	21,10	17,00	18,60
	Orta	N	2	37	41	82	69	231
		%	25,00	77,10	66,10	61,70	73,40	67,00
	Yüksek	N	3	5	10	23	9	50
		%	37,50	10,40	16,10	17,30	9,60	14,50
Sorunların Tartışılması	Düşük	N	3	6	12	24	12	57
		%	37,50	12,50	19,40	18,00	12,80	16,50
	Orta	N	2	37	44	89	74	246
		%	25,00	77,10	71,00	66,90	78,70	71,30
	Yüksek	N	3	5	6	20	8	42
		%	37,50	10,40	9,70	15,00	8,50	12,20
Planlama İşbölümü	Düşük	N	2	6	13	29	14	64
		%	25,00	12,50	21,00	21,80	14,90	18,60
	Orta	N	4	38	44	85	67	238
		%	50,00	79,20	71,00	63,90	71,30	69,00
	Yüksek	N	2	4	5	19	13	43
		%	25,00	8,30	8,10	14,30	13,80	12,50
Değerlendirme	Düşük	N	2	8	15	31	12	68
		%	25,00	16,70	24,20	23,30	12,80	19,70
	Orta	N	4	30	39	77	73	223
		%	50,00	62,50	62,90	57,90	77,70	64,60
	Yüksek	N	2	10	8	25	9	54
		%	25,00	20,80	12,90	18,80	9,60	15,70
Genel Olarak Takım	Düşük	N	2	6	15	26	15	64
		%	25,00	12,50	24,20	19,50	16,00	18,60
	Orta	N	3	34	44	85	70	236

Çalışmaları	Yüksek	%	37,50	70,80	71,00	63,90	74,50	68,40
		N	3	8	3	22	9	45
Grup İçi Toplam		%	37,50	16,70	4,80	16,50	9,60	13,00
		N	8	48	62	133	94	345
		%	100	100	100	100	100	100

Tablo 4.9.1.'e göre öğretmen okulu mezunları dışında tüm eğitim gruplarındaki denekler takım çalışmalarının "ihtiyaçların belirlenmesi", takımların kurulması, sorunların tartışılması basamaklarında "orta" düzeyde işler olduğu görüşündedirler. Yine bu basamaklarda "düşük" ve "yüksek" düzeyinde görüş bildiren deneklerin öğretmen okulu grubundaki denekler olduğu görülebilir. Ancak sayının düşük olması medeniyle bu durum yorumlanabilir görülmemiştir.

Planlama-İşbölümü ve değerlendirme basamaklarında da tüm eğitim gruplarındaki deneklerin "orta" düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür. Öğretmen okulu mezunlarında ise diğer çalışma basamaklarındakine benzer şekilde görüşler "düşük" ve "yüksek düzeyde de azımsanamayacak orandadır, ancak oranların bu şekilde dağılması sayının az olması nedeniyle olabileceğinden bu durum da yorumlanmamıştır.

Mezun olunan okul değişkenine göre deneklerin görüşlerinin genel olarak sıklıklarının da "orta" düzeyde yoğunluk kazandığı görülmektedir. Diğer düzeylerde ise öğretmen okulu mezunlarının görüşleri "yüksek" iken eğitim yüksekokulu mezunlarında "yüksek" düzeyde görüş bildiren deneklerin oranı oldukça düşük görülmüştür.

4.10. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.10. 1 "Cinsiyet" Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri

Takım Çalışmaları	Cinsiyet	N	X	S.S.	S.H.O.	t	P
İhtiyaçların Belirlenmesi	Kadın	132	1,87	0,60	0,05	-1,71	0,09
	Erkek	213	1,99	0,61	0,04		
Takım Kurma	Kadın	132	1,95	0,58	0,05	-0,32	0,75
	Erkek	213	1,97	0,57	0,04		
Sorunların Tartışılması	Kadın	132	1,90	0,54	0,05		0,13

	Erkek	213	1,99	0,53	0,04	-1,51	
Planlama-İşbölümü	Kadın	132	1,95	0,54	0,05	0,41	0,69
	Erkek	213	1,96	0,57	0,04		
Değerlendirme	Kadın	132	1,95	0,55	0,05	-0,12	0,91
	Erkek	213	1,96	0,62	0,04		
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Kadın	132	1,89	0,53	0,05	-1,53	0,13
	Erkek	213	1,98	0,57	0,04		

Cinsiyet değişkenine göre takımların çalışma basamaklarına ilişkin görüşleri arasında hiçbir basamakta anlamlı fark bulunamamıştır ($P>,05$). Ancak deneklerin görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında tüm basamaklarda erkeklerin ortalamalarının kadınlarınkinden yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre erkeklerin kadınlara göre takım çalışmalarında çok az da olsa daha başarılı oldukları düşünülebilir.

4.11. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Branş Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.11. 1“Branş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri

Takım Çalışmaları	Branş	N	X	S.S.	S.H.O.	t	P
İhtiyaçların Belirlenmesi	Sınıf Öğretmeni	214	1,97	0,59	0,04	1,17	0,24
	Diğer	131	1,89	0,64	0,06		
Takım Kurma	Sınıf Öğretmeni	214	1,99	0,54	0,04	1,10	0,27
	Diğer	131	1,92	0,62	0,05		

Sorunların Tartışılması	Sınıf Öğretmeni	214	1,98	0,51	0,04	0,89	0,37
	Diğer	131	1,92	0,58	0,05		
Planlama-İşbölümü	Sınıf Öğretmeni	214	1,97	0,55	0,04	1,21	0,23
	Diğer	131	1,89	0,56	0,05		
Değerlendirme	Sınıf Öğretmeni	214	1,98	0,60	0,04	0,69	0,49
	Diğer	131	1,93	0,58	0,05		
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Sınıf Öğretmeni	214	1,98	0,56	0,04	1,35	0,18
	Diğer	131	1,89	0,56	0,05		

Branş değişkenine göre takım çalışmalarının hiçbir basamağında sınıf öğretmeni ve diğer branşlar arasında anlamlı fark görülememiştir ($P>,05$). Fakat deneklerin görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında sınıf öğretmenlerinin oranlarının tüm basamaklarda branş öğretmenlerinininkinden yüksek olması, sınıf öğretmenlerinin takım çalışmalarında çok az da olsa branş öğretmenlerine göre daha başarılı olabildiklerini düşündürmektedir.

4.12. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.12. 1 “Kıdem ” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri

Takım Çalışmaları	Kıdem	N	X	S.S.	S.H.O.	t	P
İhtiyaçların	0-5 Yıl	174	1,91	0,63	0,05		0,38

Belirlenmesi	5 Yıdan Fazla	171	1,97	0,59	0,05	-0,87	
	0-5 Yıl	174	1,95	0,61	0,05	-0,18	0,86
Takım Kurma	5 Yıdan Fazla	171	1,96	0,54	0,04		
	0-5 Yıl	174	1,96	0,55	0,04	0,11	0,91
Sorunların Tartışılması	5 Yıdan Fazla	171	1,95	0,52	0,04		
	0-5 Yıl	174	1,94	0,59	0,04	0,12	0,91
Planlama-İşbölümü	5 Yıdan Fazla	171	1,99	0,64	0,05	-1,08	0,28
	0-5 Yıl	174	1,93	0,55	0,04		
Değerlendirme	5 Yıdan Fazla	171	1,95	0,55	0,04		
	0-5 Yıl	174	1,94	0,57	0,04	-0,27	0,79
Genel Olarak Takım Çalışmaları	5 Yıdan Fazla	171	1,95	0,55	0,04		
	0-5 Yıl	174	1,94	0,57	0,04		

Kıdem değişkenine göre takım çalışmalarının hiçbir basamağında 0-5 yıl arası kıdemdeki deneklerle, kıdemi 5 yıldan daha fazla olan denekler arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Buna göre takım çalışmalarında kıdemin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

4.13. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.13. 1. “Okulda Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri

Takım Çalışmaları	Okulda Çalışma Süresi	N	X	S.S.	S.H.O.	t	P
İhtiyaçların Belirlenmesi	0-5 Yıl	246	1,92	0,61	0,04	-1,13	0,26
	5 Yıdan Fazla	99	2,00	0,59	0,06		
Takım Kurma	0-5 Yıl	246	1,91	0,60	0,04	-2,30	0,02

	5 Yıdan Fazla	99	2,07	0,50	0,05		
Sorunların Tartışılması	0-5 Yıl	246	1,93	0,55	0,04	-1,63	0,10
	5 Yıdan Fazla	99	2,03	0,50	0,05		
Planlama-İşbölümü	0-5 Yıl	246	1,89	0,56	0,04	-2,60	0,01
	5 Yıdan Fazla	99	2,06	0,51	0,05		
Değerlendirme	0-5 Yıl	246	1,92	0,59	0,04	-2,02	0,05
	5 Yıdan Fazla	99	2,06	0,60	0,06		
Genel Olarak Takım Çalışmaları	0-5 Yıl	246	1,91	0,58	0,04	-1,80	0,07
	5 Yıdan Fazla	99	2,03	0,50	0,05		

Bulunduğu okulda çalışma süreleri bakımından deneklerin takım çalışmalarında “takım kurma, planlama-işbölümü, değerlendirme” basamaklarında bulunduğu okulda 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla çalışmış denekler arasında anlamlı fark bulunmuştur ($P < ,05$). Deneklerin görüşlerinin ortalama değerlerine bakıldığında bulunduğu okulda 5 yıldan fazla çalışmış olan deneklerin daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Buna göre okulda çalışma süresi fazla olanların takım çalışmalarında daha başarılı oldukları, birbirini tanımamanın takım çalışmalarında verimi artırdığı söylenebilir.

4.14. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Lisansüstü Eğitim Yapma Durumuna Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.14. 1“Lisansüstü Eğitim Yapma Durumuna” Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri

Takım Çalışmaları	Lisans Üstü Eğitim Yapma Durumu	N	X	S.S.	S.H.O.	t	P
İhtiyaçların Belirlenmesi	Hayır	322	1,95	0,61	0,03	0,59	0,55
	Evet	23	1,87	0,63	0,13		

Takım Kurma	Hayır	322	1,97	0,58	0,03	0,78	0,44
	Evet	23	1,87	0,46	0,10		
Sorunların Tartışılması	Hayır	322	1,96	0,55	0,03	0,81	0,42
	Evet	23	1,87	0,34	0,07		
Planlama-İşbölümü	Hayır	322	1,94	0,55	0,03	0,23	0,82
	Evet	23	1,91	0,67	0,14		
Değerlendirme	Hayır	322	1,97	0,60	0,03	0,75	0,45
	Evet	23	1,87	0,46	0,10		
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Hayır	322	1,95	0,56	0,03	0,28	0,78
	Evet	23	1,91	0,51	0,11		

Lisansüstü eğitim yapma değişkenine göre takım çalışmalarında lisansüstü eğitim yapan deneklerle yapmayanların görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($P>,05$). Deneklerin görüşlerinin ortalama değerlerine bakıldığında lisansüstü eğitim yapmayan deneklerin yapanlardan daha yüksek değerlere sahip olmaları ilginç bulunmuştur.

4.15. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma Durumuna Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.15. 1 “Hizmetiçi Eğitim Seminerine Katılma Durumuna” Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin t Testi Değerleri

Takım Çalışmaları	Seminere Katılma Durumu	N	X	S.S.	S.H.O.	t	P
İhtiyaçların Belirlenmesi	Evet	166	1,93	0,56	0,04	-0,24	0,81
	Hayır	179	1,95	0,65	0,05		
Takım Kurma	Evet	166	1,97	0,56	0,04	0,33	0,75
	Hayır	179	1,95	0,59	0,04		
Sorunların Tartışılması	Evet	166	1,98	0,49	0,04	0,85	0,40
	Hayır	179	1,93	0,58	0,04		
Planlama-İşbölümü	Evet	166	1,97	0,58	0,05	0,99	0,32
	Hayır	179	1,91	0,53	0,04		
Değerlendirme	Evet	166	2,00	0,58	0,05	1,22	0,22
	Hayır	179	1,92	0,60	0,05		
Genel Olarak Takım Çalışmaları	Evet	166	1,96	0,52	0,04	0,41	0,68
	Hayır	179	1,93	0,60	0,04		

Hizmetiçi eğitim seminerine katılıp katılmama değişkenine göre de takım çalışmalarında seminere katılan ve katılmayan deneklerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($P > .05$).

4.16. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde “Yaş” Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo.4.16.1. “Yaş” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Ki Kare Değerleri

Ki Kare (χ^2)	Çalışma Basamağı	sd	P
	10	İhtiyaçların Belirlenmesi	
Takımların Kurulması			,286
Sorunların Tartışılması			,568
Planlama İş			,735
Değerlendirme			,358
Genel Olarak Takım Çalışmaları			,886

Takımların çalışma basamaklarına göre görüşlerinde yaş değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin olarak yapılan ki kare analizinde görüşler arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($\chi^2 < .05$).

4.17. Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerinde “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Anlamlı Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo.4.17.1. “Mezun Olunan Okul” Değişkenine Göre Takımların Çalışma Basamaklarına Göre İşleyiş Düzeylerine İlişkin Ki Kare Değerleri

	Çalışma Basamağı	sd	P
Ki Kare (χ^2)	İhtiyaçların Belirlenmesi	8	,082
	Takımların Kurulması		,114
	Sorunların Tartışılması		,077
	Planlama İş		,471
	Değerlendirme		,130
	Genel Olarak Takım Çalışmaları		,077

Takımların çalışma basamaklarına göre görüşlerinde mezun oldukları okul değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin olarak yapılan ki kare analizinde görüşler arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($\chi^2 < .05$).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, lisans üstü eğitim yapıp yapmama durumu, hizmet içi eğitim seminerine katılıp katılmama durumu değişkenlerinin tümünde takım çalışmalarının “ihtiyaçların belirlenmesi, takımların kurulması, sorunların tartışılması, planlama-işbölümü, değerlendirme” gibi basamaklarının işlerliği orta düzeydedir.

Ancak; takım çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre, kadın öğretmenler; ihtiyaçların belirlenmesi, takımların kurulması ve sorunların tartışılması aşamalarının işlerliği ile ilgili olarak erkek öğretmenlere göre daha düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Planlama - iş bölümü ve değerlendirme boyutlarında erkek öğretmenler; takımların işlerlik düzeylerini kadın öğretmenlere göre düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Branş değişkenine göre takımların çalışma basamakların işlerliğini orta düzeyde işler bulmakla birlikte, ihtiyaçların belirlenmesi, takımların kurulması, sorunların tartışılması, planlama – iş bölümü, değerlendirme boyutlarında branş öğretmenleri; (Türkçe, Matematik, Fen Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Beden Eğitimi, Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi, Resim, Müzik, İş Eğitimi ve diğerleri) sınıf öğretmenlerine göre takım çalışmalarının işlerlik düzeylerini daha düşük görmekteyiz.

Kıdem değişkenine göre; mesleki çalışma süresi 5 yıldan fazla olan öğretmenler, çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek oranda orta düzeyde görüş belirtmişlerdir.

İhtiyaçların belirlenmesi, takımların kurulması , sorunların tartışılması, planlama-iş bölümü basamaklarında çalışma süresi 0-5 yıl olanlar, çalışma süresi 5 yıldan fazla olan öğretmenlere göre takımların bu aşamalarında işlerliklerini daha düşük düzeyde görmekteyiz.

Değerlendirme aşamasında ise çalışma süresi 5 yıldan fazla olan öğretmenler, çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlere göre işlerlik düzeyini azda olsa daha düşük görmekteyiz.

Okulda bulunma süresine göre; okulda çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenler, çalışma süreleri 5 yıldan fazla olan öğretmenlere göre takım çalışmalarının tüm boyutlarında

düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir. Okulda bulunma süreleri 5 yıldan fazla olan öğretmenler, okulda bulunma süresi 0-5 yıl arasında olanlara göre takım çalışmalarının tüm aşamalarında işlerlik düzeylerini az da olsa yüksek bulmaktadırlar.

Yaş değişkenine göre 20-29 yaş grubundaki öğretmenler diğer öğretmenlere göre takımların işlerliğini yüksek görmektedirler.

Lisansüstü eğitim yapma durumuna göre; lisansüstü eğitim yapmamış olanlar, yapanlara göre takım çalışmalarının tüm aşamalarında işlerlik düzeylerini daha düşük görmektedirler. Buna rağmen ihtiyaçların belirlenmesi, takımların kurulması, sorunların tartışılması, değerlendirme aşamalarında lisansüstü eğitim yapanlar, yapmayanlara göre bu basamakların işlerliğini az da olsa yüksek bulmaktadırlar. Planlama- iş bölümü basamağında lisansüstü eğitim yapanlar yapmayanlara göre işlerliği daha yüksek bulmuşlardır.

Hizmet içi eğitime katılma durumuna göre; genel olarak orta düzeyde olduğu fakat hizmet içi eğitime katılmayanlar, takımların çalışma basamaklarının işlerliğini hizmet içi eğitime katılanlara göre daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Cinsiyet, kıdem, lisansüstü eğitim yapıp yapmama, hizmet içi eğitim seminerine katılıp katılmama gibi değişkenler takım çalışmalarında fark oluşturacak önemli değişkenler değildir.

Bulunduğu okulda çalışma süresi takım çalışmalarının etkililik ve verimliliğini artıracak bir değişken olup, takım çalışmalarının etkililiği ile okulda çalışma süresi artan düzeyde doğru orantılıdır.

Öneriler

Takım çalışmalarının etkililiğini ve verimliliğini artırıcı bir faaliyet olarak “takım çalışması” konusunda etkili hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.

Takım elemanlarının birbirlerini daha iyi tanımaları, iyi ilişkiler geliştirmeleri takım başarısını olumlu etkilediğinden okul dışı sosyal etkinlikler düzenlenebilir ya da çoğaltılabilir.

Takımlar oluşturulurken okula yeni gelen personelin eskilerle birlikte çalışabilecekleri şekilde planlanması takımların performansını artırabileceğinden bu konuya dikkat edilebilir.

Takım çalışmalarında öğretmenlerin karar alma aşamasında görüşleri alınmalı, kararlara katılımı sağlanmalı. Öğretmen görüşlerinin değerli olduğu öğretmenlere hissettirilmeli.

Öğretmenler yaptırımcı ve dayatmacı yollarla değil, motive edici metotlarla çalışmaya sevk edilmelidir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden, çalışma süreleri ve okulda bulunma süreleri arttıkça çalışma şartlarını ve uygulamaları kanıksadıkları görülmektedir. Bu öğretmenlerden başlamak üzere eğitimdeki gelişmeler, yenilikler, teknolojiler sürekli bir eğitime tabi tutularak tüm öğretmenlerin değişime ayak uydurmaları sağlanmalıdır.

Kıdemleri ve okulda çalışma süreleri 5 yıl ve altında olanlar takım çalışmalarında işlerliği diğerlerine göre daha düşük düzeyde görmektedirler. Takım çalışması okulu bir bütün olarak ilgilendirdiğinden bu öğretmenlerin okula olan aitlik duygularını güçlendirecek etkinliklere yer verilmelidir.

Takım çalışmalarında öğretmenlerin katılımında gönüllülük esası uygulanmalıdır.

Okullarda mesleki deneyimleri fazla olan, çalışma süreleri ve okulda bulunma süreleri fazla olan öğretmenlerle, göreve yeni başlayan veya okula yeni gelen öğretmenler arasında bilgi alışverişi, deneyim ile enerji, dinamizm ile tükenmişlik, eski ile yeni bilgi kaynaştırılmalıdır. Bu konudaki anlayışı okul dışarısına çıkararak okul çevresi ve diğer eğitim kurumları ile işbirliğine gidilmeli, çeşitli sosyal, kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.

Değerlendirme

Takım çalışmaları uygulamaları okullarda yeterince anlaşılammıştır. Bunun yanı sıra başarılı uygulamalar yaparak sorunların çözümüne katkı sağlamış takım çalışmaları bulunmaktadır.

Takım çalışmaları hakkında ilköğretim okullarında görev yapan idareci, öğretmen, memur, yardımcı personel ile öğrenci ve veli yeterli şekilde bilgilendirilmemiştir.

Kurulan takımlara katılım ve görev almada gönüllülük sağlanmalıdır. Bunun için kararlara katılıma, ödüllendirme, takdir edilme, sosyal etkinlikler düzenleme, çalışanlara yönelik aile günleri düzenleme gibi etkinlik ve uygulamalarla okula olan aidiyet duygusu geliştirilmelidir.

Bir kişinin yapabileceği veya aşabileceği durumlar için takımlar kurulmamalıdır.

Okullarda sorunları ve ihtiyaçları gidermeye yönelik kurulan takım çalışmalarında personelin eğitilmesi, bilgilendirilmesi takım çalışmalarının öneminin ve gerekliliğinin daha fazla anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Belli bir zaman diliminden sonra bu araştırmanın başka bir araştırmacı tarafından yapılması ve takım çalışmalarının işlerliğinin geldiği aşamayı ortaya koyması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- AKAL, Z.**, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Değerlendirme Sistemleri”, Verimlilik Dergisi. Özel Sayı. 1995, 83-108.
- ARAT, Melih.**, “Liderlerin Yeni Keşfedilen Özellikleri”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:7, Sayı:40, Kasım- Aralık 2000,ss 32-34.
- ARGÜDEN, Yılmaz.**, “Takım Olmak”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:8, Sayı:52, Şubat 2002, ss 3.
- ARIOĞLU, Ülkü.**, “Kalite İnsanı”, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayı, 1995, ss 29
- AYDEMİR, Muzaffer.**, “Örgütsel Öğrenme Ve Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı: 3. Temmuz-Eylül 2000, ss 28-43.
- AYDIN, Bülent.**, Pazarlama Alanında Takım Çalışması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul- 2000.
- BALAY, Refik.**, Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara-2000
- BAŞARAN, İbrahim Ethem.**, Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış. Ankara-1992
- BAŞARAN, İ.E.**, Örgütsel Davranış Yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara
- BURSALIOĞLU, Ziya.**, Okul Yönetiminde Yeni Yapı Davranışlar. Pegem, Ankara-2000
- CAFOĞLU. Zuhale.**, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Avni AKYOL Ümit Kültür Ve Eğitim Vakfı. İstanbul- 1996.
- CAN, Halil.**, Organizasyon Ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara -1999.

- CHASAN, Aila.,** Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak takım Kurma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1999.
- ÇAĞLAYAN, Ahmet.,** Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite. Bilge Yayıncılık, İstanbul-2002.
- ÇALIŞKAN, Kutlu.,** Örgütün Yapısal Boyutları Ve Takımın İklimine Etkisi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2001.
- ÇELİK, Vehbi.,** Eğitimsel Liderlik. Pegfem Yayıncılık, Ankara - 2000
- ÇETİN, Sibel.,** İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale-2001.
- ÇETİNKAYA, Ayşe Nur., GÜLMEZ, Tufan Sami.,** Okul Gelişim Modeli Planlı Okul Gelişimi. M.E.B. yayınları, Ankara-2002.
- DEMİREL, Özcan.,** Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı, Pegem Yayınları, Ankara- 1999
- DEMİREL, Yavuz.,** “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi”, Kalder Forum Dergisi. Yıl:2, Sayı:6. Nisan-Mayıs-Haziran 2002, ss 54-56.
- DENGİZ, G. Murat.,** Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, Ankara - 2000.
- DUMAN, Kamil.,** İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kalite Kültürüne Hazırbulunuşluk Düzeyleri. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya- 2002.
- ENSARİ, Hoşcan.,** 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul - 2002.
- ERDOĞAN, İlhan.,** İşletmelerde Davranış. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul - 1991.
- ERDOĞAN. İrfan.,** “Toplam Kalite Anlayışının Eğitim Kurumları için Yorumlanması”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi. Ankara: Kasım- Aralık 1997.

- EREN, Erol.**, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınevi, 5. Baskı. İstanbul- 1998.
- EREN, Erol.**, Yönetim Ve Organizasyon. Beta Basım Ve Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul- 1993.
- ERGİN, Alper.**, Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerlendirme Sistemi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2001.
- ERTEN, Cumhur.**, “TKY’den Toplumsal Kaliteye Liderlik Ve Katılımcı Yönetim”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:6, Sayı:30, Mart- Nisan 1999, ss. 16-18.
- GÖKBAŞ, Mehmet.**, Eğitimde Takım Çalışması Ve Karara Katılma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ- 2001.
- GÜNDÜZ, Hasan Basri.**, “Benchmarking Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği”, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:1, Sayı:2, Sakarya-2001.
- GÜNEY, Nuray.**, Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir-1997.
- HAMEDOĞLU, M. Ali.**, İlköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Görülen Engeller. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2002.
- HARDİNGHAM, A.**, Takım Çalışması.(Çev. Aksu BORA ve Onur CENKÇOK). İlkaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri, Ankara- 1997.
- HİCK. Herbert G, GULLET. R.G.**, Örgütsel Teori ve Davranış (Organizational Theory And Behavior). Mic. Gaw. Hill Cocakusha Ltd. Tokyo- 1975.
- İSLAMOĞLU, Güler K.**, Takımların Oluşumu Ve Verimliliği. Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1999.
- İMAİ. Masaaki**, Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. Kalder Yayınları, İstanbul-1999.

KALDIRIM, Saliha., İlköğretim Okullarındaki Öğretmen Ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2003.

Kalite Ofisi., <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp>.2003.

KARACA, Emel., Örgütsel Takımlar – Takım Çalışması Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul- 1994.

KARSLI, Mehmet Durdu., “Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2, PegemA Yay., Ankara-1997.

KATZENBACH, Jon. R., SMITH, Douglas K., Takımların Bilgeliği. Çev., Nejat Muallimoğlu, Epsilon yayıncılık, İstanbul – 1998.

KENDİROĞLU, Çiğdem., Takım Performansını Belirleyen Kişisel Ve Kültürel Faktörler. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2000.

KOÇEL. Tamer., İşletme Yöneticiliği. Befa Yayınları, İstanbul- 1999

KURT, Esat., Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri İle Kendini Yöneten Takımlar Ve Uygulamadan Örnekler. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul- 2001.

KURTAR, Süleyman Bülent., İşletmelerin Yeniden Yapılanma Süreçlerinde Ekip Kurmanın Önemi Ve Uygulamadan Örnekler, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1997.

KUT, Ayça Ayşe., Organizasyonlardaki Takım Çalışmaları. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2002.

LANGFORD. P. Davis, CLEARY. A. Barbara., Eğitimde Kalite Yönetimi. Kalder Yayınları, NO:29. İstanbul-1999.

MADDUX. Robert B., Takım Kurma. Çev., Can İkizler, Alfa, İstanbul- 1999.

Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi., Sayı:2506. Kasım 1999.

Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi., Sayı:2533. Şubat 2002.

- ROBBİNS. S. P.**, Örgütsel Davranışın Temelleri. Çev., S. Öztürk, Etam A.Ş, Eskişehir-1994.
- SENCE. Peter M.**, Beşinci Disiplin. Çev., Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul- 2002.
- SARIKAYA, Murat.**, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İli Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kaliteye Bakış Açısı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul-2001.
- SARVAN, Fulya.**, [http:// www.akdeniz.edu.tr](http://www.akdeniz.edu.tr).2003. Akdeniz Üniversitesi Toplam Kalite Eğitici Eğitimi Sertifika Programı. 2003.
- ŞAHİN, Ali Ekber., ŞİMŞEK, Hasan.**, “Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının “Eğitim Yönetimi” Ders Notları, Ağustos-2002, ss. 60-70.
- ŞAHİN, Gül.**, İşletme Yönetiminde Ekip Çalışmasında Karşılaşılan sorunlar ve Çözüm Yolları. Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir- 1996.
- TAŞ, Halil.**, Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkısı. <http://www.yayim.meb.gov.tr/145/tas.htm>.2001.
- TIĞLI, Mehmet., TURAN, Ünsal., FELEKOĞLU, Oktay.**, “Öğrenen Organizasyonlar”, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Yıl:7, Cilt : 4, Sayı :15. Ocak 2001, ss.59-67.
- TÜRKMEN, İsmail.**, “Yönetim İçin Etken İletişim Modeli”, MPM Yayınları, Sayı: 480, Ankara –1996.
- ÜRKMEZ, Gülşah.**, Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya- 2002.
- WEAVER. C. N.**, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması. Çev., Tuncay Birkan, Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul - 1997.
- WEİSS, Donald H.**, Başarılı Ekip Oluşturma Çev., Erkan Tuksan, Rota Yayınları, İstanbul-1993.

WHITE. R. Eales., Daha İyi nasıl Takım Lideri. Çev., Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul- 1998.

YAMAK, Oygur., Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul – 1998.

YEDİEVLİ, Samih., ERSEN. Cem., “Takım Çalışması Sistematiği”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:5, Sayı:19. Kış 1997, ss. 28-32.

YEDİEVLİ, Samih., ERSEN CEM., OĞUZ, Hülya., “Bir Liderlik Yaklaşımı”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:6, Sayı:25. Nisan- Mayıs 1998, ss. 22-25.

YILDIRIM, Hakan., “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Yıl:8, Cilt:5, Sayı:17. Ocak 2002, ss 191-202.



EKLER

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TAKIM ÇALIŞMALARININ İŞLERLİĞİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK TEST

Sayın Öğretmen,

Aşağıdaki sorular Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında ilköğretim okullarında Takım Çalışmalarının işlerliğini ve problemlerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bir Yüksek Lisans tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Anketteki sorulara vereceğiniz cevapların şahsınızla ve okulunuzla hiçbir ilgisi yoktur. Bu yüzden ankette isminizi yazmanız istenmemektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını içten ve gerçek durumu yansıtacak biçimde, özenle cevaplamanıza bağlı olacaktır.

Zamanınızı ayırdığınız, ilgi ve yardımlarınızla oluşturacağınız katkılarınız için şimdiden teşekkür eder ederim.

H. İsmail SELÇUK

BÖLÜM I: DEMOGRAFİK SORULAR

Aşağıdaki soruların karşısına sizce uygun olan cevapları (X) ile veya ilgili yerleri yazı ile doldurunuz.

- 1- Halen çalışmakta olduğunuz okulun adı
.....
- 2- Cinsiyetiniz
 Kadın Erkek
- 3- Medeni Durumunuz
 Evli Bekar
- 4- Yaşınız
 20-24 25- 29 30-34 35- 39 40- 44 45 ve üzeri
- 5- Eğitim durumunuz (En son mezun olduğunuz okul)
 Öğretmen Okulu Eğitim Enstitüsü Eğitim Y.O (2 yıllık) Eğitim Fak.
 Diğer.....
- 6- Branşınız
 Sınıf Öğretmeni Türkçe Matematik Sosyal Bil. Fen Bil. Resim-İş
 Beden Eğt. Müzik Eğt. İş Eğt. Y. Dil Din K. A. Bil. Diğer
.....
- 7- Kaç yıldır öğretmen olarak çalışıyorsunuz ?
 0-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri
- 8- Kaç yıldır bu okulda görev yapıyorsunuz ?
 0-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri
- 9- Mesleğinizle ilgili ya da başka branşta Lisans üstü çalışma yaptınız mı?
 Yok Yüksek Lisans Doktora
- 10- Takım Çalışması (ya da Toplam Kalite) ile ilgili Hizmetiçi Eğitim kursuna katıldınız mı ?

BÖLÜM 2: İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TAKIM ÇALIŞMALARININ İŞLERLİĞİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK TEST

Lütfen soruları açıklamalara uygun olarak atlamadan okuyunuz.

Anketteki sorularda belirlenen davranışlardan her biri Takım Çalışmalarında işlerliğin ve engellerin belirlenmesi açısından

DAİMA ise	5 (D)
GENELLİKLE ise	4 (G)
ARA SIRA ise	3 (A)
ÇOK AZ ise	2 (Ç)
HIÇ ise	1 (H)

Görüşünüzü en iyi yansıtacak seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

ÖRNEK

	D	G	A	Ç	H
	5	4	3	2	1
I- Takımda rahat ve ılımlı bir ortam sağlandı.	(X)	()	()	()	()

Takım çalışması olarak ılımlı bir ortamda çalıştığınıza DAİMA olarak inanıyorsanız () aralığına () işareti koyarak soruyu cevaplamış olacaksınız.

() Evet () Hayır

TAKIM ÇALIŞMALARININ İŞLERLİK DÜZEYİ	D	G	A	Ç	H
	5	4	3	2	1
Okulumuzda öğrenci ihtiyaçları belirlendi.	()	()	()	()	()
Okulumuzda öğretmen ihtiyaçları belirlendi.	()	()	()	()	()
Okulumuzda veli ihtiyaçları belirlendi.	()	()	()	()	()
Okulumuzda çevrenin eğitimsel ihtiyaçları belirlendi.	()	()	()	()	()
Okulun fiziksel ihtiyaçları belirlendi.	()	()	()	()	()
İhtiyaçlar öncelik ve önemliliklerine göre sıraya konuldu.	()	()	()	()	()
İhtiyaçlarda öncelikli olanlar çözüm için seçildi.	()	()	()	()	()
İhtiyaçlarda önemli olanlar çözüm için seçildi.	()	()	()	()	()
Takımlar öncelikli ihtiyaçların çözümü için kuruldu.	()	()	()	()	()
- Takımlar önemli ihtiyaçların çözümü için kuruldu.	()	()	()	()	()
- Takımların kurulmasında okulun fiziki ve insan kaynakları dikkate alınarak pıldı.	()	()	()	()	()
- Takımlara gönüllü katılım sağlandı.	()	()	()	()	()
- Sorunların nedenleri araştırıldı.	()	()	()	()	()
- Sorunun çözümünde üyeler sorunun nasıl çözüleceği konusunda kendi şüncelerini ortaya koydular.	()	()	()	()	()
- Takım elemanları fikirlerini eleştirilme endişesi taşımadan özgürce ifade ebildiler.	()	()	()	()	()
- Çözüm önerilerinin sayısı azaltıldı. Birbiri ile karşılaştırılıp sıralamaya tabi uldu ve en çok kabul gören çözüm önerisi seçildi.	()	()	()	()	()

- Çözüm önerisi yönetime tasvip ettirildi.	()	()	()	()	()
- Takım Çalışma planı hazırladı.	()	()	()	()	()
- Çalışma takvimi yapıldı.	()	()	()	()	()
- Amaca yönelik olarak yürütülecek görevler elemanlarca iyice anlaşılıp kabul ildi.	()	()	()	()	()
- Yapılacak çalışmalar detaylı olarak belirlendi.	()	()	()	()	()
- Kimin hangi çalışmayı gerçekleştireceği ortaya kondu.	()	()	()	()	()
- Yapılacak çalışmaların başarıya ulaşması için gerekli çalışma basamakları telenmiştir.	()	()	()	()	()
- Her basamak için çalışmanın başlama ve bitiş tarihleri listelendi.	()	()	()	()	()
- Takımın vizyonu belirlendi.	()	()	()	()	()
-Takımın misyonu belirlendi.	()	()	()	()	()
- Planlanan çalışmada ulaşılabacak hedefler belirlendi.	()	()	()	()	()
- Planlanan çalışmada beklenen yararlar belirlendi.	()	()	()	()	()
- Ulaşılabacak hedefler gerçekçi olarak ortaya kondu.	()	()	()	()	()
- Kullanılacak kaynak ve sorumlu kişiler belirlendi.	()	()	()	()	()
- Takım çalışmasında velilerden destek sağlandı.	()	()	()	()	()
- Takım çalışanları, takım çalışmasının bireysel çalışmalardan daha yararlı ıcağına inandı.	()	()	()	()	()
- Takımda görevli elemanlar görevlerini yerine getirdi.	()	()	()	()	()
- Biçimlendirici değerlendirme yapıldı.	()	()	()	()	()
- Biçimlendirici değerlendirme sonucunda yeni plan hazırlandı.	()	()	()	()	()
- Rahat ve ılımlı çalışma ortamı sağlandı	()	()	()	()	()
- Takım planlandığı gibi çalıştı ve sorunu çözdü, hedefler gerçekleştirildi.	()	()	()	()	()
- Takım çalışmalarına üst yönetimce destek sağlanmadı.	()	()	()	()	()
- Takım çalışmaları üst yönetimce ödüllendirildi.	()	()	()	()	()
- Takım çalışanları eğitime tabi tutulmadı.	()	()	()	()	()
- Kurulan takım maddi destek bulamadığından çalışma tamamlanmadı.	()	()	()	()	()
- Okulda kurulan takımlar birbirinin rakipleri gibi davranmaktadır.	()	()	()	()	()
- Takım çalışmalarına yapılan eleştiriler samimi ve yapıcı değil.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

H. İsmail Selçuk, 1966 yılında Akçadağ / Malatya'da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Malatya ili Akçadağ ilçesinde tamamladı. 1986 yılında Anadolu Üniversitesi AÖF İş İdaresi bölümünden mezun oldu. 1991 yılında İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Programları Ve Öğretimi Bölümünü kazanarak 1995 yılında mezun oldu. Aynı yıl Batman 100. İlköğretim Okulu'na sınıf öğretmeni olarak ataması yapıldı. 1998 yılında Sakarya ili Geyve ilçesi Kozan M. A. A. İlköğretim Okulu'na ataması yapıldı. 2000 yılında Geyve İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü olarak görevlendirildi. 2003 yılında Geyve Atatürk İlköğretim Okulu'na müdür olarak ataması yapıldı.

Halen Sakarya ili Geyve ilçesi Atatürk İlköğretim Okul Müdürü olarak görev yapmaktadır.

