

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YABANCI DİLLER OKULUNDA ÇALIŞAN TAKIM LİDERLERİNİN
OKUL ETKİLİLİĞİ ÜZERİNE GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem AKPINAR YILMAZ

1410120114

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feyza DOYRAN

ARALIK 2018

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YABANCI DİLLER OKULUNDA ÇALIŞAN TAKIM LİDERLERİNİN
OKUL ETKİLİLİĞİ ÜZERİNE GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem AKPINAR YILMAZ

1410120114

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feyza DOYRAN

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Cem ÖZİŞİK

ARALIK 2018

ÖNSÖZ

“Geleceğin organizasyonları takımlardan oluşacaktır.” Drucker

Eğitim örgütlerinde, okul etkililiğini sağlayabilmek için, takım çalışmaları son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Okullarda yönetim, planlama ve değerlendirme süreçlerinde, çalışan katılımını sağlamak ve yetki paylaşımını etkin kılmak, eğitim organizasyonlarındaki tüm paydaşlar için olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmada, eğitim örgütlerindeki takım çalışması sistemi ele alınmış ve takım çalışmasının okul etkililiği üzerindeki yansımaları takım liderlerinin algıları dahilinde incelenmiştir.

Öncelikle araştırma sürecim boyunca bana karşı göstermiş olduğu, sevgi, ilgi ve desteği için değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Feyza Doyran’a, saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Tezimin başlangıç sürecinde, desteğini benden esirgemeyen değerli hocalarım, Sayın Prof. Dr. Hasan Şimşek’e ve Sayın Prof. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu’na şükranlarımı sunarım.

Yüksek Lisans çalışmalarım boyunca, beni sürekli motive eden ve bana her türlü desteği veren Özyeğin Üniversitesi Direktörü Sayın Nergis Uyan’a, her zaman yanımda olan takım liderlerime, araştırmalarımın kaynağı bulmam konusunda her zaman beni destekleyen arkadaşım Gökçe Ünlü’ye ve diğer çalışma arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Bu süreç boyunca kardeşim bildiğim dostlarım Meltem Gümüştekin Abay ve Gülin Enüst’e çok teşekkür ederim. Tezimi tamamladığımı göremeyen canım arkadaşım Hilal Günay’ı rahmetle anıyorum.

Yüksek lisans çalışma sürecimde, bana her zaman destekçi olan ve anlayışını esirgemeyen canım eşim Fahrettin Yılmaz’a, sevgili annem Elif Yılmaz ve ablam Hande Becenen’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tüm hayatım boyunca beni destekleyen canım annem Fatma Akpınar’a, değerli babam Kenan Akpınar’a ve kardeşim Ozan Akpınar’a bu süreç boyunca yanımda oldukları için çok teşekkür ederim.

Aralık 2018

Meltem Akpınar Yılmaz

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	3
1.2 Araştırmanın Amacı	5
1.3 Problem Cümlesi	5
1.4 Alt Problemler	6
1.5 Araştırmanın Önemi	6
BÖLÜM II.....	8
ALANYAZIN İNCELEMESİ	8
2.1 Etkili Okul	8
2.1.1 Akademik Kurumlarda Örgütsel Etkililik.....	10
2.2 Takım Çalışması.....	12
2.2.1 Takım Olma Süreci Ve Takım Olmanın Yararları.....	14
2.2.2 Takım Lideri.....	15
2.2.3 Akademik Örgütlerde Takım Çalışması.....	17
2.3 Yönetimde Yeniden Yapılandırma.....	19
2.4 İlgili Araştırmalar	20
2.4.1 Okul Etkililiği ile İlgili Yapılan Araştırmalar	20
2.4.2 Takımlar ile İlgili Yapılan Araştırmalar	27
BÖLÜM III	30
YÖNTEM.....	30
3.1 Araştırmanın Modeli	30
3.2 Durum Çalışması Deseni	32
3.3 İnanırcılık ve Tutarlılık	33
3.4 Araştırma Konusu Okulun Profili	34
3.5 Araştırmaya Konu olan Durumun Tanımlanması	41
3.5.1 Okul Yönetim Yapısında Değişiklik : Takımlar ve Takım Liderliği ...	41
3.5.2 Takım Lideri İş Tanımı	42
3.5.3 Araştırmacının Rolü	43
3.6 Araştırmanın Çalışma Grubu.....	43

3.7	Verilerin Toplanması.....	44
3.7.1	Görüşme Formunun Hazırlanması	44
3.7.2	Görüşmelerin Uygulanışı	45
3.8	Verilerin Analizi ve Yorumlanması	45
BÖLÜM IV		47
BULGULAR VE YORUMLAR.....		47
4.1	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular :Eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri	48
4.1.1	Tema 1 : Seviye odaklı yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri algıları	48
4.1.2	Tema 2: Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar	50
4.1.3	Tema 3: Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri.....	52
4.2	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Şu anki yönetim süreçlerine ilişkin Görüşler.....	52
4.2.1	Tema 1: Okuldaki Karar Verme Stili ve Süreçleri.....	53
4.2.2	Tema 2: Okuldaki Planlama Süreci ve Yaklaşımı	55
4.2.3	Tema 3: Okuldaki İletişim Biçimleri ve Özellikleri	56
4.2.4	Tema 4: Okuldaki Çalışan Motivasyonunu Sağlama Biçimleri.....	58
4.2.5	Tema 5: Okulda Yaşanan Sorunlara Yaklaşım Stili	60
4.3	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular :Takım Çalışmasına İlişkin Takım Lideri Algıları.....	61
4.3.1	Tema 1: Takım Çalışmasının Avantajları	61
4.3.2	Tema 2: Takım Çalışmasının Dezavantajları	63
4.3.3	Tema 3: Takım Çalışmasının Okuldaki İşleyişi.....	65
4.3.4	Tema 4: Takım Çalışması İçin Takım Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Algısı.....	66
4.3.5	Tema 5: Takım Çalışmasına Geçişte Yaşanan Durumlara İlişkin Algılar	67
4.3.6	Tema 6: Takım Liderlerinin Yaşadığı Ortak Zorluklar.....	68
4.4	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Okul Etkililiğine İlişkin Takım Lideri Görüşleri	70
4.4.1	Tema 1: Etkili Okula İlişkin Algılar	70
4.4.2	Tema 2 : Araştırılan Okulun Etkililiğine İlişkin Algılar	72
4.5	Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Takım Sisteminin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler	73
4.5.1	Tema 1: Takım Sisteminin Yönetim ve İşleyiş Üzerindeki Etkileri	73
4.5.2	Tema 2: Takım Sisteminin Öğretim Görevlileri Üzerindeki Etkileri ..	74
4.6	Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular: Kaliteli Eğitim Ortamının Sağlanmasına İlişkin Çözüm Önerileri.....	75
4.6.1	Tema 1: Öğretim Görevlilerine İlişkin Öneriler	76
4.6.2	Tema 2: Yönetime İlişkin Öneriler	76
BÖLÜM V		78
SONUÇLAR VE TARTIŞMA		78
5.1	SONUÇLAR	78

5.2	TARTIŞMA.....	88
BÖLÜM VI.....		93
ÖNERİLER.....		94
6.1	Araştırmacılar İçin Öneriler	94
6.2	Üniversite Yöneticileri İçin Öneriler.....	95
KAYNAKÇA.....		96
EKLER.....		106
8.1	Ek 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu.....	106
8.2	Ek 2: Görüşme Örneği :.....	108
8.3	Ek 3: Kodlama ve Tema Analizi Örneği:	119
8.4	Ek 4: Tüm Katılımcıların renk kodlaması ile işaretlenmiş tema örüntüsü örneği	135
8.5	EK 5: Üniversitenin güçlü ve geliştirmeye açık yönleri	140

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 Katılımcılara İlişkin Veriler.....	44
Tablo 4.1 Araştırmanın Problemleri ve Temaları.....	47
Tablo 4.2 Seviye Odaklı Yönetim Sürecinde Tek Kişiyeye Bağlılığa İlişkin Takım Lideri Algıları.....	48
Tablo 4.3 Seviye Odaklı Çalışmaya Bağlı Çalışanların Yaşadığı Zorluklar.....	50
Tablo 4.4 Seviye Odaklı Sistemin Olumlu Yönleri.....	52
Tablo 4.5 Şu Anki Yönetim Süreçlerine İlişkin Temalar ve Kategoriler.....	53
Tablo 4.6 Okuldaki Karar Verme Stili ve Süreçlerine İlişkin Kodlar.....	54
Tablo 4.7 Okuldaki Planlama Süreci ve Yaklaşımına İlişkin Kodlar.....	55
Tablo 4.8 Okuldaki İletişim Biçimleri ve Özelliklerine İlişkin Kodlar.....	57
Tablo 4.9 Okuldaki Çalışan Motivasyonunu Sağlama Biçimlerine İlişkin Kodlar.....	58
Tablo 4.10 Okulda Yaşanan Sorunlara Yaklaşım Stili.....	60
Tablo 4.11 Takım Çalışmasına İlişkin Temalar	61
Tablo 4.12 Takım Çalışmasının Avantajlarına İlişkin Kodlar.....	62
Tablo 4.13 Takım Çalışmasının Dezavantajları ve Aksayan Yönlerine Kodlar.....	64
Tablo 4.14 Takım Çalışmasının Okuldaki İşleyişi.....	65
Tablo 4.15 Takım Çalışması İçin Takım Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Algısına İlişkin Kodlar.....	67
Tablo 4.16 Takım Çalışmasına Geçişte Yaşanan Durumlara İlişkin Algılar.....	68
Tablo 4.17 Takım Liderlerinin Yaşadığı Ortak Zorluklara İlişkin Kodlar.....	69
Tablo 4.18 Takım Liderlerinin Etkili Okul Algılarına İlişkin Kod ve Kategoriler...70	
Tablo 4.19 Araştırılan Okulun Etkililiğine İlişkin Kodlar.....	72
Tablo 4.20 Takım Sisteminin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Temalar ve Kodlar.....	73
Tablo 4.21 Kaliteli Eğitim Ortamının Sağlanmasına İlişkin Çözüm Önerileri.....	75

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Liderlik Doğrusu Modeli.....	17
Şekil 3.1. Durum Çalışmasının Süreçleri.....	32
Şekil 3.2. Durum Çalışması Türleri.....	33
Şekil 3.3. Yabancı Diller Yüksekokulunun Organizasyon Yapısı.....	39



Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Feyza Doyran
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Aralık 2018

**YABANCI DİLLER OKULUNDA ÇALIŞAN TAKIM LİDERLERİNİN OKUL
ETKİLİLİĞİ ÜZERİNE GÖRÜŞLERİ:
BİR DURUM ÇALIŞMASI**

ÖZET

Çağımızın küreselleşen dünya şartlarında, hızlı değişimler meydana gelmektedir. Değişen dünya düzenine uyum sağlayıp ayakta kalabilmek için, kurumların değişimleri takip etmesi ve ihtiyaçlarını saptayıp etkili bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Nitelikli insan gücünün yetişmesinde önemli bir role sahip olan eğitim kurumlarının da etkililiği sağlamak adına bu değişimleri takip etmesi kaçınılmazdır.

Son yıllarda, başarılı örgütler kendi içlerinde yetenek yönetimini daha etkin kılıp, etkililiği artırabilmek adına takım çalışmalarına yönelmişlerdir. Takım çalışmaları ile birlikte organizasyonel yapılarını yeniden yapılandırarak, işbirliği ve yetki paylaşımını ön plana çıkarmışlardır. Ancak, eğitim kurumlarındaki takım çalışmaları, katı yönetim ve program uygulamalarından dolayı kısıtlı kalmıştır.

Bu araştırma, bir yabancı diller okulundaki takım liderlerinin, takım çalışmasına dayalı okul sistemi ve bu sistemin okul etkililiği üzerindeki algılarını saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma ile, organizasyon yapısı değiştirilerek takım sistemi ile yönetilen bir okuldaki takım liderlerinin görüşlerine başvurularak yetki paylaşımının önemine vurgu yapmak ve yönetim takımlarını ön plana çıkarmak hedeflenmiştir. Temel amaç, durumu kendi ortamında inceleyerek

değerlendirmek, detayları ile betimlemek ve yansıtmaktır. Bu amaç dahilinde alt problemler oluşturulmuştur. 1. alt problem takım sisteminden önceki eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri; 2.alt problem şu anki yönetim süreçlerine ilişkin takım lideri görüşleri; 3.alt problem takım çalışmasına ilişkin görüşler; 4.alt problem okul etkililiğine ilişkin görüşler; 5. alt problem takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkileri; 6. alt problem kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri olarak belirlenmiştir.

Yapılan araştırma, nitel bir durum çalışmasıdır. Bu çalışmada, bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır ve takım liderlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin detaylı literatür taraması yapılmıştır ve alanyazında yansıtılmıştır. Görüşmeler ses kaydı yoluyla kayıt altına alınarak taranmış ve görüşme metinlerinden anlamlı kod ve temalar oluşturularak durum betimlemiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, eğitim yönetimi alanına yeni bir bakış açısı getirmek ve eğitim yöneticilerine mesleki gelişim yönünden katkılar sağlamak hedeflenmektedir. Ayrıca, bu araştırmanın bulguları, yabancı diller okullarına dair iyileştirme girişimlerine katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

Anahtar Sözcükler: Okul Etkililiği, Takım, Takım Lideri, Takım Çalışması, Yeniden Yapılandırma.

Institute : Institute of Social Studies
Department : Educational Sciences
Programme : Educational Management and Planning
Supervisor : Doç. Dr. Feyza Doyran
Degree Awarded and Date : Master Thesis – December 2018

**THE PERCEPTIONS OF THE TEAM LEADERS WORKING IN A SCHOOL
OF FOREIGN LANGUAGES ABOUT SCHOOL EFFECTIVENESS:
A CASE STUDY**

ABSTRACT

In the circumstances of the globalizing world of this century, rapid changes have been taking place. It is a necessity for institutions to follow the innovations and to improve effectively by determining their needs in order to adapt and survive in the changing world order. It is also inevitable for the educational institutions having a great role in training qualified human resources to follow the changes for ensuring effectiveness.

In the recent years, the successful institutions have canalized into team work in order to improve effectiveness by implementing talent management efficiently. They prioritized collaboration and sharing authority by restructuring their organizations through team work. However, team work in educational organizations has remained restricted owing to rigid management and programmed policies.

This research was carried out in order to determine the team leaders' perceptions about the school system based on team work and its impacts on school effectiveness in a foreign languages school. In this research, it is aimed to emphasize sharing authority and feature management teams by consulting team leaders' views in a school managed through team work system after the organizational structure had been restructured. The fundamental aim of this research is to evaluate, depict and

reflect the situation in detail in its own environment. In line with this aim, sub-problems were created. The first sub-problem is the perceptions of the team leaders related to the previous management processes; the second one is the perceptions of the team leaders related to current management processes; the third one is the perceptions related to team work; the fourth one is perceptions related to school effectiveness; the fifth one is the effects of the team system on school effectiveness and the sixth sub-problem is the proposals of the team leaders related to quality education environment.

This research is a qualitative case study. In this study, the data collection was carried out through semi-structured interview technique using single instrumental case study design. A detailed compilation of literature search related to this research was conducted and shared in the literature review part. The interviews were recorded via voice recorder and by creating meaningful codes and themes from the interview texts, the situation was depicted and interpreted.

In the light of the findings of this research, it is aimed to present a new perspective in the field of educational management and to contribute education managers in terms of professional development. Additionally, the findings of this study have the potential to support the developmental attempts of the foreign language schools.

Keywords: School Effectiveness, Team, Team Leader, Teamwork, Restructuring.

BÖLÜM I

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin amaç, problem durumu, araştırmanın önemi, problem cümlesi ve alt problemler yer almaktadır.

GİRİŞ

Büyük bir hızla değişen dünya ortamına uyum sağlayıp ayakta kalabilmek için günümüzde yaşanan değişimleri yakından takip etmek gerekmektedir. Bu değişimlerin takibini yapabilmek ve dünya düzenine ayak uydurabilmek için ise nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır ve ülkelerin gelişebilmesi için nitelikli bireyleri yetiştirebilecek kaliteli bir eğitim sistemi gereklidir. Küreselleşen dünya şartlarından eğitim örgütleri de doğrudan etkilenmektedir ve bu bağlamda gerekli değişimlere uyum sağlayabilmek için, etkili bir eğitim ortamının sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, yabancı dil eğitimi, küresel rekabet ortamında ülkelerin refahı açısından çok önemli bir yere sahiptir.

Ülkemizde gitgide merkezileşen ve sürekli değiştirilen eğitim yapısı, ilköğretimden yükseköğretime kadar ciddi problemlere sahiptir. Ülkemizin PISA sınavlarındaki başarısızlığı ya da yüksek öğretimde sayısı 206'ya çıkarılmasına rağmen beklenen eğitim kalitesini artırmada yetersiz kalan üniversiteler, bu problemlerin en somut örneklerindedir. Dolayısıyla, nitelikli eğitimin gerekliliklerini sağlamadan kaliteli ve etkili eğitime ulaşmak söz konusu değildir.

Toplumsal değişim süreçleri içerisinde eğitimde kalite çalışmalarının daha fazla ön planda olması gerekmektedir. Akademik örgütlerde etkili eğitimi sağlayabilmek için yönetim yapısının ve işleyişin bu örgütlerde çalışan bireylerin profiline göre tasarlanması gerekir. İlk olarak, 1970'lerden itibaren işletme

örgütlerinde merkeziyetçi ve otoriter anlayış bir kenara bırakılarak, insan kaynakları, toplam kalite, stratejik planlama ve dönüştürücü liderlik gibi kavramlar benimsenmiştir. Taylor'un "makine örgüt"ü yerine, iletişime açık, tabandan yukarı işleyen "işbirlikli, paylaşımcı ve katılımcı" anlayış hâkim olmuştur (Şimşek ve Adıgüzel, 2012). Bu ortamı sağlayabilmek için örgütlerde takım çalışmaları önem kazanmış ve karar verme süreçlerine tüm çalışanların katılması ön plana çıkmıştır. Aynı zamanda, takım çalışmaları yoluyla, sürekli iyileştirmeyi sağlayabilmek adına sorun çözme süreçlerine tüm çalışanların katılması sağlanarak insanların yaratıcı potansiyelleri harekete geçirilmekte ve çalışılan örgüte bağlılık artırılmaktadır (Eren, 2009, s. 123). Bu bağlamda çalışan bireylerin güçlendirilmesi (empowerment), çalışanı anlamayı esas alır ve karar süreçlerinde fikrine danışılan bireyler dinamik takımları oluşturarak örgütlerin daha başarılı olmasını sağlar. Hiyerarşi, takım çalışmalarının gücünü azalttığından alt kademe ile üst kademenin birbirine daha yakın olması gerekmektedir (Eren, 2009, s.142). Bu yakınlaşma ve koordinasyonu sağlamada, takımlarda alınan kararların iletilmesinde takım liderlerine ihtiyaç vardır. Eğitim örgütlerinde etkili bir eğitim ortamının sağlanabilmesi için, bir liderden beklenen özelliklere sahip, okul ortamında bireylerin uyumlu çalışmasını sağlayan, motive eden ve gereken yönetim desteğini verebilen özelliklere sahip takım liderleri okulda kalitenin sağlanabilmesi açısından önemli rollere sahiptir (Ünal,1998).

Akademik örgütler olan üniversitelerde, yabancı dil eğitimi hizmetlerini veren yabancı diller yüksek okulları, öğrencilere ihtiyacı olan dil becerilerini kazanmaları konusunda yardımcı olurlar. Etkili yabancı dil eğitiminin sağlanabilmesi için okul yönetim yapısının iyi tasarlanmış olması gerekir. Öğrencilerin üniversiteye ilk adım attığı birimler olan hazırlık okulları, öğrenci sayısı ile paralel olarak diğer birimlere kıyasla daha fazla öğretim görevlisine sahiptir. Böyle bir sistem içerisinde çalışanların tepeden, klasik anlayışa göre yönetilmesi iletişim ve koordinasyon konusunda pek çok probleme yol açmaktadır (White vd. 2008). Toplam Kalite Yönetimi'ne göre bireylere kaliteli ve verimli çalışabilecekleri ortamlar yaratılarak, koçluk (couching) tarzı liderlik ile kaliteli çalışma ortamı sağlanmalıdır (Eren, 2009, s.125). Yapılan araştırma, İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinin yabancı diller bölümünde çalışan takım liderlerinin okul etkililiğine ilişkin görüşlerini yansıtan bütüncül tek durum deseninde nitel bir araştırmadır.

1.1 Problem Durumu

Eğitim, bireylerin tüm hayatları boyunca varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları ve yalnızca okul yaşantısı ile sınırlandırılmayacak çok boyutlu bir kavramdır. Pek çok bilim insanı tarafından tanımlanan eğitim, Dewey'e göre (1897) doğumda başlayıp devamlı olarak bireyin güçlerini, fikirlerini ve huylarını şekillendirip geliştiren bir süreçtir. Varış'a göre (1978) eğitim, bireyin toplumsal yeteneklerinin ve gereksinimlerinin sağlanabilmesi için, seçkin ve kontrollü bir çevreyi ve okul etkinliklerini içine alan bir süreçtir. Başka bir tanımıyla, Ertürk'e göre (1982), "eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir." İnsanın tüm yaşantısını kapsayan ve içinde bulunduğu topluma yön vererek şekillendirmesini sağlayan bu süreç, toplumların ve onu meydana getiren bireylerin yararlarına etki etmesi bakımından vazgeçilmezdir ve her boyutta incelenmelidir.

Bireyleri rollerine hazırlamak, kişiliklerini geliştirmek ve bilgi toplumu gereği yaşam boyu eğitim ihtiyaını karşılayıp, dünyadaki değişimlere uyumlarını sağlamak, eğitim sisteminin temel işlevleri arasındadır (Balcı,2000). Küresel değişimlere uyum sağlamak için ise, kendi dilini ve kültürünü bildiği kadar değişik yabancı dil ve kültürlere hâkim olan bireylere hayatın her alanında ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, hızla gelişen dünyanın ağdaş değerlerine ayak uydurabilmek için uluslararası alanda kabul görmüş yabancı dillerin etkili bir şekilde kullanılabilmesi gereklidir. Yabancı dil eğitimi ile kültürlerarası bilinç kazandırılabilir ve medeni devletlerin ulaşmış olduğu bilimsel ve kültürel değerlerin paylaşımı kolaylaşabilecektir.

Günümüzün küresel dünyasındaki değişimler neticesinde, İngilizce dünyanın iletişim dili haline gelmiştir ve "gezegenin dili" olarak da adlandırılmaktadır (McCrum, Cran ve MacNeil, 2011,s.9). Bu yönüyle İngilizce eğitimi, Türkiye'nin küresel değişimlere ayak uydurabilmesi, dünyadaki evrensel standartlara ulaşabilmesi ve toplumun refah seviyesinin gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptir. Türkiye'nin 2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı'nda da belirtildiği üzere "Yabancı dil eğitimine erken yaşlarda başlanıp, bireylerin en az bir yabancı dili iyi derecede öğrenmesini sağlayacak düzenlemeler yapılması" hedeflenmektedir (DPT, 2013, s. 32). Bu bağlamda, Türkiye'de bireyler her ne kadar ilköğretim ve lise yaşantıları boyunca dil ile ilgili bir temele sahip olsalar da öğrenciler üniversitelerde

verilen yabancı dil eğitimi ile hem fakültelere hazırlanmakta, hem de sunulan bu fırsat ile üniversite sonrası kariyer yaşantılarını şekillendirebilmektedirler.

Ülkemizde eğitim dilinin tamamen İngilizce olduğu, belirli ölçülerde İngilizce eğitimi veren ya da sadece belirli bölümlerde İngilizce eğitimi bulunan üniversiteler bulunmaktadır. “Üniversitelerdeki Yabancı Diller Yüksekokulları, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 5. maddesinin i bendi ile 49. maddesine göre Fakülte /Yüksekokul/ Konservatuar lisans programlarında verilen zorunlu “Temel Yabancı Dil”, “İleri Yabancı Dil” ve "Mesleki Yabancı Dil" derslerini okutan Hazırlık okullarından oluşmaktadır” (YÖK,1981). Üniversitelerdeki hazırlık okullarında verilen İngilizce eğitiminin temelini ise fakülte öncesi yabancı diller okullarında verilen temel İngilizce eğitimi oluşturmaktadır (Emekçi, 2003).

Vakıf üniversitelerinde bulunan hazırlık okullarında, öğrenciler fakülteye geçmeden önce hem üniversite hayatını tanıma hem de İngilizce dil seviyelerini geliştirme fırsatı bulurlar. Vakıf üniversitelerini seçen öğrenci profili ise çeşili sebeplerden ötürü değişiklik göstermektedir. Burs avantajlarını değerlendiren ve öğrenme talebi yüksek olan öğrencilerin haricinde, ailelerinin isteği doğrultusundaki bölümlerde okuyan ya da belirli bir gelecek kaygısı olmadan üniversite eğitimi almak için gelen öğrenciler de bulunmaktadır. Bahsedilen öğrenci profilindeki öğrencilere dil becerileri kazandırmak ve onları İngilizce yeterlik sınavına hazırlayabilmek için gerekli öğrenme ortamlarının yaratılması gerekmektedir.

Hazırlık okullarının iyi yönetilmesi ve örgütlenmesi için hedeflenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesi gerekir. Etkili eğitimi sağlayabilmek için de, okul yönetim yapısının iyi yapılandırılmış olması gerekmektedir. Bu bağlamda, “**etkililik**”, okulun belirlenen amaçlarına ulaşma derecesi ve eğitim sisteminin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmesidir (Başaran, 2008, s. 245).

Etkili İngilizce öğretiminin sağlanabilmesi ve öğretim iş gücünün en iyi şekilde değerlendirilebilmesi için hazırlık okullarının yönetim organizasyon yapılarının iyi tasarlanmış olması gerekir. Yönetim yapısını tasarlarlarken çalışanların sayısı, okul iklimi, eğitim hizmetinin süresi, kaynakların ulaşılabilirliği, eğitimin yapılacağı ortam ve maliyet göz önünde bulundurulmalıdır (White, Martin ve Hodge, 2001).

Türkiye’deki üniversite hazırlık okullarının yönetici profillerini inceleyen Buğra ve Hacıfazlıoğlu (2013), gerçekleştirmiş oldukları doküman analizi ve yüzyüze görüşmelerden elde ettikleri bulgularda, akademik liderlerin sahip oldukları profesyonel gelişim olanaklarını ve akademik yeterliklerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hazırlık okullarında liderlik takımları oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda ölçme ve değerlendirme, program geliştirme, profesyonel gelişim ve öğrenci hizmetleri birimleri okulda etkililiğin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca, hazırlık okulları yöneticileri, liderlik vasıflarının gelişmesinde, liderlik eğitimleri konusunda desteğe ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu araştırmada, çalışan sayısının artmasıyla birlikte hem okul yönetimini daha kolay hale getirmek, hem de kararların daha hızlı alınabilmesini sağlamak amacıyla yönetim yapısı değiştirilen ve takımlar halinde yönetilen bir üniversitesinin yabancı diller okulunda görev yapan takım liderlerinin okul etkililiği konusundaki görüşleri incelenmiştir. Üniversitelerde eğitimin etkili olabilmesi için, akademik liderlerin yetiştirilmesine yönelik daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç vardır. Araştırma, Türkiye’de yükseköğretim liderliğine ilişkin literatür incelendiğinde, akademik liderlik konusunda, takım liderliğini ele alan özgün bir çalışmadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, verimliliği artırmak, iletişim ve koordinasyonu sağlayabilmek için değiştirilen okul yönetim yapısının okulu nasıl etkilediğini araştırmak ve orta düzey yöneticilerin okul etkililiği üzerindeki rollerini değerlendirmektir. Ayrıca, okul içinde işlevsel bir bütünlük sağlayabilmek ve etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerine ulaşabilmek için, yetki paylaşımının önemine vurgu yapmak ve yönetim takımlarını ön plana çıkarmanın katkılarına dikkat çekmektir.

1.3 Problem Cümlesi

İstanbul’da bulunan bir vakıf üniversitesindeki yabancı diller okulunda çalışan takım liderlerinin okul etkililiğine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4 Alt Problemler

1. Okulda çalışan takım liderlerinin okul yönetim yapısı değiştirilmeden önceki eski yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Durum çalışmasına konu olan yabancı diller okulundaki yönetim süreçlerine ilişkin olarak takım liderlerinin görüşleri nelerdir?
 - a. Okuldaki karar verme süreçleri nasıl işlemektedir?
 - b. Okulun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda planlama süreci nasıl işlemektedir?
 - c. Yönetim kadrosu ile öğretim görevlileri arasındaki iletişim nasıldır?
 - d. Okuldaki çalışan motivasyonu nasıl sağlanmaktadır?
 - e. Okuldaki sorun çözme süreçleri nasıl işlemektedir?
3. Takım liderlerinin yabancı diller okulunda uygulandığı haliyle takım çalışması kavramı hakkındaki görüşleri (avantajları,dezavantajları,işleyişi, aksayan yönleri vb.) nelerdir?
4. Okulda çalışan takım liderlerinin okul etkililiğine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Takım liderlerine göre, okul yönetim süreçlerinde, takım sisteminin okul etkililiğine ne tür etkileri vardır?
6. Okulda çalışan takım liderlerinin daha kaliteli bir eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri nelerdir?

1.5 Araştırmanın Önemi

Etkili bir eğitim-öğretim sisteminin temelinde, etkili okul bulunmaktadır. Etkili okula ulaşmada temel yöntem ise bu alanda yapılacak olan araştırma ve çalışmaların sayısını artırmaktır (Baştepe, 2002, s.10). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında verilen yabancı dil eğitimi ulusal ve uluslararası bağlamda üniversite kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu sebepten, üniversiteler bünyesindeki yabancı diller okullarının, bu kalite standartlarını yakalaması için etkili bir yönetim mekanizmasına sahip olmaları gerekmektedir. Araştırma ile, yabancı dil okullarındaki okul yönetim yapısının takımlar halinde yürütüldüğü takdirde, okuldaki etkililik üzerindeki yansımalarına ilişkin yönetici görüşleri incelenmiştir.

Türkiye’deki yükseköğretim literatürü incelendiğinde, yükseköğretim liderliği ve yükseköğretim kurumlarının etkililiği konusunda yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Üniversitelerin toplumsal gelişimdeki önemi göz önüne alındığında bu kurumlardaki liderlerin yetiştirilmesi ve üniversitelerin etkili olması oldukça önem arz eden bir konu durumundadır. Yapılan araştırma, Türkiye’de yükseköğretimde takım liderliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen özgün bir çalışma olma özelliğine sahiptir.

Araştırmanın, eğitim yönetimi alanına yeni bir bakış açısı getireceği ve eğitim yöneticilerine mesleki gelişim yönünden katkılar sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca, araştırmanın bulguları, gelecekteki yabancı diller okullarına dair iyileştirme girişimlerine katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.



BÖLÜM II

ALANYAZIN İNCELEMESİ

Bu bölümde etkili okul ve özellikleri, akademik kurumlarda örgütsel etkililik, takım kavramı, takım çalışması, takım olma süreci ve takım olmanın yararları, takım lideri, akademik örgütlerde takım çalışması, yönetimde yeniden yapılandırma, yurt içi ve yurt dışında etkili okul ve takım çalışmaları hakkında yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

2.1 Etkili Okul

Etkililik kavramı çok eskilere dayanan bir kavramdır. Etkililiğe ilişkin, net ve kapsamlı bir tanım yapılamamakla birlikte, çok yönlü bir kavram olduğu konusunda ortak bir görüş sağlanabilmiştir. Etkililik üzerine yapılan araştırma ve incelemelerin tarihçesi, insan emeğinden en yüksek verimi elde edecek biçimde örgütlemeye çalışan ilk örgüt yazarlarına kadar uzanmaktadır (Tosun, 1981). Etkililik kavramı, ilk olarak Barnard tarafından “örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” olarak tanımlanmıştır (Balcı, 2014). Etkililik kavramına örgütler açısından bakıldığında “verimlilik, performans, başarı, kârlılık” gibi kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Şişman, 2013).

Etkili okul araştırmaları 1960’larda başlamış olup, Amerika’daki toplumsal değişimlerle bağlantılı olarak okullardaki değişkenlerin öğrenci başarısı üzerinde neden etkili olmadığı üzerine yoğunlaşmıştır. 1960’larda okulun toplumsal eşitlik sağlayabileceği düşünülürken, Illich’in 1971’de yazdığı "Okulsuz Toplum" kitabı okullarda sosyal eşitliğin sağlanabileceğine dair inancı önemli ölçüde sarsmıştır. Bu duruma tepki olarak eğitimciler okul etkililiğinin değerlendirilmesini sağlayabilecek

bilimsel kriterler oluşturmaya yönelmişlerdir. Böylelikle, dönemin eğitimcileri “Etkili Okullar” hareketinin başlamasını sağlamışlardır (Bashi ve Sass, 1992).

Klopf ve arkadaşları, etkili okulu, farklı zekâ ve yetenekteki her öğrencinin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden gelişmesini sağlayan bir okul olarak tanımlarken; Brookover, etkili okulu; farklı düzeydeki ve yetenekteki her öğrenciye temel becerileri öğretmekle başarıyı hedef alan bir okul olarak tanımlamaktadır (Balcı, 2014). Balcı’ya göre (2014), “Etkili Okullar,” okulda bulunan tüm öğrencilerin akademik açıdan başarılarına katkı yapıldığı, başarı gösteremeyen öğrencilerle özellikle ilgilenilen, öğrencilerin etnik ve sosyo-ekonomik durumlarından bağımsız bir şekilde uyum içinde eğitim alabildiği sosyal iklime sahip okullardır.

Türkiye’de ilköğretim okullarının etkililiğini incelediği araştırmasında, Şişman (1996), okul etkililiğinin birbirinden ayrılmaz boyutlarını belirtmiştir. Bu boyutlar, okul yöneticisi, okuldaki öğretmenler, okul kültürü ve okul iklimi, öğrenciler ve velileri kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, “etkili iletişim ve öğretmenlerin karar sürecine katılması” okulun etkililiğinde önemli bir boyuttur. Yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesinde ve hizmet içi yetiştirme programlarında “etkili okul” özelliklerine göre yetiştirilmesi gerçekleştirilebilecek olan etkili okullarda önemli bir yere sahiptir.

Etkili okulların oluşturulması konusunda önemli boyutların başında okul yöneticileri gelmektedir (Pehlivan, 1997). Bu nedenle okulu etkili hale getirebilmek için yöneticilerin öğretim lideri olabilmeleri, yeterlik ve etkililiklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Etkili okullarda bulunan bazı özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Şişman, 2013 , s.131-175):

- Okul yöneticisinin güçlü bir öğretim lideri olması,
- Okulun amaç, misyon ve eğitim felsefesinin net bir şekilde ortaya konulması,
- Akademik başarıya ilişkin yüksek beklentilere sahip olma,
- Öğrenci gelişiminin takibi ve değerlendirilmesi,
- Okul iklimindeki güven ve düzen ortamı,
- Okul programının ortaklaşa planlanıp amaca dönük olması,
- Okul kadrosunun profesyonel gelişimine yönelik etkinlikler,
- Okuldaki planlama ve değerlendirme sürecindeki işbirliği,

- Öğrencilerin gelişimlerini sağlamaya yönelik program dışı etkinlikler,
- Karar verme ve sorun çözme süreçlerinde işbirliği.

Etkili okula ulaşmak için, okulun amaçlarını gerçekleştirecek ve koruyacak önemli etken okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, formel yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okulun iç öğeleri (yönetici yardımcısı, öğretmen, öğrenci ve diğer personel) ve dış öğeleri (merkez örgütü, çevre ve güç grupları) tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilmektedir (Bursalıoğlu, 2005).

2.1.1 Akademik Kurumlarda Örgütsel Etkililik

“Örgütsel Etkililik” sosyal bir sistem olarak bir örgütün, belirli kaynak ve araçlarını kapasite boşluğu olmadan ve üyeleri üzerinde yersiz zorlama oluşturmadan, hedeflerine ulaştırma düzeyidir (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957). Pfeffer ve Salancik’a göre (1978) etkili örgüt, kendi devamlılığı için desteğine ihtiyaç duyduğu paydaşlarının taleplerini yerine getiren yapılardır. “Örgütsel etkililik,”1950’li yılların sonlarından 1980 ortalarına kadar yoğun bir şekilde tartışılmış bir kavramdır. Hatta 1970’lerde “örgütsel etkililik” konusu ile ilgili tartışmalar o kadar işin içinden çıkılmaz bir hâl almıştır ki bazı araştırmacılar konu üzerinde çalışmamayı yeğlemişler ve literatürden bu kavramın çıkarılmasını dahi önermişlerdir (Goodman vd. 1983; Hannan ve Freeman, 1981; Akt. Antalyalı, 2011). Örgütsel etkililik konusunda yapılan araştırmalarda en fazla atıfta bulunulan Kim Cameron ise örgütsel etkililik kavramının tanımını yapmaktan ziyade, onun sınırları konmamış ve muammalı bir yapı olarak görülmesi gerektiğini savunmuştur (Cameron, 1978).

Üniversiteler ise yapı itibariyle karmaşık olup farklı görev ve sorumlulukları bulunan örgütlerdir. Bu sebepten üniversitelerde akademik etkililik konusunu tek yönlü olarak incelemekten kaçınmak gerekmektedir. Örneğin, bir üniversitedeki akademik etkililiği ölçebilmek için, üniversiteye yerleşen başarılı öğrenci oranlarını ve makale indekslerini Türkiye içindeki diğer üniversitelerle karşılaştırmak yerinde bir yaklaşım değildir. Bu konuda daha detaylı araştırmalar yapmak gerekmektedir (Antalyalı,2011).

Üniversitelerdeki örgütsel etkililiğin en önemli boyutu kriter belirleme aşamasıdır. Bu alandaki en kapsamlı çalışma 1978 yılında Kim Cameron tarafından Amerika’da üniversitelerin örgütsel etkililiğini tespit etmek için yapılmıştır. Cameron üst düzey üniversite yöneticileriyle birlikte kriter belirleme çalışmalarına başlamış ve yöneticilere sormuş olduğu açık uçlu soruların cevaplarını inceleyerek üniversitelerin etkililiğini ölçebilmek için dokuz boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Bu boyutları şu şekilde sıralamıştır (Antalyalı, 2011):

1. Öğrencilerin aldıkları eğitim hakkındaki memnuniyet,
2. Öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimleri,
3. Öğrencilerin kariyer gelişimleri,
4. Personel tatmini,
5. Uzmanlık gelişimi ve fakültenin kalitesi,
6. Sistemin açıklığı ve toplumsal etkileşim,
7. Kaynaklara ulaşma yeteneği
8. Sağlıklı iletişim,
9. Örgütsel sağlık.

Türkiye’de bulunan üniversitelerin değerlendirilmesi ise 2001 yılında Türkiye’nin Bolonya sürecine dahil olması ile başlamıştır. Bolonya sürecinin temelinde bilgi odaklı güçlü ekonomiler hedeflendiği için üniversiteler arasındaki standartlaştırmanın sağlanması ve kalitenin yükseltilmesi önemli iki kriter olmuştur (Antalyalı, 2011). Bu kriterlerin sağlanabilmesi adına 30 Eylül 2005 tarihinde ülkemizdeki çalışmaların yürütülmesi için Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur. YÖDEK’in 2006 yılında yayımlanmış olduğu raporda, üniversitelerde toplam kaliteyi sağlamak için belirlenen kriterler şu şekilde sıralanmıştır (YÖDEK, 2006):

1. Girdiler, ilişkiler, kaynaklar
2. Kurumsal nitelikler ve özellikler
3. Eğitim ve öğretim süreçleri
4. Araştırma ve geliştirme süreçleri
5. Uygulama ve hizmet süreçleri
6. İdari ve destek süreçleri
7. Yönetmelik özellikler – yapısal
8. Yönetmelik özellikler – davranışsal
9. Sonuçlar – çıktılar
10. Misyon.

Antalyalı (2011), ”Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkililik Boyutları” isimli araştırmasında, 23 devlet üniversitesi üzerinde analizler yapmış ve üniversite gibi çok geniş faaliyet alanlarına sahip karmaşık yapıları kurumların oldukça geniş

kapsamlı analizlere ihtiyaç duyduğu sonucuna varmıştır. Üniversiteleri Cameron'un geliştirmiş olduğu ölçeği kullanarak "Öğrencilerin aldıkları eğitim hakkındaki memnuniyet, Öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimleri, Öğrencilerin kariyer gelişimleri, Personel tatmini, Uzmanlık gelişimi ve Fakültenin kalitesi, Sistemin açıklığı ve Toplumsal etkileşim, Kaynaklara ulaşma yeteneği, Sağlıklı iletişim ve Örgütsel sağlık" boyutlarında incelemiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, bu araştırma kapsamında incelenen boyutlar arasında korelasyon değerleri yüksek bulunmuştur. Bulunan değerlerin yüksek olması bütün boyutların birbirleriyle paralel çalıştığı izlenimini vermektedir. Bu durum ülkemizdeki üniversitelerin stratejik yönelimlerinin olmaması gibi yanlış bir izlenimi ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeplerden ötürü, araştırma sonuçları Türkiye'deki üniversitelerin örgütsel etkililik boyutlarını anlayabilmek için araştırmaların detaylandırılmasını ve bu ölçümleri yapabilmek adına kullanılacak kriterlerin daha nitelikli olması gerektiğini işaret etmektedir. Üniversite gibi kompleks örgütlerin değerlendirilmesi için daha detaylı çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

2.2 Takım Çalışması

Takım, verilen görevlerin sorumluluklarını paylaşan ve ilişkilerini organizasyonel sınırlar çerçevesinde yürüten bireylerin toplamıdır (Cohen ve Bailey, 1997). Yani, takımlar birbirini tamamlayan becerilere sahip belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan insanların oluşturduğu gruplardır. Katzenbach ve Smith'e göre (2008) "bir takım, birbirini tamamlayan becerilere sahip, ortak bir amaca adanmış, kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tutabilecekleri bir dizi performans amacı ve yaklaşımı olan küçük bir gruptur." Diğer bir tanımıyla, takım, tıpkı birbirlerine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, ortak bir hedef doğrultusunda bireylerin birbirlerini tamamladıkları gruplardır" (Akt. Adair, 2013). Bir topluluğun takım olarak adlandırılabilmesinin üç temel unsuru bulunmaktadır: En az iki veya daha fazla insana duyulan gereksinim, bireyler arasında düzenli bir etkileşimin olması, ve takımı oluşturan bireylerin paylaşılan bir performans hedefinin bulunmasıdır (Yüksel, 2006).

İşgörenlerin katılımını sağlamaları ve onları daha güçlü hale getirmelerinden ötürü takımlar örgütlerin önemli bir unsuru olmuşlardır. Takımlar yöneticilere, çalışanların dar hücrelere sıkışıp kalmadan daha esnek örgüt yapılarında

çalışabileceklerini göstermiştir (Şimşek, 2013). Kalite yönetim programlarında da süreç yönetimi ve sürecin gelişmesinde temel faktör olan çalışan katılımının sürece dâhil olmasıdır. Başka bir deyişle, kalite yönetimi çalışanların fikirlerini sunması ve bu fikirleri uygulaması konusunda onlara cesaret vermeyi gerektirir. Bu nedenle takımların varlığı, fikir paylaşımı ve gelişmelerin uygulamaya konulabilmesi açısından doğal bir araç görevi görmektedir (Robbins ve Judge, 2008).

“Toplam Kalite açısından da takım olmanın ve takım ruhunun hem kalite bilincinin yerleşmesinde, hem de örgüt kültürünün kalite kültürüne doğru dönüştürülmesinde sanıldığından fazla katkıları vardır” (Şimşek, 2013). Toplam kalite yönetim felsefesi ve pratiğinin gelişmesinin temelindeki Deming felsefesi çatışmaya değil “işbirliğine dayalı yönetim” ilkesine odaklanır (Şimşek ve Çelik, 2016, s. 328). Takım çalışması, takım üyelerinin bir arada çalışmaları üzerine odaklanan, örgüt amaçlarının tespit edilip gerçekleştirilmesi ve kurumdaki yöntemlerin geliştirilebilmesinde takım üyelerinin katılımını teşvik eden bir süreçtir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Okul yönetiminin temeli takım çalışmasıdır. Okuldaki problemleri çözmek ve öğretim etkililiğini sağlayabilmek ve böylelikle okul başarısını artırabilmek için çalışanların yeterliklerinden yararlanılması gerekir. Takım çalışması, çalışanları yönetime katarak eğitim örgütünü demokratikleştirdiği için okulun etkili bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunmaktadır (Başaran, 2008, s. 201).

Takım çalışmasının bu kadar öne çıkmasının gerekçeleri şu şekilde sıralanabilir:

- Belirsiz durumlarda takımların bireylere nazaran daha etkili karar vermeleri,
- Yapılan işin karmaşık olması durumunda çözüme ulaşmada gerekli bilgi ve yeterliliğe sahip birden fazla insana duyulan ihtiyaç,
- İyi koordine olmuş takım üyelerinin hem sorunların çözümünde hem de daha hızlı karar almada etkili olmaları,
- Kurum içinde bilginin paylaşılması ile birlikte takımların kurum kalitesini artırmada olumlu katkıları,
- Birbirlerinin öğrenmesine katkıda bulunan ve kendini tehdit altında hissetmeyen takım üyelerinin “rekabetçi” bir anlayıştan çok “paylaşımçı ve işbirlikçi” bir anlayışı benimseleri (Mears,1994, s.3.; Akt. Şimşek, 2013, s. 172).

Özetle, bir topluluğun takım olarak adlandırılması için yerine getirmeleri gereken bazı kriterler bulunmaktadır:

- İki veya daha çok kişinin varlığı,
- Genel bir takım amacına sahip olma,
- Yeterli zaman, çalışma alanı ve para kaynağının sağlanması (Efil, 1999).

2.2.1 Takım Olma Süreci Ve Takım Olmanın Yararları

Günümüzdeki hızlı gelişmelerle birlikte eğitimde kalite geliştirme bir zorunluluk haline gelmiştir ve okullarda takım çalışmaları büyük bir ihtiyaç haline gelmiştir. Kurum içi verimliliğin sağlanmasında takımların sürekliliği esastır (Quigley, 1997; Akt. Ünal, 1998). Takımların oluşma süreci konusunda 1960'lardan beri yapılan çalışmalar beş aşama saptamıştır:

- Oluşum aşaması: Takım amaçlarının somut hale gelmeye başladığı ve takım liderinin yönlendirmeleriyle takımdaki üyelerin eğitildiği ve sorumlulukların paylaşıldığı aşamadır.
- Geçiş aşaması: Takım tarafından gerçekleştirilmesi planlanan amaçların ayrıntılarının takımı oluşturan bireyler tarafından farkedildiği aşamadır. Bu aşamada bireyler henüz ortak iş yapma alışkanlığını oturtmadığından kendi bireysel deneyimlerinden yararlanırlar. Bu sebepten çatışma ortamı oluşma ihtimali geçiş aşamasında daha yüksektir ve takım liderine krizi yönetme konusunda çok iş düşmektedir.
- Biçimlenme Aşaması /Takımda normların oluşması: Bu aşamada takım üyeleri tarafından benimsenmiş davranış kalıpları oluşmaya başlamaktadır. Aynı zamanda takım uyumu ve birlikteliği sağlandığı için çatışmaların çözümlendiği ve birliğin sağlandığı aşamadır.
- Amaca uygun performansın ortaya çıkması: Bu aşamada, takımı oluşturan üyeler takım amaçları doğrultusunda kendilerine düşen görev ve sorumlulukları işbirliği içinde yapmaya başlarlar. Takım üyeleri sık sık etkileşimde bulunurlar.
- Periyodik değerlendirme: Kalıcı olan takımlarda, takım etkililiğinin sağlanabilmesi ve takımla ilgili geri bildirim sağlamak amacıyla takım üyelerinin performans değerlendirmelerini hedef alan aşamadır.

(Besterfield, 1999; Tenner ve DeToro, 1992; Sallis,1996; Akt. Şimşek 2013, s.181-184).

Verimli bir şekilde çalışan ve sorumluluğu paylaşabilecek kapasiteye sahip takımlarda odak noktası takımdaki güven ve sorunları sahiplenme duygusudur (Johnson ve Johnson, 1994). Takım üyelerinin çalışma ortamındaki doyumunu; aidiyet,

itibar ve saygı görme, kendini gerçekleştirme ve yeteneklerine işaret etmektedir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2016, s.311). Takımlardaki bireyler verimliliklerindeki artışı sağlayabildiklerinde potansiyellerini kullanma noktasına ulaşmış olurlar. Takım çalışmasının potansiyel faydaları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2013):

- Takım üyelerinin üretken çabalarını yükseltme,
- Üyelerin doyumunu sağlama,
- İşe dair bilgi ve becerilerin geliştirilmesi,
- Örgütsel esnekliğe katkıda bulunma.

2.2.2 Takım Lideri

Lider, ortak amaçlar için bir araya gelmiş bireylerin kendilerine yaptığı etkinin ortalamasından daha fazlasını onlara yapabilen kişidir (Başaran, 2008). Diğer bir tanımıyla lider, çalışanlar tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak fikir ve istekleri benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve çalışanların potansiyelinde var olan güçlerini, bu amaç etrafında harekete geçiren ve onları etkileme gücüne sahip olan kişidir (Köknel, 1995). Liderlik ise, ortak amaçları için birleşen insanların amaçlarını gerçekleştirmeleri için, onları etkileme sürecidir. Bu nedenle belirlenen ortak amaçların gerçekleştirilmesi ve örgüt başarısı için liderlik önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde etkin bir rol oynamaktadır ve grubun ulaşmaya çalıştığı hedefler, lider tarafından benimsenen veya istenen çıktılardır (Şimşek, 2013). Eğitim ve okul yönetimiyle ilgili çağdaş tartışmalarda, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinden sıkça söz edilmekte ve okul yöneticilerinin, okulun işlevlerini yerine getirebilmesi için bazı liderlik davranışları göstermesi gerekli görülmektedir (Balcı, 2014, s.133).

Örgütler daha karmaşık hale geldiklerinde yatay iletişime olan ihtiyaç artar ve yüz yüze koordinasyona ihtiyaç duyulmaya başlanır (Bolman ve Deal, 2013, s. 82). Yatay koordinasyonla yönetilen okullarda iş birliği büyük önem arz ettiğinden, okul yönetiminde önemli bir yere sahip olan takım çalışması ile birlikte takım liderliği de önem kazanmıştır. Takım çalışmasında, en büyük verimi sağlayabilmek için takım üyelerinin bireysel bilgi ve yeteneklerinin farkında olmaları ve bu yeterlikleri nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Takım verimliliği açısından, açık işbirlikçi hedefler, kişiler arası etkili iletişimin sağlanması, etkili karar alma, kriz

yönetimi ve liderliğin vermiş olduğu gücün olumlu yönde kullanımını konusunda takım liderine büyük görev düşmektedir. İyi bir takım liderinin sahip olması gereken özellikler Goetsch ve Davis (2003) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

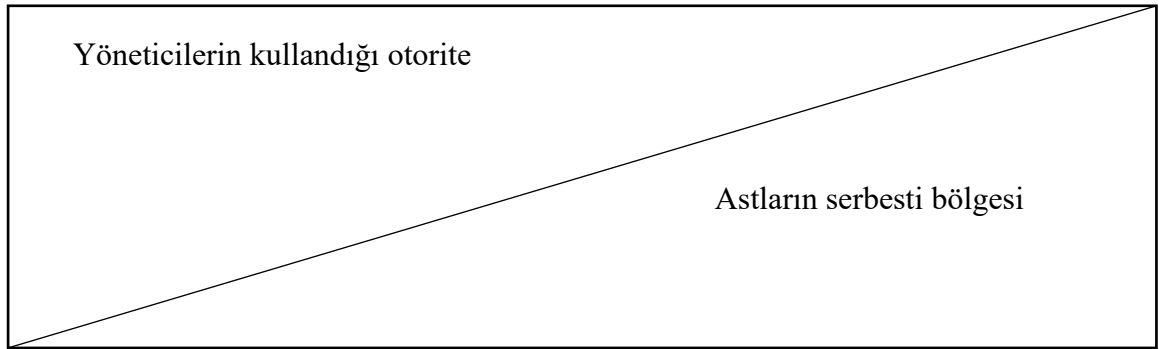
- Takımın misyonunun açık hale getirilmesi,
- Başarının ölçütlerinin belirlenmesi,
- Uygulamaya önem verilmesi,
- Çalışma ve işleyiş kurallarının belirlenmesi,
- Bilginin gizlenmemesi,
- Takım ruhunun geliştirilmesi

Takım lideri, takım üyeleri ile arasındaki statü engelini en aza indirdiğinde başarılı olabilir. Üst yönetim ve takım üyeleri arasındaki koordinasyonu sağlayabilen, karar verme süreçlerinde etkili olan ve takıma yön verip takım üyelerini etkileyen takım liderleri okul etkililiği üzerinde önemli role sahiptirler. Bu bağlamda, Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya koymuş olduğu "*Karar verme dizisi*," kararlar alınırken seçeneklerin değerlendirilebilmesi bakımından önemlidir.

Okul yönetiminde oluşturulacak olan takımlarda üst yönetim, karar verme süreçlerine tepeden inme bir karar mekanizması yerine, astların da dâhil olduğu bir anlayışı benimsemelidir (Tannenbaum ve Schmidt, 1958; Akt. Adair, 2013). İyi bir takım liderinin de başarılı olmak ve takımdaki bireylerin ihtiyacını karşılayabilmek için kararları paylaşması gerekmektedir.

Yöneticide toplanmış yetki
yetki

Astlarda toplanmış



Yönetici
kararı verir
ve duyurur

Yönetici
kararı ikna
ederek
benimsetir

Yönetici
fikirleri verir
ve soru
bekler

Yönetici
değiştirilebilecek
geçici bir karar
ortaya koyar

Yönetici
problem ortaya
koyar, görüşleri
alır ve kararını
verir

Yönetici sınırları
tanımlar ve
gruptan bir karar
vermesini ister

Yönetici astların
üst tarafından
belirlenmiş sınır
içinde
görevlerini
yapmalarına izin
verir

Şekil 2.1. Liderlik Doğrusu Modeli
(Tannenbaum ve Schmidt, 1958, Akt. Adair, 2013)

2.2.3 Akademik Örgütlerde Takım Çalışması

Teknolojinin hızla gelişmesi ve bununla birlikte yeni değer sistemlerinin benimsenmiş olması ile birlikte, okullarda geçmiş yıllarda benimsenmiş olan yönetim anlayışı artık günümüzün beklentilerini karşılamamaktadır (Çelik, 2009). Okul içerisinde çalışan bireyler ortak amaçları hedeflediklerinden, bireysel başarıdan çok ekip çalışması daha çok ön plana çıkmıştır. Yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşlerde “işbirliğine dayalı öğrenme,” “kubaşık öğrenme” gibi kavramlar desteklenmektedir. Bireyci kültürdeki ben kavramına karşın, takım kültüründe biz kavramı daha baskındır (Şişman, 2013). Takım çalışmasını benimsemiş okullarda “ben görevimi yapayım da başkaları ne yaparsa yapsın” tarzında görüşler reddedilirken “birimiz hepimiz, hepimiz birimiz” algısı hâkimdir (Erdoğan, 2004). Bu yaklaşım okullarda çalışan bireyler arasında kişiler arası etkileşim ve sinerjiyi ön plana çıkarmıştır.

Okullarda eğitimin demokratikleşmesi, okulun etkin, tanınır ve saygın bir kurum olarak benimsenmesi yöneticilerin kararlar alınırken benimsemiş oldukları

tutumuna ve duyarlılığa bağlıdır (Açıkalın, 1998). Bu bağlamda okul yöneticileri okul yönetimini etkileyen bireylerin karar alma süreçlerine katılmasını sağlamalı ve okulda bütünleşmeyi benimseyen bir kültürü desteklemelilerdir. Sabuncuoğlu'na göre (1987), karara katılan bireyler problemlerin temelinde yatan durumları daha yakından yaşayacakları için yöneticilerin takım çalışmalarını desteklemeleri, alınacak olan kararların niteliği artıracaktır (Akt. Çetin ve Yaman, 2004). Böylelikle, okullardaki işbirliği sonucu, birlikte alınan kararların daha kabul edilir nitelikte olduğu ve sorunların daha açık bir şekilde ortaya konduğu görülecektir. Çalık'a göre (1997), eğitim yöneticisi okulda bulunan tüm takımlarla iyi ilişkiler kurmalı ve kararlar alınırken onların görüşlerine başvurmalıdır (Çalık,1997; Akt. Çetin ve Yaman, 2004).

Eğitimde takım çalışması, kaliteli öğretimin sağlanması, izleme, değerlendirme ve gelişimin sağlanması ve aynı zamanda, var olan koşulların iyileştirilmesi için yönetimle açık iletişimin devamlılığı açısından gereklidir. Eğitim örgütlerinde takımlar, bilgiyi iletmenin yanı sıra, teklif edilecek değişiklikler ve paydaşların içinde bulunduğu durumları iyileştirmek açısından önemli bir rol oynamaktadır. Herkese liderlik yapabilmesi için fırsat tanınması bakımından, takım çalışmaları sonucu ortaya çıkan sinerji, okulu geliştirmede önemli bir adımdır (Cafoglu,1995).

Bir okulda takım ruhunun varlığından söz edebilmek için gerekenler şu şekilde sıralanmıştır (Çağlayan, 2002, s. 22-23; Akt.Ceylan, 2006):

1. Tüm çalışanlar takım ruhuna inanmalıdır.
2. Takımdaki elemanların eğitimine önem verilmelidir.
3. Çalışanların sadakati yönetime yansmalıdır.
4. Takım üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımalarına zemin hazırlanmalıdır.
5. Sorunlar felakete dönüştürülmeden çözümlenmelidir.
6. Takım içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmalıdır.
7. Takım arkadaşlığı ve samimiyeti oluşturulmalıdır.
8. Takım kültürü tanımlanmalıdır.
9. Ortak misyon ve vizyon değerleri hakim kılınmalıdır.
- 10.Çalışma yöntemlerinin kalitesi, düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir.
11. Kişisel gelişim teşvik edilmelidir.
13. Takım içindeki fikir ayrılıkları normal karşılanmalıdır.

Güçlü bir takım ruhu eğitim örgütlerinde çalışanlara yalnız olmadıklarını hissettirir. Öğretmenlere üreticiliklerini artırabilecek etkileşimli bir ortam yaratılabilir.

Aynı zamanda takımların varlığı, eğitim konularını açık bir şekilde tartışma imkanı sağlamasından ötürü entelektüel bir okul ortamı sağlayabilir. Takım çalışmaları ile eğitimcilerin profesyonel gelişimini desteklediğinden öğretmenlerin araştırmacı yönleri gelişebilir ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamada daha sağlam adımlar atılabilirler (Oswald, 1995, s.7-11).

2.3 Yönetimde Yeniden Yapılandırma

“Yeniden yapılandırma (restructuring), okulun işlevlerini ayırma; yenileşen amaçlara uymayan işlevleri ayıklama, gereken işlevleri ekleme ve ayrılaşan işlevleri eşgüdümleyerek yeniden tümleştirmedir. Yeniden yapılandırma, örgütün yapısını yeni koşullara uyarlamayı amaçlayan, örgütlenmeyi de içeren, kapsamlı bir stratejik yenileştirme girişimidir. Yeniden yapılandırma ayrılaştırma görevlerin oluşturulması için gereklidir” (Başaran, 2008, s. 305).

Eğitimde değişim girişimlerinin başarılı olabilmesi için Erdoğan (2012, s.105-109) bazı öneriler sunmuştur:

- Öncelikle değişim için duyulan ihtiyaç saptanmalıdır.
- Sonrasında değişimin nasıl olacağı ve özellikleri hakkında gerekli araştırmalar yapılmalıdır.
- Eğitim sisteminin başarılı olması için sistemin mevcut durumu incelenmelidir.
- Değişimin önemi, amacı ve ne anlama geldiği kurum içinde tartışılarak değişimin sahiplenmesi sağlanmalıdır.
- Değişimde geçiş karar verdikten sonra gerekli uygulamaların, değişim rollerinin ve sürecin nasıl yönetileceğinin planı yapılmalıdır.
- Değişim uygulandıktan sonra sonuçları değerlendirilmelidir.

Bu durumda eğitim kurumlarının tepeden inme bir yaklaşımdan çok, sistemin en tepesinde olan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının azaltılıp dağıtılarak alt tabanda girişimciliğin ve inisiyatif almanın önü açılmalıdır. Bu yolla sisteme yapısal çözümler getirilerek zaman içerisinde eski sistemin yol açmış olduğu problemler çözülebilir.

2.4 İlgili Araştırmalar

2.4.1 Okul Etkililiği ile İlgili Yapılan Araştırmalar

2.4.1.1 Okul Etkililiği ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde okul etkililiği zerine Türkiye’de yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

Ülkemizde Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 1970’lerden beri akademik çalışmaların yapıldığı çok yeni bir alandır. Bu bağlamda üniversitelerin alanla ilgili yapılan yüksek lisans ve doktora çalışmalarında yönetici ve liderlik davranışlarına ilişkin çok değerli bulgulara ulaşılmış; fakat, bu çalışmalar daha çok liderliğin teknik ve insani yönlerine ilişkin olan "yapıyı kurma", "anlayış gösterme", "hoşgörü" boyutlarındaki davranışların ölçülmesi ile sınırlı kalmış ve orta ğretim kademesinde yrtlmştir (Gümüşeli, 1996). Türkiye’de etkili okul konusunda ilk araştırmalar Balcı (1993), ba (1996) ve Baştepe (2002) tarafından yapılmıştır.

Balcı, etkili okulları ortaya çıkaran değişkenler üzerine araştırmalar yapmıştır. 1993 yılında, kendisinin geliştirmiş olduğu beş boyuttan ve 71 maddeden oluşan “Etkili Okul Anketi” ile Türkiye’de görev yapan müfettiş adayı 120 öğretmenin görüşlerine başvurmuş ve ülkemizdeki ilköğretim okullarının, etkili okul özelliklerine ne ölçüde sahip olduklarını değerlendirmiştir. Araştırmasının sonucunda, okul yöneticilerinin yönetsel görevlerini ğretim görevlerinde daha fazla önemsedikleri ve ğretim liderliğini ikinci plana attıklarını saptarken öğretmenler boyutunda, ğretmen davranışları ile etkili okul özellikleri arasında paralel bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Akt. Balcı, 2014).

Etkili okullar üzerine yapılan diğer bir araştırmada, Şişman, 1995-1996 eğitim- ğretim yılında “Etkili Okul Yönetimi” adlı çalışmasında Eskişehir ilindeki ilkokulların etkili okul özellikleri gösterme düzeyleri üzerinde çalışmış ve araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullardaki etkili okul boyutunun en önemli boyutunun okul yöneticisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Baştepe (2002), doktora tezinde Malatya il merkezinde ve ilçelerindeki normal ve taşımalı eğitim yapan ilköğretim okullarını yönetici, ğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerini okul etkililiği algıları bakımından karşılaştırmıştır. Araştırmasının

sonucunda en etkili boyutun yönetici boyutu olduğu sonucuna varmış ve incelemiş olduğu bütün boyutlarda normal eğitim yapan ilköğretim okullarının okul etkililiğinin taşınmalı eğitim yapan ilköğretim okullarından daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Düzce ilindeki okulların 2004-2005 eğitim öğretim yılında etkililik düzeylerini araştırdığı yüksek lisans tezinde, Yılmaz (2006), yönetici, öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim-öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı ile okul çevresi ve veli boyutlarında etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmasının sonucunda okul etkililiğinde en etkili boyutun yöneticiler olduğunu saptamıştır.

Diyarbakır ilindeki okulların etkililiğini araştırdığı çalışmasında Oral (2005), ilköğretim okullarını etkili okul kapsamında değerlendirmiştir. Çalışmasının sonucunda, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayanarak, en etkili boyutun okul yöneticisi, en az etkili boyutun ise veli boyutu olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okullarının ise orta derecede etkili olduğu sonucuna varmıştır.

2006-2007 eğitim-öğretim yılında Erzurum il merkezi, ilçeleri, beldeleri ve köylerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenlerin değişim sürecinde okul etkililiği boyutlarına ilişkin görüşlerini karşılaştırdığı doktora tezinde, Akan (2007), en etkili boyutunu okul yöneticilerinin oluşturduğunu tespit etmiştir.

Hazırladığı doktora tezinde, Çobanoğlu (2008), ilköğretim okullarının örgütsel kimliği ve etkililikleri üzerine çalışmıştır. Araştırmasında, ilköğretim okullarının etkililik düzeylerine göre, örgütsel kimliğin ve anlamlandırılmış dış imajın öğretmenler tarafından algılanış biçimi ile okulların etkililik düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmasının sonucunda, örgütsel kimlik ve anlamlandırılmış dış imaj konusunda, çok etkili okullarda görev yapan öğretmenlerin, az etkili okullarda görev yapan öğretmenlere göre, okulu daha farklı ve çekici olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Hazırladığı yüksek lisans tezinde Türker (2010), ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ilköğretim okullarının örgüt sağlığının yordanmasında, ilköğretim okullarının etkililik düzeylerinin önemli bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir.

Alanoğlu (2014), hazırladığı yüksek lisans tezinde, ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleriyle okul etkililikleri ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırmasının sonucunda liselerin etkili okul özelliği göstermesinde, öğrenen okul özelliği ile yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

İç Anadolu Bölgesi'nde bulunan 30 Anadolu lisesi ve 30 meslek lisesinde görev yapan okul müdürlerinin öz yeterlilik inançları ile etkili okul liderliği arasındaki ilişkiyi doktora tezinde inceleyen Ata (2015), araştırmasının sonucunda, yönetici özyeterliliğinin okul etkililiği üzerinde etkili olduğu sonucuna varmış ve bu alanda daha fazla çalışma yapılması gerektiği vurgulamıştır.

Turhan, Şener ve Gündüzalp (2017), "Türkiye'de Okul Etkililiği Araştırmalarına Genel Bir Bakış" adlı araştırmalarında, Türkiye'deki okul etkililiği üzerine yapılan çalışmaları incelemiş ve araştırmaların büyük bir bölümünün devlet okulları üzerine yapıldığını ortaya koymuşlar ve bu alanda ileride çalışma yapacak araştırmacılara önerilerde bulunmuşlardır.

2.4.1.2 Okul Etkililiği ile ilgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde okul etkililiği üzerine yurt dışında yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

Yurt dışında yapılan Etkili okul araştırmalarının başlangıcı 1966'da ABD'de yayınlanan ve literatüre "Coleman Raporu" olarak geçen araştırmadır (Coleman vd., 1966). Bu araştırmada şu bulguya varılmıştır : "Okul etkililiğinin öğrenci başarısı üzerinde çok az etkisi vardır ve öğrenci başarısı, öğrencinin bağlı olduğu sosyal çevreden ve öğrencinin geçmiş deneyimlerinden tamamen bağımsızdır. Öğrenci başarısı, eğitim için yapılan masraf, kütüphanedeki kitap sayısı gibi değişkenlere bağlıdır" (Coleman vd., 1966). Yayınlanan bu raporun aksini kanıtlamak için yapılan araştırmalar okul etkililiği paradigmasının doğuşu için temel motivasyonu oluşturmuştur (Reynolds vd. , 2014). Yurt dışında Etkili okul araştırmaları ilk olarak ABD'de başlamış, sonrasında İngiltere, Hollanda ve Avustralya'da devam etmiştir (Teddlie ve Reynolds, 2001).

Teddlie ve Stringfield tarafından 1989 'da yapılan araştırmada etkili olan ve etkili olmayan iki ilkokul karşılaştırılarak aralarındaki farklılıklar belirlenmeye

çalışılmıştır. Araştırmalarının sonucunda, araştırmacılar etkili olan okuldaki öğretmenlerin eğitim etkililiğinin diğer okula nazaran olumlu yönde çok daha farklı olduğunu gözlemlemişlerdir.

Sammons, Hillman ve Mortimore (1995) ise, okul etkililiği üzerine yapılan araştırmaların büyük bir bölümünün özellikle öğrencilerin bilişsel çıktıklarına odaklanırken, okulun etkililiğini etkileyen sosyal çıktılar üzerinde çok az veri olduğunu görmüş ve bu konuyu araştırmaya karar vermişlerdir. Çalışmada, İngiltere'deki ilk ve ortaokullardaki akademik etkililiğin bağlı bulunduğu karakteristik 11 faktör saptamışlardır:

1. Mesleki liderlik
2. Paylaşılan vizyon ve amaçlar
3. Öğrenme ortamı
4. Öğretme ve öğrenme sürecine odaklanma
5. Amaca yönelik öğretim
6. Yüksek beklentiler
7. Olumlu pekiştirme
8. Sürecin izlenip değerlendirilmesi (Gelişim yönetimi)
9. Öğrenci hak ve sorumlulukları
10. Okul ve veli iş birliği
11. Öğrenen bir örgüt.

Yapılan araştırmada birbiriyle alakalı ve birbirine bağlı bu 11 faktör kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma, toplumsal hedeflere ulaşmada büyük rolü olan ve okul başarısını belirleyen okul süreçlerine ve okulların akademik etkililiğine odaklanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, herhangi bir öğretim stili diğerlerine göre daha etkili değildir; ancak, öğretim yaklaşımlarına uyum sağlayabilme esnekliğine ve yeteneğine sahip olmak herhangi bir kavramdan daha önemlidir.

Uluslararası okul etkililiği çalışmalarına Creemers, Reynolds, Strinfield ve Teddlies'in çalışmaları (2003) iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Bu araştırmacılar, "Okul Etkililiğinde Uluslararası Perspektifler" isimli kitaplarında, öğrencilerin öğrenme çıktılarını geliştirmek için "neyin işe yaracağını" ve etkililik faktörlerinin neden bazı kültürlerde işleyip diğerlerinde etkisiz olduğunu ortaya koymuşlardır. Amerika, Kanada, Hong Kong, İrlanda, Hollanda, Avustralya, İngiltere ve Tayvan' da yürütülen araştırmalarda çeşitli bulgulara ulaşmışlardır. Bu bulgulardan ilki, uluslararası araştırmaların sonuçlarına göre, düşük sosyoekonomik statüye sahip

okullardaki öğrencilerin matematik sonuçlarının, orta sınıf okullardaki öğrencilerin sonuçlarına göre daha düşük olduğunu işaret etmektedir. İkinci bulguya göre, öğrenciler okullarında ne kadar fazla vakit geçirirse, okul başarıları ile ailelerinin etnik, sosyoekonomik ve eğitim ile ilgili deneyimleri arasındaki ilişki o kadar azalmaktadır. Üçüncü bulgu, Anglosakson toplumunda, öğrenci başarısı açısından, okul ve başarı değişkenleri arasında farklılıklar gözlemlendiği yönündedir. Bunun yanı sıra araştırmacılar, Hong Kong ve Tayvan’da geçmiş deneyimlerin öğrenci başarısını etkilediğini işaret etmişlerdir. Yüksek beklenti, sorgulama, açıklık, akademik başarıya ve planlı yapılanmaya bağlılık gibi etkili öğretmen davranışları, öğrenci başarısındaki değişkenliği açıklayabilmiştir ve araştırılan ülkelerde benzer etkililik sonuçları bulunmuştur. Creemers ve diğerleri (2003), okul etkililiği araştırma sonuçlarını tartışmış ve araştırma sonuçlarına göre okul etkililiği kavramlarının “işe yaradığını” ve hatta kültürlerarası boyutta, uygulamada birlikte yol katettiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, bazı okulların neden diğerlerinden daha etkili olduklarını açıklayan uluslararası faktörleri belirlemişlerdir. Bu faktörler, müdür kalitesi, öğrencilerin okuldan beklentileri ve okul ikliminin sınıf deneyimlerine ne ölçüde destekçi olduğudur (Creemers vd.,2003).

2.4.1.3. Akademik Örgütlerde Okul Etkililiği ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yükseköğretimde etkililik alanında kapsamlı ilk çalışmayı Amerika’da üniversitelerin örgütsel etkililiğini ölçmek amacıyla Kim Cameron yapmıştır (Cameron, 1978). Cameron’un geliştirdiği ölçek değerler, akademik başarı ve uyum başlığı altında 9 kriter olarak belirlenmiştir. Üniversitelerde etkililik çalışmalarının dayanağı olarak, Cameron 7 eleştirel soru üzerinde yoğunlaşmıştır :

- Üniversitelerin örgütsel performanslarını belirlemede hangi zaman dilimi kullanılır?
- Üniversiteleri değerlendirme aşamasında analizler hangi seviyede kullanılır?
- Etkililik kimin perspektifine göre değerlendirilir?
- Üniversitelerde etkililik yargısına hangi aktive alanında yoğunlaşmak gerekir?
- Hangi alandaki aktivitelerde yargılar yoğunlaşmaktadır?
- Etkililiği değerlendirmenin amacı nedir?
- Değerlendirme için hangi veriler kullanılır?

Bu soruların cevapları 6 yükseköğretim kurumunda araştırılmış ve ortaya çıkan kriterler ışığında ortaya çıkan 9 boyutun inandırıcılık ve tutarlılığı test edilmiştir. Araştırma sonucunda varılan bulguya göre, yükseköğretimde etkililik değişik bölgelerde, örgütlerin farklı birimlerinde, farklı değerlendirme amaçlarında ve değişik analizlerde değişkenlik göstermektedir. Belirli bir alandaki etkililik başka bir alanda aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, fakülte üyelerinin fazla sayıda araştırma yayınlaması bireysel düzeyde etkililik gösterirken, öğrencilerle geçirilen vakit ya da düşük öğretim kalitesi gibi sebeplerden ötürü öğrenciler; veliler ve kanunkoyucular tarafından etkisiz olarak bulunabilir. Bu sebepten, üniversiteler gibi karmaşık yapıları örgütler üzerine yapılacak araştırmalarda, çoklu boyutların bir bütünü oluşturduğunu göz önünde bulundururken, bu boyutların kendi içinde farklılık gösterebileceğini de göz önünde bulundurmak gerekir (Cameron, 1978).

Cameron ve Smart (1998) 'ın "Etkililiğin Sürdürülebilirliği ve Yükseköğretim Kadrolarındaki Küçülme" başlıklı çalışmalarında Amerika'daki üniversitelerde maaşlarda kesinti ve kadrolarda daralma oranının eşi benzeri görülmemiş bir boyutta olduğunu ve boyutun kurumsal şirketlerdeki orana denk olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında üniversitelerde çalışan sayısındaki azalmanın örgütsel etkililik üzerindeki etkileri incelenmiştir. 334 üniversite üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre finansal zorluklara bakarak etkililik ya da etkisizliğin güçlü bir gösterge olduğunu düşünmek doğru bir yaklaşım değildir. Yüksek gelirli üniversiteler gibi dar gelirli üniversiteler de etkili olabilirler. Mali stres gibi dış faktörlerden bağımsız olarak, fırsatları değerlendirmesini bilen yöneticiler kurumun iyi performans göstermesinde belirleyici role sahiptir (Cameron ve Smart, 1998).

Japonya'daki Air Japan Üniversitesi'nin öğrenciler üzerindeki etkililiğini, Saito ve Muta (1998) araştırmışlardır. Araştırmalarının temeli, üniversitenin öğrenciler üzerindeki maddi ve maddi olmayan katkıları olarak iki boyuta dayandırılmıştır. Mezun öğrencilere mail yoluyla ulaşarak öğrenci memnuniyeti araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, üniversite çalışma olanakları açısından öğrenci beklentisini karşılarken, mesleki ilerleme alanında öğrenci memnuniyetini karşılayamamıştır (Saito ve Muta, 1998).

Yükseköğretim kurumlarının etkililiğini değerlendirebilmek için geliştirilen “Yönetmelik Etkililik Ölçeği” 2009-2010 akademik yılında, ülkemizdeki üniversitelerin daha sağlıklı değerlendirilmesi ve akademik etkililiğin sağlanması için Türkçe’ye uyarlanmıştır. 14 devlet üniversitesinden örnekleme alınan 164 öğretim elemanından toplanan veriler ışığında, Murry’in geliştirdiği ölçeğin Türkiye’deki üniversitelerde “iletişim”, “liderlik”, “planlama ve karar verme”, “ insan kaynakları yönetimi ve örgütlenme” ve “ekip çalışması” faktörlerini belirleyebilmek için kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır (İra ve Şahin, 2010).

“Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi :Örgüt Çevresi ve Etkililiği” başlıklı çalışmada, Bucak (2005) üniversite öğretim elemanlarına anket çalışması uygulayarak onların örgüt çevresi hakkındaki görüşlerine başvurmuştur. Araştırmanın amacı, fakülte öğretim elemanlarının çevre ile olan ilişkilerine ve etkililiğe katkı sağlamaktır. 58 kişinin ankete cevap verdiği araştırma sonuçlarına göre, fakülte üyelerinin çevre ile olan ilişkilerine önem vermesi ve iletişim kanallarını geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Üniversitelerde Akademik Etkinlik ve Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada örgütsel davranışın üniversitelere uygulanması ile ortaya çıkan bürokratik, insan kaynakları, politik, sembolik ve sistem modellerine değinilmiştir. Türkiye’deki 16 üniversiteden edinilen anket verileri incelenmiş ve ülkemizdeki öğretim elemanlarının akademik etkinlikleri ile örgütsel davranış arasındaki ilişki karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ülkemizdeki üniversitelerde örgütsel modeller ile öğretim elemanlarının akademik etkinlikleri arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve aralarında kısmen bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel davranış modelleri arasında ise kuvvetli bir ilişki bulunmuştur (Aypay, 2006).

Antalyalı (2011) “Türkiye’deki Üniversitelerin Örgütsel Etkililik Boyutları” başlıklı çalışmada 23 devlet üniversitesi üzerinde araştırma yapmış ve 1185 kişiden toplanan anketler yoluyla verilerini toplamıştır. Araştırmanın amacı üniversitelerin örgütsel etkililik boyutları arasındaki ilişkiyi karşılaştırarak, Türkiye’deki üniversiteleri değerlendirme çalışmalarına alt yapı oluşturmaktır. Belirlenen boyutlar arası korelasyonun yüksek çıkmış olması üniversite gibi kompleks yapıları örgütlerde

belirlenen kriterlerin titizlikle incelenmesi gerektiğini ve bu alanda daha kapsamlı analizlere ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

2.4.2 Takımlar ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde takımlar ile ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.2.1 Takımlar Üzerine Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

İnce, Bedük ve Aydoğan (2004), örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik özelliklerini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda takım temelli bir örgütlenme anlayışının geliştirilmesinin, örgütlere başarı kazanma noktasında önemli avantajlar ortaya koyarken aynı zamanda işletmelere önemli esneklikler de sağladığı ortaya konulmuştur. Araştırmaya göre, takımlarla sağlanan esneklik sayesinde kurumlar değişen iş çevresinin daha etkin yönetme imkânına kavuşmaktadırlar.

Takım kurma ve yönetme üzerine yapmış olduğu araştırmada Ünal (1998), okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkin bir takım oluşturabilmesi için liderlik vasıflarına sahip, uyumlu çalışmayı sağlayan, yönetim açısından gerekli desteği veren, ortak vizyon ve misyonu açıkça ortaya koyan özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Sonuç olarak, eşit katılım sayesinde sorunların ortadan kaldırılabilir ve kısa zamanda okulda başarıya ulaşılabilir olacağını ortaya koymuştur.

Özşahin ve Zehir (2008), takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörleri tespit etmek için, savunma sanayi için üretim yapan 15 takım ve 111 takım üyesi üzerinde çalışma yapmışlardır. Uygulamış oldukları anketten aldıkları sonuca göre Etkili takım çalışmasını oluşturan beş ana faktörü; takım sinerjisi, iletişim, kaynakların kullanımı, performans hedefleri ve yetenekler olarak belirlemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, takım içi etkinliğin artırılması için gerekli faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

- Takım üyelerinin rol ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Yeteneklerini geliştirmek için gerekli eğitimin takım üyelerine verilmesi,
- Takım içinde kaynakların optimum kullanımının sağlanması,
- Üyeler tarafından kabul edilebilir açık performans hedeflerinin ortaya konması,

- Takım kültürü ve etkili liderlik oluşturulması gerektiği ortaya çıkmıştır.

2.4.2.2 Takımlar Üzerine Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Takımlar üzerine yapılan çalışmalarda, Rousseau ve Aubé (2010) yapmış oldukları çalışmada performansa dayalı ödüllendirmeyi, çalışma takımlarındaki lider rolü ve takım bağlılığı açısından incelemiştir. Araştırmacılar, 381 takım üyesi ve 101 çalışma takımı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, istismarcı yönetim tutumlarının daha az olduğu takımlarda takım bağlılığının bağdaştırıcı etkisinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Grille, Schulte ve Kauffeld (2015) paylaşılan liderliğin desteklenmesini konu edinen çalışmalarında, prototip takım lideri davranışlarını motivasyon ve ödüllendirme boyutlarında incelemiştir. 67 çalışma takımı ve 328 takım üyesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yetkilendirmenin takım üyelerinin algısında psikolojik açıdan motivasyon sağlayıp içsel, adil bir şekilde ödüllendirmenin ise dışsal bir faktör olduğunu görmüş ve bunların paylaşılan liderlikle doğrudan bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Takım üyelerinin liderlik davranışlarını benimsemesinin, liderin takımın prototipi olduğu müddetçe benimsendiği ortaya çıkmıştır.

2.4.2.3 Akademik Örgütlerde Takım Çalışması Üzerine Yapılan Araştırmalar

Sandberg (2004) “Takım Çalışması ile Üniversitede Sürekli Eğitim” adlı çalışmasında İngiltere’de bulunan üç farklı üniversitenin farklı bölümlerinde üç ayrı durum çalışmasını yürütmüştür. Çalışmasının sonucunda sürekli eğitimde takım çalışmasını hem destekleyen hem de engelleyen gelenekler, akademik rekabet ve finansman sistemleri gibi faktörler olduğunu belirlemiş ve içsel faktörlerin dış faktörlerin önemini yansıttığını vurgulamıştır. Tüm bunlara bağlı olarak sürekli eğitimde takım çalışmasının başarısını bir dizi değişkenin duruma bağlı olduğunu belirtmiştir.

“Yükseköğretimde Takım Öğretimi: Takım Normları ve Takım Etkililiği Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında Nor ve diğerleri (2012), etkili takım normlarının yükseköğretimde eğitim üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda ulaştıkları bulgularda takım öğretimi ile tek eğitmen

stelinin öğrenciler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymuşlardır. TOEFL ve SAT sınıflarında bulunan yaşları 19 ila 21 arasında değişen 25 öğrenci üzerinde deneysel bir araştırma yapılmış ve öğrencilerden toplanan anketler ve açık uçlu sorulara verilen cevaplar kodlanarak karşılaştırılmıştır. Öğrencilerin %60'ı takım çalışmasından memnun olduklarını ve farklı öğretmenlerle çalışmanın farklı öğretim stilleri görmek açısından faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

“Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi” adlı çalışmalarında, İlhan ve İnce (2015) Gaziantep Üniversitesi'nde yapmış oldukları çalışmada Turizm Otelcilik ve Meslek Yüksekokulu'ndaki öğrencilerin takım çalışmasına olan eğilimlerini öğrenmeyi hedeflemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda anket verilerinden elde ettikleri bulgularda, öğrencilerin takım çalışmasına dair olumlu görüşlere sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Gast ve diğerleri (2017) “Yükseköğretimde Takım Temelli Profesyonel Gelişim Üzerine Sistemik Bir Araştırma” isimli araştırmalarında 18 makale üzerinde çalışmış ve profesyonel gelişimin takımlardaki öğretmen tutumu ve öğretmen eğitimi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmalarında takımlardaki profesyonel gelişimi, birey, takım ve organizasyon boyutunda ayrı ayrı hem etkileyen hem de engelleyen faktörlerin bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Görüldüğü gibi yurt içi ve yurt dışı literatür incelendiğinde yüksek öğretim alanında, okul etkililiği ve takım liderleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma bulunamamıştır. Yine literatür incelendiğinde, takım yönetimi çalışmalarının daha çok işletme alanında yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmada takım liderleri ve takım çalışmaları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Akademik örgütlerde takımlar ve takım liderliği çalışmalarına ihtiyaç vardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, durum çalışması deseni, inandırıcılık ve tutarlılık, araştırma konusunun geçtiği okulun ayrıntılı profili ve stratejik yönelimi, araştırmaya konu olan durumun tanımlanması, çalışma grubu, verilerin toplanmasına ilişkin bilgiler ve verilerin analiz ve yorumu yer almaktadır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, bir vakıf üniversitesinde yabancı diller okulunda çalışan takım liderlerinin okul etkililiği üzerine görüşlerine ilişkin nitel bir durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Bu çalışmada amaç “katılımcıların bakış açısından bir durumu yansıtmaktır” (Atkins ve Wallace, 2012, s. 16). Bu amaç dahilinde, araştırma fenomenolojik bir çalışmadır. Çünkü bu çalışmada, takım liderlerinin okul etkililiğine ilişkin kendi deneyimlerini nasıl algılamış oldukları titizlik ile yürütülen görüşmeler yoluyla saptanmıştır (Seggie ve Bayyurt, 2015). Bu sebepten, bu araştırma betimsel bir çalışmadır. Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 45) nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamışlardır. Nitel araştırma, farklı disiplinlerden birçok kavramı altında toplayan şemsiye bir kavram olduğundan genel bir tanımının yapılması ne kadar güç olsa da temel özellikleri daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu özellikler Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 47) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

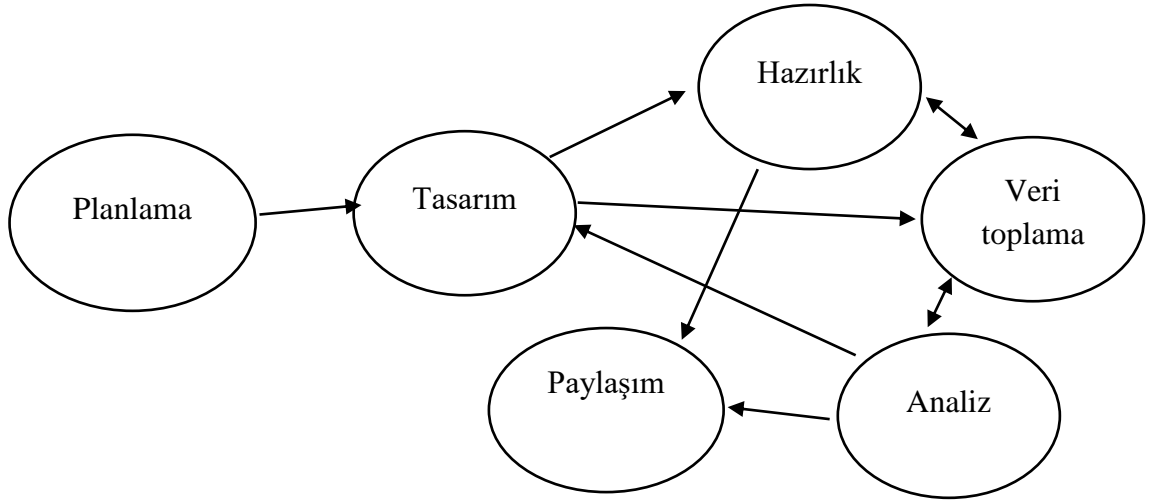
1. Doğal ortama duyarlılık
2. Araştırmacının katılımcı rolü
3. Bütüncül yaklaşım
4. Algıların ortaya konması
5. Araştırma deseninde esneklik
6. Tümevarımcı analiz
7. Nitel veri.

Nitel araştırma yönteminde, araştırmacı katılımcılara derinlemesine sorular sorarak çevre, süreç ve algılara ilişkin veriler toplar ve toplamış olduğu verileri uygun tekniklerle analiz ederek yorumlar ve böylelikle belirli sonuçlara ulaşır. Bu sonuçlara ulaşabilmek için gözlem, görüşme ve yazılı belgeleri doğrudan inceleyen araştırmacı, katılımcıların anlatımlarına ve kendi gözlemlerine bağlı kalarak güvenilir veriler elde edebilmektedir. Nicel araştırmaların aksine, nitel araştırmalarda, araştırmanın planlanması ve her bir aşamasının ne kadar zamanda tamamlanacağı ve tamamının yaklaşık olarak ne zaman sonuçlanacağı, çalışmanın doğası gereği planlanan süre içerisinde tamamlanamayabilir (Creswell, 2013, s. 43-47).

“Durum çalışması” kavramından önce “Durum” kelimesinin tanımlanması gerekir. Gillham’a göre (2008) durum:

- Üzerinde çalışılabilen anlaşılır bir bağlam içerisinde tanımlanmalıdır,
- İçinde bulunan zaman dilimini yansıtmalıdır,
- Bir bütünü yansıttığı için keskin sınırlarını çizmek kolay olmamalıdır,
- Gerçek hayatla ilgili olmalı ve beşerî faaliyetleri içermelidir.

Durum çalışmasına dair literatür incelendiğinde araştırmacıların genellikle Yin (2009) ve Robert Stake’ten (1995) alıntılar yaptıkları görülmüştür. Yin (2009) “Durum çalışması” kavramını “güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemi” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, durum çalışmasının “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu veya olayı derinliğine incelenmesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür (Yin, 2009, s. 24-26). Yin’e göre (2009, s.2) durum çalışması, doğrusal ama aynı zamanda kendini tekrar eden bir süreçtir.



Şekil 3.1. Durum çalışmasının süreçleri **Kaynak:** Yin, 2009, s. 2

Yin'in (2009) durum çalışmalarına dair post-pozitivist yaklaşımının aksine, Stake (1995) ise yapısalcı bir tutum ile durum çalışmalarına yöntem olarak yaklaşmamış; fakat, durum çalışmalarının neyin çalışılacağına seçimi olduğunu belirtmiştir. Creswell (2013, s. 97-101) ise durum çalışmalarına bir yöntem olarak yaklaşmış ve durum çalışmalarının kapsamlı bir araştırma stratejisi olduğunu eklemiştir. Gerring (2009) durum çalışmasını, bir veya birkaç durumun veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelendiği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda durum çalışmasının, belirli bir durumu ayrıntılı olarak inceleyip benzer durumları anlamaya yardımcı olduğunu belirtmiştir (Gerring, 2009).

3.2 Durum Çalışması Deseni

Yin durum çalışmalarını 4 gruba ayırmıştır:

	Tek durum deseni	Çoklu durum deseni
Bütüncül (Tek birimli)	Tür 1	Tür 3
İç içe geçmiş (Çok birimli)	Tür 2	Tür 4

Şekil 3.2. Durum Çalışması Türleri (Yin, 2009, s.46-60)

Yapılan araştırmada bir vakıf üniversitesinin yabancı diller yüksekokulunda çalışan takım liderlerinin okul etkililiğine ilişkin görüşlerini araştırmayı hedeflediğinden **bütüncül tek durum** deseni tercih edilmiştir. İsminden de anlaşılacağı gibi tek durum desenlerinde tek bir analiz birimi yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, 326).

3.3 İnandırıcılık ve Tutarlılık

Nitel araştırmalara yönelik inandırıcılık ve tutarlılık eleştirileri ve önyargıları, nicel araştırmalarda kullanılan yöntem ve testlerin nitel araştırmalarda kullanılmamasından kaynaklanmaktadır (Kirk ve Miller, 1986; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Fakat, durum çalışmalarında bu durumu önleyebilmek için bazı tedbirler bulunmaktadır. Bu tedbirlerin birincisi, araştırmacının gözlemlerini genişletebilmek ya da katılımcı sayısını artırabilmek için durum ile etkileşim süresinin artırılmasıdır. İkincisi “veri çeşitlemesi” yoluna gidilerek toplanan verilerin desteklenmesi sağlanabilir. Üçüncü tedbir, yansız bir betimlemeye ulaşmak amacıyla araştırma sonuçlarının katılımcılarla paylaşılmasıdır. Son olarak, ulaşılan sonuçlar aynı alanda çalışan diğer araştırmacılarla paylaşılarak onların görüşleri alınabilir. Böylelikle, verilerin desteklenmesi sağlanabilir (Merriam, 1990; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 308), nitel araştırmalarda araştırmacıların sağlaması gereken gereklilikleri şu şekilde tanımlamışlardır: “Doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (yani geçerlik) ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine

olanak verecek şekilde tanımlanması (yani güvenilirlik), nitel araştırmacının karşılaması gereken önemli beklentilerdir.”

Bu araştırma kapsamında tüm takım liderlerine konu ile ilgili bilgi verilmiş ve gönüllülük esaslı bir çalışma yapılmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları bir gün öncesinden mail yoluyla paylaşılmış ve katılımcılarla tarafsız ve sohbet tarzı bir görüşme üslubu kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında, takım liderleri yönlendirilmeden yansıtıcı dinleme yöntemi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sonrasında takım lideriyle görüşmelere dair teğit alınmıştır.

Yin (2009) araştırma desenini nitelik bakımından artırabilmek için yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenilirlik özelliklerine bakılmasını önermektedir. Araştırmalarda öznellik ve hata payını en aza indirebilmek için veriler ve araştırma süreçleri net ve yansız bir şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca, durum çalışmalarında yapı geçerliğini artırmak için, araştırma sistematik bir şekilde aşamalı olarak ilerlemeli, verilere ilişkin kanıtlar gösterilmeli ve katılımcı görüşü alınmalıdır.

Araştırma uzun bir sürece yayılmıştır ve uzman görüşü ile ilerlemiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşme ve analiz örnekleri uzmanla paylaşılmış, verilerin kod ve temalara ayrıştırılmasında karşılaştırma yapılması istenmiştir. Miles ve Huberman (1994) nitel araştırmalarda, kodlamaların tutarlı olabilmesi için, araştırmacı ve uzman kodlamaları arasındaki benzerliğin %70'in üzerinde olması gerekliliğini belirtmiştir. Araştırmacı tarafından görüşme sonuçlarına göre oluşturulan tema ve kodlar, uzman bulgularıyla benzerlik göstermiş, bu onaylamadan sonra görüşme analizleri uzman önerileriyle revize edilerek tamamlanmıştır.

3.4 Araştırma Konusu Okulun Profili

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde Yer Alan Vakıf Üniversitesine İlişkin Bilgiler

18 Mayıs 2007 tarih ve 26526 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 5656 sayılı kanunla kurulan üniversite, Eylül 2008'de İstanbul Altunizade Yerleşkesinde ilk öğrencilerini karşılamıştır. Eylül 2011'de Çekmeköy Yerleşkesinde eğitime başlayarak sahip olduğu alanı 280 bin metrekare alana kurulu bir kampüs ile genişletmiştir ve üniversite yerleşkesi ülkemizin ilk LEED Gold Sertifikasına sahiptir.

Türkiye’deki üniversiteler arasında, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’ndeki ilk on üniversite arasında yer alan vakıf üniversitesi bünyesinde 93 çalışma odası, 124 derslik ve 45 laboratuvar, 15.000 m2’ lik spor merkezi, 2.600 m2’ lik kütüphane, 350 ve 372 kişilik 2 oditoryum ve 2600 öğrenci kapasiteli 6 yurt bulunmaktadır.

(Araştırmaya konu olan üniversitenin ismi gizli tutulmuş olup araştırmacı tarafından “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nde yer alan vakıf üniversitesi” tanımlaması kullanılmıştır.)

Üniversitenin Misyonu, Vizyonu ve Temel Değerleri

Üniversitenin misyonu, topluma hizmet etmek için bilgi üretmek ve üretilen bilgiyi paylaşıp uygulamaya koymaktır. Erişilebilir ve girişimci bir araştırma üniversitesi olmak üniversite misyonunun temel eğilimlerini oluşturmaktadır. Üniversitenin vizyonu ise, sahip olduğu bütün programlarıyla ulusal ve uluslararası platformlarda, Türkiye’de ve Türkiye’nin bulunduğu coğrafya dahilinde en iyi on üniversiteden biri ve dünya çapında en iyi ilk iki yüz üniversiteden biri olmaktır. Özgürlük, esneklik, çok boyutluluk ve erişilebilirliktir üniversitenin temel değerlerini oluşturmaktadır. Üniversite, bu değerleri benimseyerek işverenleri için fark yaratan mezunlar vermeyi amaçlamaktadır.

Birimler

Üniversite bünyesinde, 6 fakülte; 2 yüksekokul; 3 enstitü ve 5 uygulama ve araştırma merkezi, 1 araştırma merkezi yer almaktadır. Üniversitenin, 23 lisans; 24 yüksek lisans ve 7 doktora programı olmak üzere toplamda 31 programı bulunmaktadır. Üniversitede programların eğitim dili İngilizcedir; yalnızca, hukuk ve mimarlık lisans programlarının eğitim dili Türkçedir. Üniversite bünyesinde toplamda 388 akademik, 263 idari personel görev yapmaktadır.

Üniversite kurulduğu tarihten itibaren ‘girişimci araştırma üniversitesi’ olmayı hedeflemiştir. TÜBİTAK’tan 10 yıl boyunca 10 milyon TL değerinde Teknoloji Transfer Ofisi desteği almaya hak kazanmıştır. Üniversite bu başarısını, 2012’den itibaren Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’ne göre ilk 10 üniversite arasında yer alarak elde etmiştir. Üniversite bünyesinde tekno girişimcileri desteklemek için Girişim Fabrikası kuluçka merkezinde girişimcilik aktiviteleri yürütülmektedir.

Üniversitenin Kalite Güvencesi Sistemi

Üniversitenin kalite stratejisi Bologna süreci ve Avrupa Standartları çerçevesinde uluslararası standartlara uyum anlayışı ile amaca uygunluk prensiplerine dayanmaktadır. Kalite güvencesini bir öncelik olarak gören üniversite bünyesinde Akreditasyon ve Kalite Güvencesi Ofisi (AKG) bulunmaktadır. AKG, üniversitedeki kalite yönetimi ve akreditasyon süreçleri ile kurumsal değerlendirme işlemlerinin takibinden sorumludur.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde yer alan vakıf üniversitesi, tüm programlarında akreditasyon şartlarını yerine getirilerek ilk mezunlarını vermiştir ve bu başarı kalite güvencesi sisteminin iyi tasarlanmış olduğunu göstermektedir. Psikoloji Bölümü **TDP** Akreditasyonunu 2023 yılına kadar, Mühendislik Fakültesi **MÜDEK** Akreditasyonunu 2021 yılına kadar, Yabancı Diller Yüksekokulu **EAQUALS** Akreditasyonunu 2020 yılına kadar almaya hak kazanmışlardır. Ayrıca, İşletme Fakültesi **AASCB** Akreditasyon sürecindedir. Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi **AABI** üyeliğini gerçekleştirmiştir.

(**TPD**: Türk Psikoloji Derneği; **MÜDEK**: Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği; **EAQUALS**: The European Association for Quality Language Services (Avrupa Dil Eğitimi Kalite Denetim Konseyi); **AASCB**: The Association to Advance Collegiate Schools of Business (Uluslararası İşletme Eğitimi Birliği); **AABI**: The Aviation Accreditation Board International (Havacılık Okulları Akreditasyon Kuruluşu))

Üniversitenin Temel Stratejik Yönelimi

Üniversitenin temel stratejik yönelimi sürekli iyileştirmeyi hedef almaktadır. Bu bağlamda program çıktıları çağın gereklerine uygun bireyler yetiştirme hedefini esas almıştır. Üniversite, toplumsal dönüşüme liderlik etmek amacıyla öğrencilerin seçtikleri iş alanlarında küresel rekabet edebilmelerini amaçlamaktadır.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde yer alan vakıf üniversitesinin kurum içi değerlendirme raporuna göre güçlü ve iyileştirmeye açık yönleri Ek 5'te belirtilmiştir (bkz. Ek 5).

Üniversitenin Yönetim Modeli

Üniversitenin kuruluşundan önce Türkiye'deki yüksek eğitimdeki ihtiyaçlar ve eksikler üzerine detaylı bir araştırma yapılmış ve bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla üniversitenin “**3. Kuşak Üniversite**” olması hedeflenmiştir. Kurum içi değerlendirme raporuna göre (2016-2018), üniversite kendi kaynaklarını yaratarak girişimciliği disiplinler arası boyutta araştırabilmeyi ve mezunlarını iş arayan bireyler olmaktan çok iş fikirleri geliştiren bireyler olarak yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, üniversitenin temel stratejik eğilimi göz önüne alındığında, yönetim, takım çalışmasına önem veren, yenilikçi ve örgütsel yapıyı çağın gerekliliklerine göre dönüştürmeye açık ‘girişimci üniversite’ modelini benimsemiş bir anlayışa sahiptir.

Yabancı Diller Yüksekokuluna İlişkin Bilgiler

İlk öğrencilerini Eylül 2007’de Altunizade kampüsünde kabul eden üniversite, 2011’de Çekmeköy Kampüs’te öğrencilerine kapılarını açmıştır. Yabancı Diller Yüksekokulu 18 Mayıs 2007’de kurulmuştur.

Yabancı Diller Yüksekokulu, İngilizce **Hazırlık Programı**, **Lisans İngilizce Dersleri Programı** ve **Modern Diller Programı** olmak üzere üç ayrı dil programına sahiptir. Öğrencilerin dil gelişimlerine katkıda bulunabilmek amacıyla tasarlanmış olan bu programlar misyonları, vizyonları ve felsefeleri doğrultusunda öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedirler.

a. Misyon

İngilizce Hazırlık Programı

Hazırlık okulunun misyonu, öğrencilerin kendilerini hem sözlü hem yazılı olarak en iyi seviyede ifade edebilmeleri için gereken İngilizce kazanımlarını sağlamak; akademik becerileri ve çalışma alışkanlıklarını edinmelerine yardımcı olmaktır. Aynı zamanda, eleştirel düşünebilme yetilerine sahip, bilgi teknolojilerini en iyi düzeyde kullanabilen, profesyonel yaşamlarında etik kararlar alabilecek seviyede öğrenciler yetiştirmektir.

Lisans İngilizce Dersleri Programı

Lisans İngilizce Dersleri Programı, öğrencilerin gelecekteki kariyer yaşantılarında başarılı olabilmeleri için, araştırma ve eleştirel düşünme becerilerini ön planda tutarak öğrencilerin akademik yazma, okuma ve konuşma becerilerini edinmelerini hedefler.

Modern Diller Programı

Modern Diller Programı, öğrencilerin farklı kültürler arasında etkili iletişim kurabilmelerine yardımcı olabilmek için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerine katkıda bulunmayı hedefler. Bu doğrultuda uluslararası diller olan Almanca, Arapça, Çince, Fransızca, İspanyolca, İtalyanca, Rusça, ve Türkçe bilgisini kazandırmayı amaçlar.

b. Vizyon

İngilizce Hazırlık Programı

İngilizce Hazırlık Programı, ülkemizin en iyi Akademik İngilizce Programı'nı uygulamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, öğrencilerinin bütünlük eğitim teknolojilerini en etkili şekilde kullanmasını hedeflemektedir. Ayrıca, öğrencilerin dil gereksinimlerini karşılamada yeterli olmak, titizlikle tasarlanmış kendine ait bir programa sahip olmak ve çalışanların profesyonel gelişimlerini devamlı olarak teşvik etmek İngilizce Hazırlık Programının temel hedeflerini oluşturmaktadır.

Lisans İngilizce Dersleri Programı

Bu programının temel hedefi , öğrencileri topluma faydalı bireyler olarak yetiştirmek için, sürekli olarak öğrenmeye teşvik etmek ve onların akademik ve kariyer yaşantılarında var olan potansiyellerini kolaylıkla açığa çıkarabilmelerinde yardımcı olmaktır.

Modern Diller Programı

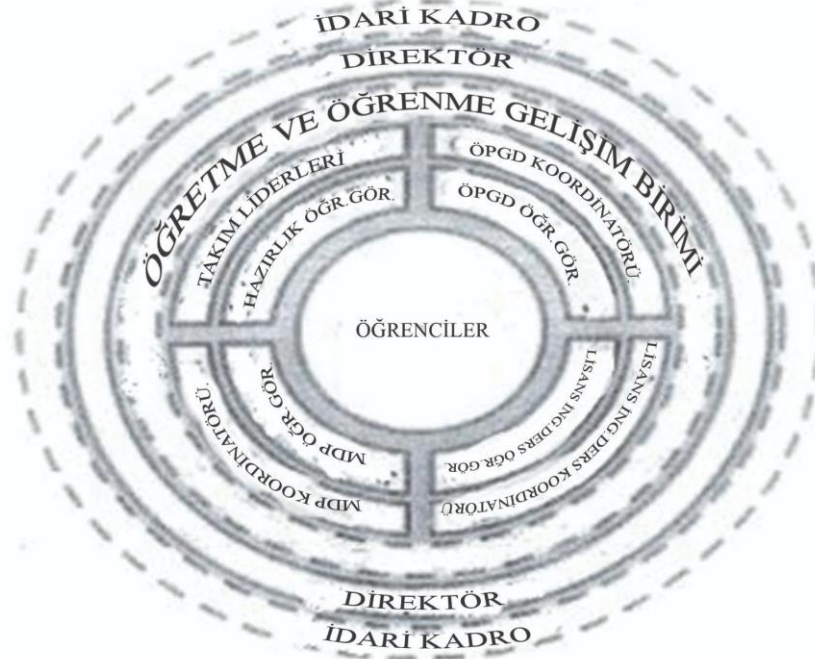
Bu programın hedefi, farklı dil ve kültürleri deneyimleyebilmek için öğrencilere akademik ortamlar yaratmaktır.

Değerler

Yabancı Diller Yüksekokulu üniversitenin ayrılmaz bir parçasıdır ve okul genelinde benimsenmiş olan tüm ortak değerleri ve işleyişi kabul edip kendini sürekli olarak geliştirmektedir.

Yabancı Diller Okulunun Yönetim Yapısı

Yabancı Diller Yüksekokulu'nun yönetim yapısı okul misyonunu ve hedeflerin gerçekleştirilmesini destekler. Okulun organizasyon şeması, misyonu, vizyonu aynı zamanda okul ortamını yansıtmaktadır. Şema aynı zamanda tüm paydaşları ve farklı programlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Öğrenciler okuldaki eğitim sürecinin merkezinde yer almaktadırlar ve tüm sistem öğrencilerin öğrenme ve gelişimi için tasarlanmıştır. Hazırlık İngilizce Programı 6 takımdan oluşur ve her bir takımın başında alanlarında uzman takım liderleri bulunmaktadır. Modern Diller ve Lisans İngilizce Programlarının başında kendi koordinatörleri bulunmaktadır.



Şekil 3.3. Yabancı Diller Yüksekokulu'nun Organizasyon yapısı

Kaynak: 2017-2018 Öğretim görevlileri için hazırlanmış rehber kitabından Türkçe'ye çevrilmiştir.

(ÖPGD Öğr. Gör: Öğretim Programı Geliştirme ve Değerlendirme Öğretim Görevlileri)

(MDP Öğr. Gör: Modern Diller Programı Öğretim Görevlileri)

Yabancı Diller Yüksekokulu'nun Benimsediği Felsefe

Yabancı Diller Yüksekokulu dinamik programı ile öğrencileri sürekli olarak fakülte çalışmalarına hazırlamak için İngilizce eğitiminin etkililiğini hedefler. Eğitim programı hem öğrencilerin hem de öğretim görevlilerinin destekleyici, işbirlikçi ve otonom eğitim ortamına önem vermektedir ve sürekli olarak bu olumlu atmosferin devamlılığı için çabalamaktadır.

Bir takım olarak, hazırlık okulunun misyonu, vizyonu ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için tek ya da en iyi öğrenme yaklaşımı olmadığına inanılmaktadır. Bu sebepten, eğitim felsefesi farklı eğitim deneyimlerine ve metotlarına dayanır. Prensipten, öğrenciler tüm öğrenme ve öğretme süreçlerinin en merkezinde yer alırlar. Okulun tüm yapısı, program geliştirme ve değerlendirme biriminin araçları, profesyonel öğretmen gelişimi üzerine planlanan aktivitelerden, eğitim uygulamalarına kadar tüm genel yapı öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik olup bu ihtiyaçlar doğrultusunda dizayn edilmiştir. Okul programı, öğrencileri gelecekteki çalışmalarına etkili bir şekilde hazırlayabilmek için, her seviyenin amaçları, eğitim metotları, ölçme ve değerlendirme araçları öğrencilerin yeterlik seviyesine göre değişiklik göstermektedir.

Okulun benimsemiş olduğu temel yaklaşım, İletişimsel Dil Öğretimi yaklaşımından etkilenmiş olup dili öğrencilerin iletişim aracı olarak görmekte ve bu sebepten öğrencilerin iletişimsel yeterliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Program üç kur boyunca öğrencilerin okuma, yazma, dinleme, konuşma, dil bilgisi, iletişim, eleştirel düşünme, öğrenme stratejileri ve bilişim teknolojisi yetilerinin geliştirilmesini amaç edinmiştir. Aynı zamanda, öğrencileri motive edecek sınıf içi uygulamalar sunulmaktadır.

Hazırlık Programının Yapısı

İngilizce Dil Hazırlık Programı CEFR 'a (Avrupa Dilleri Ortak Çerçeve Programı) göre, A2, B1 ve B2 olmak üzere üç düzeyden oluşur: B2 düzeyinin koşullarını yerine getiren öğrenciler, İngilizce Dil Öğretim Okulunun yeterlik sınavını

(Akademik İngilizceye Hazırlık Sınavı- TRACE) almaya hak kazanırlar. Bu sınavdan başarılı olan öğrencilerin birinci sınıfa başlamalarına izin verilir.

3.5 Araştırmaya Konu olan Durumun Tanımlanması

3.5.1 Okul Yönetim Yapısında Değişiklik : Takımlar ve Takım Liderliği

Yabancı Diller Yüksekokulu ilk kurulduğunda 2008’de 45 kişilik bir ekiple eğitime başlamıştır. Okul ilk yıllarında eğitim ve öğretim programının oluşturulup geliştirilmesine çok önem vermiş ve deneyimli bir ekiple okul sistemini oluşturmuştur. Programın yürütülmesi ve sınavların hazırlanması gibi önemli işler “level specialist” (seviye uzmanı) adı verilen alanında uzman öğretim görevlileri tarafından yapılmıştır. Fakat, 2011’de tüm üniversitenin Çekmeköy kampüse taşınması ile birlikte, öğrenci sayısında da artış olmuş ve bununla bağlantılı olarak daha fazla öğretim görevlisinin işe alınmasına ihtiyaç doğmuştur. Toplamda 128 kişilik bir ekibin tek bir kişiye bağlı olması ile birlikte okulun yönetimi güç bir hal almıştır. Örneğin, okula gelemeyen bir öğretim görevlisinin kime haber vereceği ya da öğrencilerle yaşanan sorunların topyekun tek bir insanın kararına bırakılması fiziksel olarak da mümkün olmamıştır.

Öğretim görevlilerinden toplanan program değerlendirme ile alakalı dönütler, seviye uzmanlarından gelen tavsiyeler ve gözlemlere dayalı oluşturulan raporlar incelenmiş ve okul yönetim şeklinin değiştirilmesine 2015’te karar verilmiştir. Bu bağlamda hazırlık okulunu daha kolay yönetebilmek için “küçük takımlar” halinde çalışma kararı alınmıştır. Hazırlık okulunun kaç takıma bölünmesi gerektiği tartışılmış, takımlarda çalışacak öğretim görevlilerinden beklentiler, takımlarda görev paylaşımı, takımların işleyişi ve genel kurallar belirlenmiştir. Tüm bunlarla birlikte takımlarda kimlerin liderlik yapacağına dair kriterler oluşturulmuştur. Bu kriterler, takım lideri olacak kişinin yüksek lisans diploması ve DELTA (yetişkinlere İngilizce eğitim verecek öğretmenler için düzenlenen yeterlilik diploması) gerekliliklerine sahip olmasını şart koşar. Aynı zamanda, takım liderlerinin, öğrenmeye açık, kendisini geliştirmek isteyen, gerektiğinde inisiyatif alabilen, eleştiriye açık, kişilerarası iletişim becerileri yüksek bireyler olmalarına dikkat edilmiştir. Bu yeterliliklere sahip olan adaylara mülakat ve yazılı sınavlar yapılmış ve sonrasında takım liderlerine yönetim ve gözlem yapabilme üzerine hizmet içi eğitimler verilmiştir.

Yabancı Diller Yüksekokulu, öğrenen ve etkili bir organizasyon olmayı esas aldığı için, takım liderlerinin sürekli olarak gelişimine önem vermektedir. Bu nedenle haftalık olarak okul müdürü ile birlikte takım liderlerinin ihtiyaçlarına yönelik düzenli eğitimler verilmiştir. Kurumun gidişatı ile ilgili bilginin doğru bir şekilde toplanması, bu bağlamda gerekli aksiyonun alınması ve ihtiyaçlara etkili bir şekilde cevap verilebilmesi döngüsünü sağlayabilmek için takım liderlerinin takımlarda yer alan öğretim görevlileriyle sürekli iletişim halinde olması esas kılınmıştır. Bunu sağlayabilmek için düzenli olarak her hafta takımlar içerisinde toplantılar yapılmaktadır. Aynı zamanda, her dönem sonunda takım liderleri düzenli olarak dönem sonu raporları hazırlamaktadır. Okul içerisinde geri bildirim sistemine çok önem verilmektedir. Bu sebeple hazırlık okulunda çalışan her bir akademik personelden 360 derece değerlendirme anketleri toplanmaktadır.

3.5.2 Takım Lideri İş Tanımı

Takım Lideri yalnızca bir öğretim görevlisi değil, aynı zamanda Hazırlık programının etkili bir şekilde yürütülmesinden de sorumludur. Öncelikli sorumluluğu Hazırlık programının etkili bir şekilde işleyebilmesi için sürekli takibin yapılması ve okuldaki öğretimin kalitesinin artırılması için faaliyette bulunulmasıdır. Öncelikli amacı öğretim programının planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilebilmesi için öğretim görevlileri arasında açık ve etkili bir iletişim ortamını teşvik etmektir. Takım Lideri, aynı zamanda, müdüre yönetim ve öğretim programının etkili bir şekilde işleyişi konusunda destek sağlar ve diğer takım ve birimler ile etkin iletişimin sürdürülebilmesi konusunda yardımcı olur. Takım lideri:

1. Stratejik planlama, okulun işleyiş planlaması ve karar verme süreçlerinde destek sağlar.
2. Öğretim programının planlanması, işleyişi ve değerlendirilmesinde öğretim görevlilerine destek olur.
3. Hazırlık öğretim programına bağlı olarak yürütülen derslerin etkili bir şekilde planlanıp işlenmesini denetler. Bu süreçte, takımdaki öğretim görevlilerini hedeflere bağlı olarak öğrenci merkezli öğretimin sağlanması, eleştirel düşünme, bağımsız öğrenme ve bilgi teknolojileri becerileri konusunda destekler. Aynı zamanda öğrenci ihtiyaçlarına yönelik olarak derslerin uyarlanması, planlanması, ders içi ve dışı aktiviteler konusunda öğrencilerin

gözlemlenmesi, öğrencilere dil becerileri hususunda geri bildirim sağlanması, öğrencilerden öğretim programının tasarımı ve işleyişi ile ilgili gerekli görüşlerin toplanması ve programın iyileştirilmesi için gerekli geri bildirim sisteminin planlanması ve farklı gruplar arasında çatışmalar olması durumunda desteğin sağlanması konusunda rehberlik eder.

4. Öğretim görevlilerinin profesyonel gelişim fırsatlarını planlayıp organize eder.
5. Okuldaki davranış kurallarının gözlemlenmesi ve akademik ortamda bireylerin birbirlerine karşı karşılıklı saygı ortamının desteklenmesini sağlar. Bunun yanı sıra, gerekli kural ve düzenlemelere uyulması konusunda örnek olur ve bu ortamın devamlılığını sağlamaya çalışır.
6. İşe alım süreçlerinin organize edilmesine destek sağlar ve iş görüşmelerine katılır. Çalışan memnuniyeti ve motivasyonun devamlılığı konusunda bilgi toplar. Müdür adına performans değerlendirme toplantılarına katılır.
7. Haftada 6 saate kadar ders verir.
8. Müdür tarafından verilen diğer sorumlulukları yerine getirir.

3.5.3 Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, 2009 yılında İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olmuş ve 1 yıl Fransa’da Comenius dil asistanlığı yaptıktan sonra, Türkiye’ye dönerek hazırlık okullarında öğretim görevlisi, eğitim programı geliştirme birimi üyesi ve drama eğitmeni olarak görev yapmıştır. 5 Eylül 2016 tarihinden itibaren Yabancı Diller Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmakta olan araştırmacı, aynı zamanda araştırma sürecinde katılımcı rolünü üstlenmektedir.

3.6 Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, bütüncül tek durum desenine göre, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nde yer alan vakıf üniversitesinin yabancı diller yüksekokulunda çalışmakta olan takım liderleri oluşturmuştur. Hazırlık biriminde 1’i erkek, 5’i kadın olmak üzere 6 takım lideri bulunmaktadır. Takım liderlerinin her biri en az yüksek lisans mezunu olup DELTA (yetişkinlere İngilizce eğitim verecek öğretmenler için düzenlenen yeterlilik diploması) diplomasına sahiptirler.

Tablo 3.1. Katılımcılara İlişkin Veriler

Katılımcılar	Katılımcılara İlişkin Genel Bilgiler	Katılımcıların bu okuldaki mesleki deneyimi	Katılımcıların takım lideri olarak toplam yöneticilik deneyimi	Katılımcıların sahip olduğu diploma ve yeterlilikler
Katılımcı 1	Kadın 31 yaşında	8 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans DELTA
Katılımcı 2	Kadın 32 yaşında	9 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans DELTA
Katılımcı 3	Kadın 34 yaşında	6 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans ICELT DELTA
Katılımcı 4	Kadın 35 yaşında	7 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans CELTA DELTA
Katılımcı 5	Kadın 38 yaşında	7 yıl	3 yıl	Yüksek Lisans ICELT DELTA CELTA Eğitmeni
Katılımcı 6	Erkek 33 yaşında	5 yıl	2 yıl	Yüksek Lisans DELTA Doktora CELTA Eğitmeni

3.7 Verilerin Toplanması

3.7.1 Görüşme Formunun Hazırlanması

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla veriler toplanmıştır. Stewart ve Cash (1985), görüşmeyi “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Akt :Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yıldırım ve Şimşek’e göre (2013), görüşme yöntemi, görüşmecinin cevap almak amacıyla soruları sözlü ve yüz-yüze olmak koşulu ile katılımcılara yönelttiği bir yöntemdir. Bu tekniği kullanmaktaki amaç, görüşmenin araştırmacıya alt sorular sorma imkânı sağlaması ve bu sayede araştırmacının görüşmenin akışını etkileyerek görüşme yapılan kişinin yanıtlarını açmasını ve derinlemesine bilgi edinilmesini sağlamasıdır (Büyüköztürk vd.,2014).

Görüşme formunda iki giriş sorusu ve on üç ana soru yer almaktadır ve görüşme soruları araştırmanın alt problemlerine göre ilgili literatür incelenilerek ve uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Görüşme soruları için, araştırma grubundaki takım liderlerini temsil edebilecek nitelikteki öğretim görevlilerinin uzman görüşü alınmış ve pilot çalışma uygulanmıştır. Yapılan pilot görüşmeler sonrasında, daha önce, aynı kurumda takım liderliği yapmış 2 öğretim görevlisinin vermiş olduğu geri bildirimler göz önünde bulundurularak taslak forma son şekli verilmiştir.

3.7.2 Görüşmelerin Uygulanışı

Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, araştırmaya katılan 6 takım liderine, okul sistemi değişmeden önceki yönetim süreçleri, değişim sürecinde yaşananlar ve şu anki uygulanan haliyle takım sistemi ve takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki yansımalarına dair görüşleri sorulmuştur. Her bir katılımcıya sorular önceden gönderilmiş ve görüşmeler katılımcıların rahat bir şekilde görüşlerini aktarabilecekleri bir ortamda yapılmıştır. Her bir görüşme ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir ve yaklaşık 1 saat sürmüştür.

3.8 Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma verilerini analiz edebilmek için nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013) nitel araştırma verilerinin analizini “verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması” olarak dört aşamaya ayırmışlardır. Bu dört süreç baz alınarak metinlerin analizi yapılmıştır. Katılımcıların bilgilerinin gizliliği için isimler gizli tutulmuş ve Katılımcı 1’den Katılımcı 6’ya kadar numaralandırma işlemine gidilmiştir. Takım liderlerinden elde edilen ses kayıtları Microsoft Office Word programına yazı şeklinde aktarılmış ve takım lideri görüşleri satır satır okunarak anahtar kelime ve cümlelerin kodlanması alt problemlerle ilişkili bir şekilde yapılmıştır. Ortak kodlar her bir takım liderinin görüşlerine dayanarak ve renk kodlaması yapılarak tablolar halinde temalar altında toplanmıştır. Toplanan veriler ve kodlar belirli kategoriler altında toplanmış ve daha sonra temalar oluşturulmuştur. Takım liderlerinin her bir tema ile ilgili deneyim ve görüşleri onların bakış açısına odaklanılarak yansıtılmıştır. Creswell (2013) durum çalışmalarında anlatıcının bakış açısı baz alınarak “ilginç anekdotların yansıtılması” gerektiğini vurgulamıştır.

Katılımcılardan elde edilen veriler uzun bir zaman aralığında düzenlenmiştir ve tablolardan elde edilen verilerden anlamlı raporlar elde edilmiştir



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, verilerin analizinden elde edilecek bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Yapılan araştırma kapsamındaki 6 alt probleme ilişkin temalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmanın Problemleri ve Temaları

Alt Problemler	Temaları
1.Alt Problem Eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri	Tema 1 1.1.Seviye odaklı yönetim sürecinde tek başlılığa ilişkin algılar 1.2.Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar 1.3.Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri
2.Alt Problem Şu anki yönetim süreçlerine ilişkin takım lideri görüşleri	Tema 2 2.1. Karar verme stili ve süreçleri 2.2. Planlama süreci ve yaklaşımı 2.3. Okuldaki iletişim biçimleri ve özellikleri 2.4. Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri 2.5. Okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stili
3.Alt Problem Takım çalışmasına ilişkin görüşler	Tema 3 3.1.Takım çalışmasının avantajları 3.2.Takım çalışmasının dezavantajları ve aksayan yönleri 3.3.Takım çalışmasının okuldaki işleyişi 3.4.Takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler algısı 3.5.Takım çalışmasına geçişte yaşanan zorluklar 3.6.Takım liderlerinin yaşadığı ortak zorluklar
4.Alt Problem Okul etkililiğine ilişkin görüşler	Tema 4 4.1.Etkili okula ilişkin algılar 4.2.Araştırılan okulun etkililiğine ilişkin algılar

5. Alt Problem Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkileri	Tema 5 5.1.Takım sisteminin yönetim ve işleyiş üzerindeki etkileri 5.2.Takım sisteminin öğretim görevlileri üzerindeki etkileri
6. Alt Problem Kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri	Tema 6 6.1.Yönetim ile ilgili öneriler 6.2.Öğretim görevlileri ile ilgili öneriler

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular :Eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri

Takım liderlerine görüşme sırasında takım sisteminden önceki yönetim süreçlerine yönelik sorular yönlendirilmiştir. Birinci alt probleme ilişkin bütün görüşme metinleri taranmıştır ve takım liderleri ile yapılan görüşmeler sonucu toplanan veriler kod ve kategori olarak ayrıştırılarak üç tema altında düzenlenmiştir. Bu temalar: “Seviye odaklı yönetim sürecinde tek başlılığa ilişkin algılar”, “seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar” ve “Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri” başlıklarında incelenmiştir.

4.1.1 Tema 1 : Seviye odaklı yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri algıları

Takım lideriyle yapılan görüşmeler sonucunda, hazırlık okulu bünyesinde görev yapmakta olan 6 takım liderinin “Seviye odaklı yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri algıları” başlığı altındaki görüşleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.2. Seviye odaklı yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri algıları

Seviye odaklı yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri algıları	Tekrar Sayısı
Bir tane direktör ve de direktör yardımcısının sorumluluğunda olma	6
Kalabalık bir ortamda fikirlerin iletilmesinin zor olması	5
Yetenek yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirememesi	5
Tek başlı yönetimde zaman yönetiminin etkili yapılamaması	5

Yönetimde tek başlılığın ihtiyaçları karşılamada etkili olmaması	3
İşleyişin zor olması	2
Öğretim görevlilerinin bazı taleplerini dile getirmelerinde çekingen olmaları	2
Kalite yönetiminin etkili yapılamaması	1
Herhangi bir sıkıntı durumunda direktörün önünde öğrencilerin çok büyük kalabalıklar oluşturması	1
Okulda bir problem olduğunda kime başvurulacağının net olarak bilinmemesi	1

Tablo 4.2.'den anlaşılacağı üzere, takım liderleri, eski yönetimde kararların tek bir direktör veya direktör yardımcısına bağlı olmasından kaynaklanan durumları dile getirmişlerdir. Takım liderlerine göre, üniversite büyüdükçe daha fazla öğrenciye sahip olmuştur ve bu doğrultuda öğretim görevlisi kadrosu genişlemiştir. Kalabalık bir grubun talep ve ihtiyaçlarını karşılamada tek bir merkeze bağlı olmanın işleyiş ve takipte sıkıntılar yarattığı, zaman ve yetenek yönetiminin etkili bir şekilde yapılamadığı takım liderleri tarafından sıklıkla aktarılmıştır. Bunların yanı sıra, okulda insani bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen, eski sistemde tek bir kişiden talepte bulunulacağı için, öğretim görevlilerinin taleplerini dile getirirken daha çekingen oldukları, kalite yönetiminin kalabalık bir ekipte etkili bir şekilde yapılamadığı ve kararların merkezde bir kişiye bağlı olmasından ötürü, öğrencilerin problem yaşadıklarında direktörün ofisinin önünde kalabalıklar oluşturduğu ve görev tanımları bakımından kime başvurulacağının net olmaması durumları dile getirilmiştir. Eski sisteme ilişkin Katılımcı 1'in görüşleri şu şekildedir:

“Tabi kalabalık bir ortamda tek bir kişinin veya iki kişinin herkesi takip edebilmesi ve herkese gerekli şekilde cevap verebilmesi, motivasyonu sağlayabilmesi, yetenek yönetimini en etkili şekilde yönetebilmesinde sıkıntılar yaşıyordu (Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran 2018).”

Katılımcı 1'in görüşleri, yetenek yönetimi yönündeki algılar açısından Katılımcı 4 ile yapılan görüşme ile paralellik göstermektedir:

“...bazı işlerin işleyişi yönünde bazı aksamalar olabiliyordu .Örneğin, her sene sonundaki değerlendirme toplantımı yapamayabiliyordum. Kendi yeteneklerimi ve göstermek istediklerimi bir şekilde gösterebildiğimi düşünüyorum; ama, eminim birçok kişi bunu bulamamış olabilir; çünkü, çok büyüttük ve gözlem yapan tek bir kişi var ve onun da ayrıca kendi bir sürü işi var (Katılımcı 4 ile görüşme ,Haziran 2018).”

Eski sistemde kararlar en son aşamada tek bir kişinin onayına bağlı olduğu için işleyişin yavaşladığı şu şekilde dile getirilmiştir:

“ ... tüm kararlar direktöre gitmek zorundaydı ve onun tek başına karar vermesi ya da karar verip geri dönmesi zaman alıyordu; dolayısıyla, daha fazla ve daha hızlı karar almak adına böyle bir değişikliğe gidilmiştir(Katılımcı 2 ile görüşme,Haziran 2018).”

Takım liderleri, eski yönetimde işlerin kalitesi konusunda bir problem olmadığını dile getirmişlerdir; fakat, yönetimin tek kişiye bağlı olması durumunun, okul kalabalıklaştıkça yönetim süreçleri ve kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması hususunda yetersiz kaldığını aktarmışlardır.

4.1.2 Tema 2: Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar

Takım liderlerine eski yönetim süreçlerine ilişkin sorular sorulduğunda “Kalabalık ekipte birlikte çalışılan insanların sürekli değişmesi, seviye koordinatörlerinin tükenmişlik yaşamaları ve bireysel aksaklıkların gözden kaçırılması” durumları sıklıkla dile getirilmiştir. Bu durumlar eski yönetim süreçlerinde sürekli olarak öğretim görevlilerinin kendi içinde rotasyon yapmasını gerektiren “Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar” teması altında incelenmiştir.

Tablo 4.3. Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar

Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar	Tekrar Sayıları
Seviyeler değiştikçe birlikte çalışılan insanların değişmesi	7
Eski sistemde seviye koordinatörlerin tükenmişlik yaşamaları	6
Seviyeler kısa süreli aralıklarla sürekli değiştiği için bireysel aksaklıkların gözden kaçırılması	2
Öğretim görevlilerinin seviye odaklı çalışırken yaptığı işin kalitesini gösterememekten dolayı mutsuz olması	2
Seviye koordinatörlerinin yetenekleri yönlendirme sorumluluğunun olmaması	1
Öğretim görevlisi sayısının seviye değiştikçe belirli seviyelerde yığılması	1
Ofisler arası fiziksel uzaklığın iletişimde ve işleyişte sıkıntı yaratması	1

Takım liderleri, 2015-2016 Akademik yılından önceki süreçlerde, hazırlık okulunda öğretim görevlilerinin 5 İngilizce dil seviyesine göre derse girdiklerini ve her bir seviyenin geliştirilmesinden ve koordinasyonundan sorumlu “Level

Specialist” olarak adlandırılan bir seviye koordinatörünün olduğunu belirtmişlerdir. Takım liderlerine göre, seviye koordinatörleri, kendi seviyelerindeki öğretim görevlilerinin akademik tüm ihtiyaçları ile ilgilenmekle birlikte, okulda birçok şapka takmak zorunda kalmışlardır. Ancak, takım sisteminden önceki okul yönetim süreçlerine göre, seviye koordinatörlerinin okulda çalışmakta olan öğretim görevlilerinin hangi alanlarda yetenekli olduklarını belirleme ya da önceki seviyelere ilişkin ne tür problemler yaşadıklarına dair takibin sağlanmasını gerektiren sorumlulukları bulunmamaktadır. Dolayısıyla, seviye odaklı sistemde, bireylere yönelik kararlar direktör tarafından alınmaktadır. Bunun yanı sıra, takım liderleri, eski sistemde 5 ayrı dil seviyesinde çalışan öğretim görevlilerinin her periyod sona erdiğinde, başka bir seviyede çalışmaya başladığını ve birlikte çalışılan insanların da her çeyrek dönemde bir başka seviyeye geçildiğinde, değişmek durumunda kaldığını dile getirmişlerdir.

Katılımcı 3, öğretim görevlilerinin belirli bir takımda çalışmamasından kaynaklanan ve öğretim görevlisi rotasyonunu gerektiren eski sisteme ilişkin şu paylaşımda bulunmuştur:

“Eski sistem etkili değildi kesinlikle, bu ders programı çizelgelerinden tutun da ihtiyaçların giderilmesine problemlere hâkim olunmasına kadar geniş bir yelpaze aslında...Önceki sistemde şöyle bir şey vardı: Ben o zaman başlangıç seviyesini yapıyorum. Bu seviye ile ilgilenen koordinatör o zaman benimle ilgileniyor. Ertesi dönem ileri seviye yapıyorum, bu sefer bu durum değişiyor, başka biri gözlemliyor beni ve benim problemimi bilmiyor (Katılımcı 3 ile görüşme, Haziran 2018).”

Bunun yanı sıra, Katılımcı 5, eski sistemde dengeli bir iş dağılımının ve net bir görev tanımının olmamasının yol açtığı seviye düzenleyicilerindeki tükenmişlik hissini şu şekilde aktarmıştır:

“Daha önceki sistemde birçok şapka takıyorduk. Hem planlama ve ölçme ve değerlendirme, hem takım liderinin bir kısım işini yapıyorduk yani birçok ofisin şu an dağıtılan işlerini yapıyorduk. Bu çok sağlıklı değil, elimizden geleni yapıyorduk ama bu ne anlama geliyor, hem burada çalışmak, hem evde çalışmak... çok fazla tükenmişlik yaşıyorduk...hem biz çok yoruluyorduk hem de hocalardan da özellikle bazı kesim çok mutsuzdu, çünkü onlar kendilerini kötü hissediyordu. Fiziksel uzaklık bile hocalara bir problem yaratabiliyordu. Bu sistemde iki dakikada bu odada ya da yan odada söyleyebildiği şeyi koridorun diğer ucundaki hocayı bulup söylemesi sorun olabiliyordu... (Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Yukarda alıntılanan tüm takım lideri bulguları, okulun yeniden yapılandırma sürecine girme ihtiyacının somut kanıtlarını sunmaktadır. Bu sebeplerden, 2015-2016

Akademik yılından itibaren, okul, denge gözetilerek 6 takıma ayrılmıştır ve okulda kaliteyi artırmak adına profesyonel gelişimi destekleyici ders gözlemleri başlamıştır. Ders gözlemlerinin yürütülmesi sorumluluğu, işe yeni başlayan öğretim görevlileri için, ilk etapta TLDU (Öğretme ve öğrenme gelişimi birimi) ve takım liderleri işbirliğiyle yapılmaktadır, sonrasında ise bu süreç takım liderleri ile ilerlemektedir.

4.1.3 Tema 3: Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri

Takım sisteminden önceki sürece ilişkin olumlu bakış açıları da dile getirilmiştir. Seviye odaklı yönetim süreçlerine ilişkin insan ilişkileri bakımından, 3 takım liderlerinin ortak fikri, çalışanların farklı bireylerle çalıştığı için daha fazla etkileşim halinde olması ve daha sosyal olması yönündedir. Ayrıca, akademik kadronun özverili bir şekilde çalışması sayesinde okuldaki işlerin yürütülebildiği; ama, bunun takım sisteminde daha sağlıklı ilerlediği dile getirilmiştir.

Tablo 4.4. Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri

Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri	Tekrar Sayısı
Seviye odaklı sistemde farklı kişilerle çalışma ve iş birliği kurma şansı	3
Okulun yürütülmesinde sıkıntı olmaması	1
Daha sosyal bir ortam	1

Seviye odaklı sistemde farklı bireylerle partner olabilme durumu 2 takım lideri tarafından şu şekilde aktarılmıştır:

“Eski sistem birçok açıdan etkili değildi; ama, iyi yönleri de vardı. Şu anda hala bazı hocalardan gelen farklı farklı insanlarla çalışabilme şansı..(Katılımcı 3 ile görüşme,Haziran 2018).”

“... Eski sistemde her çeyrek dönemde bir seviye değişirdi ve insanlar birbirleriyle daha sosyaldi. Dolayısıyla her hoca farklı bakış açısını görüp farklı kişilerden farklı şeyler öğrenebiliyordu. Yani bu bir paylaşım ve bizim meslekte de önemli bir şeydir...(Katılımcı 5 ile görüşme,Ağustos 2018).”

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Şu anki yönetim süreçlerine ilişkin Görüşler

Takım liderleri ile yapılan görüşmeler esnasında onlara şu anki yönetim süreçlerine dair görüşleri sorulmuştur. Bu görüşler “Karar verme stili ve süreçleri”,

“Planlama süreci ve yaklaşımı”, “Okuldaki iletişim biçimleri ve özellikleri”, “Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri” ve “Okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stili” temaları olarak 5 ana tema altında toplanmıştır.

Tablo 4.5. Şu anki yönetim süreçlerine ilişkin temalar ve kategoriler

Alt problemler	Temalar	Kategoriler
2.Şu anki yönetim süreçlerine ilişkin takım lideri görüşleri	1. Okuldaki karar verme stili ve süreçleri	<ul style="list-style-type: none"> • Geribildirim sistemi • Kişileri kararlara dahil etme • Esneklik • Kararların gerekçelendirilmesi • Öğrenci ve öğretim görevlisini merkeze alma
	2. Okuldaki planlama süreci ve yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik toplantılarda hedeflerin belirlenmesi • İş bölümü • Geri bildirim odaklılık
	3. Okuldaki iletişim biçimleri ve özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları • Açık iletişim • Doğru üslup • Takım liderlerine kolay erişilebilirlik
	4. Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri	<ul style="list-style-type: none"> • Esnek çalışma şartları • Sosyal aktiviteler • Adil olma • Profesyonel gelişimi destekleme • Taleplerin dikkate alınması • Çalışanlara sorumluluk verme • Çalışanlara gösterilen manevi destek
	5. Okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stili	<ul style="list-style-type: none"> • Sorunun kaynağını bulup analiz etmek • Yansızlık • Güven duyma • Soğukkanlılık • İş birliği içinde çözüm odaklı olma • Gizlilik prensibi

4.2.1 Tema 1: Okuldaki Karar Verme Stili ve Süreçleri

Takım liderlerine okulda kararların nasıl alındığı sorulduğunda verilen cevaplar kodlanarak: “Geribildirim sistemi, kişileri kararlara dahil etme, esneklik,

kararların gerekçelendirilmesi ve öğrenci ve öğretim görevlisini merkeze alma” kategorileri altında kodlanmıştır. Bu kategoriler “Okuldaki Karar Verme Stili ve Süreçleri” teması altında birleştirilmiştir. Okul kültürü incelendiğinde geri bildirim sisteminin ne kadar önemli olduğu tüm takım liderleri tarafından tekrarlanarak vurgulanmış ve tüm kararların karardan etkilenecek tüm bireylerin fikri alınarak verildiği ve karar mekanizmasının bu şekilde işlediği belirtilmiştir. Karar süreçlerine ve okuldaki karar alma stiline ilişkin görüşler tablo 4.6.’da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Okuldaki Karar Verme Stili ve Süreçlerine İlişkin Kodlar

Karar verme stili ve süreçleri	Tekrar Sayısı	Karar verme stili ve süreçleri	Tekrar Sayısı
Geri bildirim dayalı karar alma	13	Kurumun esnek olması	1
Öğretim görevlilerinin karar almadan önce sürece dahil edilmesi	8	Misyon ve vizyonu gerçekleştirmeye çalışma	1
Yetki paylaşımı	6	Zamana bağlı olarak kısa ya da uzun vadeli kararlar almak	1
Yönetimin gözlemlerine dayalı kendi inisiyatifinde aldığı kararlar	3	Çalışanlara şans verme ve vakit tanıma	1
Değişimlerin gerekçelendirilmesi	2	Öğrenciler baz alınarak karar verme	1

Okulda kararların nasıl alındığına ilişkin soruya verilen cevaplar arasında en çok tekrarlanan kodlar “geri bildirim dayalı karar alma, “öğretim görevlilerinin karar almadan önce sürece dahil edilmesi” ve “yetki paylaşımı” olarak işaretlenmiştir. Bu konuya ilişkin takım liderlerinden alıntılar şu şekildedir:

“Yabancı Diller Okulu'nda alınacak bir kararsa, kendi inisiyatifimizle kesinlikle öncelikle karşı taraftan geri bildirim alınır, sonrasında bu geri bildirim değerlendirilmesi gerekiyorsa birkaç tane odak grup görüşmesi yapılır o alandaki hocalarla. Örneğin, bu dönem yapılan yazılı geri bildirimlerin kalitesini daha da mı arttırırsak, neler yapılsa gibi bir çalışma yaptık ...mümkün olduğu kadar etkilenecek bütün partileri işin içine katacak şekilde karar almaya çalışılıyor (Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

Tüm takım liderleri kurumun karar almada öğretim görevlisine esneklik tanıdığını ve yetkiyi paylaşarak, öğrenci ve öğretmeni merkeze aldığını şu sözlerle dile getirmiştir. Bu konuda Katılımcı 5 şu sözleri dile getirmiştir.

“Hiçbir zaman tepeden gelen ve o şekilde karar veren bir mekanizma değil. Tek taraftan çıkan, tek bir cümleyle hareket edilen bir yer değil. Öğrenci ve hoca merkezli ilerliyor kesinlikle, her zaman her şeyin geri dönütü alınıyor ve karar bir zemine oturtuluyor mutlaka. Öğrenciden ya da hocadan alınan bir geri bildirim ya da anket uygulanıp hocalara sorulur, “bu konuda ne düşünüyorsunuz”, bunun ardından mutlaka focus gruplar oluşturulur. Neler hissedildiğine ne yapıldığına dair, çünkü burada verilen kararlar öncelikle ilk derecede öğrenciyi ve hocayı etkileyecek kararlar..(Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, kararların mutlaka mantıklı bir sebebe dayandırıldığını belirtilmiştir. Okulda bir değişiklik yapılacak ise, tepeden inme bir anlayıştan ziyade, tüm okuldan toplanan geri bildirimlere ve yolunda gitmeyen durumların gözlemlenmesine dayanarak ilerlendiği ve değişimlerin gerekçelendirildiği 2 takım lideri tarafından vurgulanmıştır.

4.2.2 Tema 2: Okuldaki Planlama Süreci ve Yaklaşımı

Planlama süreçlerine ilişkin takım liderleri ile yapılan görüşmelerden 3 ayrı kategori oluşturulmuştur: “Stratejik toplantılarda hedeflerin belirlenmesi, iş bölümü ve geribildirim odaklılık.” Bu 3 kod “Okuldaki Planlama Süreci ve Yaklaşımı” teması altında birleştirilmiştir. Planlama Süreci ve Yaklaşımına ilişkin takım lideri görüşleri Tablo 4.7.’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.7.Okuldaki Planlama Süreci ve Yaklaşımına İlişkin Kodlar

Okuldaki Planlama Süreci ve Yaklaşımı	Tekrar Sayısı
Farklı kanallardan geri bildirim toplayarak planı oluşturma	12
Yabancı diller okulunun yıllık stratejik hedeflerinin belirlenmesi	8
İş bölümü yapılması	4
Üniversite yönetiminin stratejik planlamasına dahil olma	4
Uzun ve kısa vadeli hedefler	2
Geri bildirim analizinin yapılması	1
Veriye dayalı planlama	1

Tüm takım liderleri planlama süreçlerini 2 ayrı açıdan değerlendirmişlerdir. İlk olarak, hazırlık okulu üniversiteye bağlı bir birim olduğu için halihazırda okulun stratejik planlamasına dahildir ve kararlarını bu doğrultuda almaktadır. Üniversite yönetiminin sunduğu çeşitli başlıklar dahilinde yıllık hedefler belirlenmektedir ve

işbirliği içinde aksiyon alınmaktadır. İkinci durum ise, hazırlık okulunun kendi belirlemiş olduğu stratejik hedefler doğrultusunda her yıl yeni dönem başlamadan önce yapılan stratejik planlama toplantılarıdır. Bu toplantılarda okulda bulunan tüm öğretim görevlisi ve öğrencilerden toplanan 360 derece geribildirimler göz önünde bulundurulmaktadır. Tüm takım liderleri, okulda hazırlanan öğretim programlarının oluşturulmasından, kısa ve uzun vadeli stratejik planlama süreçlerine kadar, planlamadan etkilenen bütün birimlerden geri bildirim toplanarak planların oluşturulduğunu sıklıkla dile getirmişlerdir. Planlama süreçlerine ilişkin olarak Katılımcı 4 ve Katılımcı 5 okuldaki süreçleri şu şekilde özetlemiştir:

“..bir sonraki yılın planlaması için bütün bir yıl toplanan veriler masaya yatırılıyor bu toplanan kanallar öğrenciden toplanan geri bildirimler, hocadan alınan geri bildirimler, takım liderinin yıl boyunca öğrencilerle yaptığı sınıf temsilcileri toplantıları ve kahve toplantıları var...farklı kanallardan toplanan geri bildirimlerle bir sonraki yılın planlaması yapılıyor ve aksiyona geçiriyor kim neyi yapacak gibi iş bölümü yapılıp yazın yetebildiği kadar çalışma başlatılıyor ve sonrasında o şekilde ilerleniyor. Yani bir iş bölümü sürekli olarak devam ediyor diyebiliriz (Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).

“ ...her dönemde stratejik kararlar alınıyor, stratejik toplantılar yapılıyor aslına bakarsanız, bununla ilgili de çıkış noktası aslında bütün dönem boyunca hocalardan ve öğrencilerden değişik sistemlerle alınan geri dönüşlere dayanarak planlama oluşturuluyor (Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

4.2.3 Tema 3: Okuldaki İletişim Biçimleri ve Özellikleri

Takım liderlerine okuldaki iletişim kanalları ve iletişimin nasıl olduğuna dair sorular yöneltilmiştir. Metinlerde verilen cevaplar tek tek incelenilerek kodlanmış ve öncelikle “Resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları, açık iletişim, doğru üslup ve takım liderlerine kolay erişilebilirlik” kategorileri işaretlenmiştir. Bu 4 kategori “Okuldaki iletişim biçimleri ve özellikleri” teması altında toplanmıştır. Okuldaki iletişim biçimi ve özelliklerine ilişkin kodlar Tablo 4.8’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.8. Okuldaki İletişim Biçimleri ve Özelliklerine İlişkin Kodlar

Okuldaki iletişim biçimleri ve özellikleri	Tekrar Sayıları	Okuldaki iletişim biçimleri ve özellikleri	Tekrar Sayıları
Resmi toplantılar yoluyla	6	Okulda saygının önemli olması	1
Resmi olmayan iletişim kanalları yoluyla	6	İletişimde çoğu zaman sıkıntı yaşanmadığını düşünme	1
Takım liderlerinin okuldaki iletişim kanalını etkili bir şekilde sağlamaları	6	İnsanların bir şey sormaya çekinmemesi	1
Herkesin birbirine kolay erişebilmesi	2	Fikirlerin dikkate alınması	1
Açık kapı politikası	1	Açık bir iletişimin olması	1
Sıcak iletişim	1	Takım liderlerinin bireysel iletişim stillerinin olması	1
Herkesin iletişimde doğru üsluba sahip olması	1	Okulda saygının önemli olması	1

Okuldaki iletişim şekillerine ilişkin bütün takım liderleri resmi ve resmi olmayan kanallardan bahsetmişlerdir. Düzenli olarak yapılan haftalık akademik takım toplantıları, takım lideri ile yapılan bireysel güncelleme toplantıları, dönem sonu ve yıl sonu değerlendirme toplantıları resmi iletişim kanalları olarak işaretlenmiştir. Bunun yanı sıra, yapılan tüm görüşmelerde, sıklıkla direktör ile yapılan kahve toplantıları, takım liderlerinin açık kapı politikasının olması, herkesin birbirine istediği zaman kolaylıkla erişebilmesi de resmi olmayan kanalları olarak işaretlenmiştir. Ayrıca, okulda takım liderlerinin iletişim süreçlerinde çok önemli bir role sahip olduğunu belirten takım liderleri, öğretim görevlilerinin kendilerine çok kolaylıkla erişebildiğini ve ihtiyaçlarını rahatlıkla iletebildiğini aktarmışlardır ve okuldaki iletişim ağının düzenli bir şekilde ilerlemesinde takım liderinin rolü vurgulanmıştır. Bu konudaki takım lideri görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...ofisler zaten her zaman açık, herhangi bir şey olduğunda hocaların bize erişimi her zaman var. Cep telefonu ile görüşebiliriz, what's up'tan görüşebiliyoruz, erişilebilirlik durumumuz her zaman var. Kapılarımız her zaman açık ve de gelip bir şey sormaya çekinmediklerini düşünüyorum açıkçası (Katılımcı 3 ile görüşme, Haziran 2018).”

“... Öğretim görevlilerinin herhangi bir durumda ilk başvurmaları gereken kişi takım liderleri... o aradaki kanalı da gerektiğinde takım lideri sağlıyor, arada takım liderinin olması o akışın pürüzsüz olmasını sağlıyor. Ya da aynı şekilde öğretim görevlisi herhangi bir durum olduğunda kime

gideceğini çok net biliyor. Yani açık bir iletişim var diyebiliriz (Katılımcı 4 ile görüşme ,Haziran 2018).”

Katılımcı 2 okulda çalışan öğretim görevlileri arasında açık bir iletişim olduğunu ve insanların iletişim kurarken saygılı bir üslup kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda şu sözleri dile getirmiştir:

“...Herkesin iletişime önem vererek karşısındakine olması gerekeni ya da olmaması gerekeni uygun bir dille anlattığını düşünüyorum...saygının çok önemli olduğunu düşünüyorum iletişim konusunda çoğu zaman da sorun yaşamadığımı düşünüyorum (Haziran 2018).”

4.2.4 Tema 4: Okuldaki Çalışan Motivasyonunu Sağlama Biçimleri

Takım liderleriyle yapılan görüşmelerde “Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri” temasının altında 7 kategori işaretlenmiştir: “ Çalışanlara gösterilen manevi destek, esnek çalışma şartları, sosyal aktiviteler, adil olma, profesyonel gelişimi destekleme, çalışanlara sorumluluk verme ve taleplerin dikkate alınması”. Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Okuldaki Çalışan Motivasyonunu Sağlama Biçimlerine İlişkin Kodlar

Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri	Tekrar Sayısı	Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri	Tekrar Sayısı
Sosyal aktiviteler yoluyla	5	Çalışanlara sorumluluk vererek	2
Profesyonel gelişime destek vererek	4	Takım liderinin desteği ile	2
Esnek çalışma şartları yoluyla	3	Çözüm odaklı ilerleyerek	1
Her zaman öğretim görevlisinin yanında yer alma	3	Çalışanları karar mekanizmasına dahil ederek	1
Adil olma yoluyla	3	Yetenekleri düzgün kullanma yoluyla	1
Taleplerin çeşitli toplantılarda dinlenip dikkate alınmasıyla	3	Problem yaşandığında tarafsız kalarak	1
Öğretim görevlilerine karşı yargılayıcı olmayarak	2	İnsani bir yaklaşımı benimseyerek	1
Açık kapı prensibi ile	2	Çalışanlarla iş birliği içinde ilerleyerek	1

Tablo 4.9.'da da görüldüğü üzere, çalışan motivasyonunun sağlanmasında en çok sosyal aktiviteler tekrarlanmıştır. Takım liderleri, sosyal aktivitelerin daha çok takımlar içinde yapıldığını ve okul çapında da bunun devamlılığının sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. 4 Takım lideri, okulda profesyonel gelişime destek verilmesinin motivasyonu sağlamada önemli bir unsur olduğunu dile getirmişlerdir. Okuldaki esnek çalışma koşulları , çalışanlara adil olunması ve taleplerin dikkate alınmasının motivasyonu sağladığı 3'er kez tekrarlanmıştır. Okulda öğretim görevlilerinin manevi anlamda desteklenmesine ilişkin Katılımcı 1 görüşleri şu şekildedir:

“...bu sistem içerisinde manevi anlamda birbirimizi desteklediğimizi düşünüyorum. Mesela, bir öğrenci hocasını şikayete geliyor, konu ne olursa olsun hiçbir şekilde aşında taraf tutmadan gerçekten konunun ne olduğunu anlayıp ondan sonra, ona hoca ve öğrenci ile beraber gerektiği durumda beraber çözüm bulabilmek mesela...Hiçbir şekilde iki tarafı da suçlamadan sadece olaya odaklanıp olayı çözümlenmeye çalışmak ve bu konuda da her zaman hocanın yanında yer alıyor olmak, o anlamda bir manevi motivasyon sağlıyor diye düşünüyorum (Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran 2018).”

Araştırmaya konu olan okuldaki takım liderleri, okul bünyesinde profesyonel gelişimin sürekli desteklendiğini ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda motive edildiğini belirtmişlerdir. Okul bünyesinde TLDU (Teaching and Learning Development Unit) adı verilen Öğretme ve Öğrenme Gelişimi Birimi profesyonel gelişimi desteklemek amacıyla kurumiçi eğitimler düzenlemektedir ve öğretim görevlilerinin iyi oldukları alanlarda deneyimlerini paylaşmaları için onlarla işbirliği içinde öğretmen gelişimini destekleyici atölyeler düzenlemektedirler. Okulda profesyonel gelişimin sürekli teşvik edilmesinin motivasyonu artırdığını belirten takım lideri alıntıları şu şekildedir:

“...öğretmen olarak gelişmeyi düşünen öğretim görevlilerine neler yapılabileceği konusunda destek olmaya çalışıyoruz takım içinde ya da var olan öğretmen geliştirme birimimizle birlikte çalışarak, bunun da motivasyonu artırdığını düşünüyorum...(Katılımcı 2 ile görüşme, Haziran 2018).”

“...Belirli konferanslara IATEFL gibi ya da başka ulusal ya da uluslararası konferanslar için hocalar isterlerse bize önce başvurup gidebiliyorlar, burada sunumlarını yapabiliyorlar ve okul sponsor olabiliyor. Okul içinde hocaların iyi oldukları şeyleri paylaşmalarını istiyoruz ve olanak sağlıyoruz...(Katılımcı 6 ile görüşme, Ağustos 2018).”

4.2.5 Tema 5: Okulda Yaşanan Sorunlara Yaklaşım Stili

Takım liderine sorunların nasıl çözüldüğüne ilişkin sorular yönlendirildiğinde vermiş oldukları cevaplardan “ Sorunun kaynağını bulup analiz etmek, güven duyma, yansızlık, soğukkanlılık, işbirliği içinde çözüm odaklı olma ve gizlilik prensibi” kategorileri işaretlenmiştir. Bu 6 kategori sorun çözme süreçleri teması altında incelenmiştir. Takım liderlerinin okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stiline ilişkin kodları Tablo 4.10’da paylaşılmıştır.

Tablo 4.10. Okulda Yaşanan Sorunlara Yaklaşım Stiline İlişkin Kodlar

Okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stili	Tekrar Sayıları	Okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stili	Tekrar Sayıları
Soruna dahil olan kişilerin görüşünü alarak	4	Yansızlık	2
Problemden etkilenen tüm tarafları iş birliği içinde çözüme dahil ederek	4	Soğukkanlılık	2
Sorunların çözümünde takım liderinden destek alarak	4	YÖK ün disiplin prosedürlerine göre işleyen disiplin kurulu	2
Gizlilik prensibinin olması	3	Çatışma durumlarında kurallar varsa net geri dönüş yapılması	2
Sorunun kaynağını bulup analiz etmek	3	Sorunu çözebilecek yetkili kişileri belirleme	1
Öğretim görevlisine duyulan güven	2	Sorumluluğu öğretim görevlisine vererek öğretim görevlisi özerkliğini sağlama	1

4 Takım lideri okulda herhangi bir problem yaşandığında atılan ilk adım olarak, problemin kaynağının tespit edilip analiz edildiğini ve olası çözümler için soğukkanlı bir şekilde işbirliği içinde çalışıldığını aktarmışlardır. Katılımcı 5’in bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Öncelikle problemi analiz etmekle başlıyoruz, en sağlıklı şekilde ilerlemeye çalışıyoruz. Karşıdaki kişinin problemini öğrenmeye çalışıyoruz. Problemi kendi açımızdan nasıl çözebiliriz, problemin kaynağı kimdir, nasıl hareket edebiliriz gibi önce bir analizi yaparak, her zaman işbirliği içinde kimseyi suçlamadan...Her zaman sakın kalıp iki tarafı da dinleyip çözüm odaklı gitmeye çalışıyoruz...(Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Okuldaki gizlilik prensibi ve sorunların çözümünde takım lideri desteğine ilişkin Katılımcı 4 şu sözleri dile getirmiştir:

“...Eğer ciddi bir problemse ve alınan karar bütün okulu etkileyecekse ,böyle bir durumda takım lideri problemi alır, gerekiyorsa öncelikle direktör ve diğer takımları etkileyecekse diğer takım liderleri de haberdar edilir ama kesinlikle kişi ismi gizli tutulur. Sorun üzerinden olası sonuçları ve etkileri tartışılır ve o şekilde çözüme kavuşturulur. Yani sorunun cinsine göre cevaplanma süresi, çözülme süreci, sonucu değiştirebiliyor. Ama, hepsinde takım lideri kilit rol oynuyor(Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular :Takım Çalışmasına İlişkin Takım Lideri Algıları

Takım liderlerine takım liderliği ve takım çalışmasına ilişkin sorular yöneltilmiş ve görüşme metinleri satır satır taranarak kodlar işaretlenmiş ve bu kodlar 6 ana tema altında incelenmiştir.

Tablo 4.11. Takım Çalışmasına İlişkin Temalar

Alt problem 3	Temalar
Takım çalışmasına ilişkin görüşler	1.Takım çalışmasının avantajları
	2.Takım çalışmasının dezavantajları
	3.Takım çalışmasının okuldaki işleyişi
	4.Takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler
	5. Takım Çalışmasına Geçişte Yaşanan Durumlara İlişkin Algılar
	6.Takım liderlerinin yaşadığı ortak zorluklar

4.3.1 Tema 1: Takım Çalışmasının Avantajları

Takım liderleri, okul takım sistemine geçtikten sonra birçok anlamda olumlu değişiklik gözlemlemişler ve yapılan görüşmelerde tüm takım liderleri takım sisteminin okulda daha çok olumlu yönde değişiklik gösterdiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Sıklıkla tekrar eden kodlar “Daha net geri bildirim akışının sağlanması”, “Yetenek yönetimi gerçekleştirilebilmesi”, “İşleyişte netlik” ve “Daha küçük grupla daha etkili ilerlendiğini düşünme” şeklindedir. “Takım çalışmasının avantajları” teması altında incelenen tüm kodlar Tablo 4.12’de paylaşılmıştır.

Tablo 4.12 Takım Çalışmasının Avantajlarına İlişkin Kodlar

Takım çalışmasının avantajları	Tekrar Sayısı	Takım çalışmasının avantajları	Tekrar Sayısı
Daha net geri bildirim akışının sağlanması	8	İş yükü dağılımına dengenin gelmesi	3
Takım sisteminin okulda daha çok olumlu yönde değişiklik gösterdiğini düşünme	6	Kişilerin birbirini daha iyi tanınması ve problemlerin azalması	3
Yetenek yönetimi gerçekleştirilebilmesi	6	Daha düzenli bir sistemin gelmesi	3
İletişimin kolaylaşması	4	Çalışanların motive olmasında artış	2
İşleyişte netlik	4	Daha kapsamlı ve kaliteli işlerin ortaya çıkması	2
Daha küçük grupla daha etkili ilerlendiğini düşünme	4	Aynı şartlar altında iyi yapılan işlere özenerek çabalama	2
Yetki paylaşımının sorunların çözümünü kolaylaştırması	3	Ölçme ve değerlendirme biriminin açılmasının öğretim görevlilerine farklı iş fırsatları doğurması	2
Daha hızlı ve daha iyi kararların alınıyor olması	3	Okulda görev tanımları bakımından netliğin sağlanması	2
Sağlıklı ve hızlı işleyiş	3	Takım dinamiğinin oluşmuş olması	1
Çalışanların daha iyi gözlemlenmesi	3	İhtiyaçlara daha iyi ve hızlı dönüş yapabilme	1

Takım liderleri okul takım sistemine geçtikten sonra daha küçük ekipler halinde çalışıldığı için çalışanlar arasında iletişimin daha kolay hale geldiğini belirtmişlerdir. Bireylerin bir arada çalışabilme fırsatı olduğu için hem akademik çalışmalar açısından hem de insan ilişkileri bakımından okulda paylaşımın arttığını ve sorunların daha kolay çözülebildiğini dile getirmişlerdir. Bu yöndeki takım lideri görüşleri şu şekildedir:

“...en önemli avantajlarından bir tanesi paylaşımın artmış olması aslında, özellikle bir takım içerisinde insanlar arasında herhangi bir sözlü paylaşım da olabilir veya daha resmi kaynaklarda toplantılarda olan paylaşım olabilir ya da okulda yapılan bir paylaşım, bu tarz paylaşımlar konusunda bir artış olduğunu düşünüyorum..(Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran 2018).”

“...12 kişisiniz aslında, 12 kişiyi çok iyi tanımaya başlıyorsunuz, hep birlikte partner oluyorsunuz aynı kişilerle partner oluyorsunuz, sürekli birlikte toplantı yapıyorsunuz, aynı seviyeyi öğretiyorsunuz ve aynı tip öğrenci ile karşılaşıyorsunuz. Aslında sorunları birlikte daha kolay çözüyorsunuz bunun

olumlu tarafı olduğunu düşünüyorum...(Katılımcı 2 ile görüşme, Haziran 2018).”

Takım sisteminin gelmesiyle birlikte, tüm takım liderleri öğretim görevlilerinin daha yakından gözlemlenebildiği için yetenek yönetiminin de daha etkili bir şekilde yapılabildiğini dile getirmişlerdir. Bu konuda Katılımcı 4 şunları dile getirmiştir:

“Avantajları aslında işlerin hızlanması, daha iyi gözlemlenebilmesi insanların. Bu gözlemler ile birlikte yetenek yönetiminin gerçekleştirilebilmesi, insanların daha iyi yönlendirilmesi, kim nede daha iyi, kim neyi daha iyi yapabilir, “sen bu konuda iyisin ,bu alanda çalışsana, sen şu noktada daha iyi görünüyorsun ölçme ve değerlendirmeye yoğunlaşsana” gibi tavsiyeler, yönlendirmeler yapılabilir ... (Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

2 Katılımcı, takım sistemine geçilmesiyle birlikte okul içinde Program Geliştirme-Ölçme ve Değerlendirme biriminin kurulduğunu ve bu birimin öğretim görevlilerine yeni iş fırsatlarını doğurduğunu dile getirmişlerdir. Bu konuya ilişkin takım lideri görüşleri şu şekildedir:

“Ölçme değerlendirme biriminin ayrı bir birim olması her zaman belirli bir alana odaklanma, o işin daha iyi yapılmasını sebep olacağı için bu da daha iyi oldu; çünkü, her takımda ölçme değerlendirme birimi ile her zaman ilişki içinde olan ve o takımın program geliştirme ve ölçme ve değerlendirme işleriyle ilgilenen bir kişinin olması, o birimle daha yakın çalışması aslında değişik hocalarımız için farklı fırsatların da doğmasına sebep oldu...(Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

4.3.2 Tema 2: Takım Çalışmasının Dezavantajları

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, onlara takım çalışmasına dair gözlemledikleri dezavantajlar ve aksayan yönler sorulmuştur. Takım sistemine ilişkin, bütün takım lideri aksayan yön görmediğini ifade etmişlerdir. 4 Takım lideri, diğer takımdaki insanlarla çalışma imkânının sınırlandırılmış olması üzerinde durmuş, 2 takım lideri ise aynı takım içinde aynı kişilerle çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğunu dile getirmişlerdir. Bunun haricinde takımlar içerisinde takım kararları alınırken kişilerin ikna edilmesi, bazen karar almanın takımlardaki bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak zor olabilmesi ve takım içerisinde kötü örneklerin örnek teşkil etmesi durumları üzerinde durulmuştur.

Tablo 4.13 Takım Çalışmasının Dezavantajları ve Aksayan Yönlerine İlişkin Kodlar

b. Takım çalışmasının dezavantajları ve aksayan yönleri	Tekrar sayısı
Aksayan yön olduğunu düşünmeme	6
Diğer takımdaki insanlarla çalışma imkânının sınırlandırılmış olması	4
Hem olumlu hem olumsuz yön olarak aynı kişilerle çalışma durumunun kişiden kişiye göre değişmesi	2
Birlikte çalışmanın kişilik özelliklerine bağlı olarak bazen karar almayı zorlaştırabilmesi	1
Takım kararları almada kişileri ikna etme	1
Kötü örneklerin birbirini özendirme	1

Takım liderleri okulda gözlemlemiş oldukları ve öğretim görevlilerinden gelen takım çalışmasına ilişkin negatif geri bildirimler de bulunduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle aynı takımdaki insanlarla çalışma zorunluluğu bu konuda ön plana çıkmıştır. Bu yöndeki takım lideri görüşlerinden bazı alıntılar şu şekildedir:

“...her zaman takımla beraber çalışmak gerektiği için insanlar diğer takımdaki insanlarla çok fazla çalışma imkanı bulamayabiliyor...başka bir takımla beraber mesela partner olma, aynı sınıfı götürme durumları olmadığı için çoğu zaman o anlamda beraber çalışma fırsatı bulamamak adına bir dezavantaj olabilir. Onun için de başka yöntemleri bulmaya çalışıyoruz (Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran 2018).”

“... farklı insanlarla çalışma fikri üzerine bildirimler oluyor, takımlar dönüşebilir, değişebilir şeklinde geri bildirim verebiliyorlar (Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

Katılımcı 2 ise aynı kişilerle çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Hem olumlu hem olumsuz bir yön olarak, hep aynı kişilerle çalışmak kişiye göre değişerek hem avantaj hem dezavantaj olabilir bu durum... ama bir yandan da şu şekilde geri bildirimler duyuyorum: “Hep aynı kişilerle çalışıyoruz, diğer takımdaki arkadaşlarla vakit geçiremiyoruz.” Bu da belki düşünmemiz gereken diğer açıdır konunun (Katılımcı 2 ile görüşme, Haziran 2018).”

2 Katılımcı ise takım olarak ortak kararlar alınması gereken durumlarda yaşanan zorlukları şu şekilde dile getirmişlerdir:

“... tabii ki şu da var birlikte çalışmak kolay bir şey değil ,bireysel çalışmayı daha çok tercih ediyor olabilir insanlar, o noktalarda karar almak yavaşlayabilir ya da zor olabilir....(Katılımcı 2 ile görüşme, Haziran 2018).”

“...bazen takım olarak bazı kararlar alınması gerekebiliyor. Bu tabii ki takımın içerisindeki kişilerle ilgili olabilir. ‘Neden o konuyla ilgili takım kararı almamız gerekiyor’ durumuna ikna etmek zor olabilir belki. (Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

Katılımcı 1 kişilerin bir arada bulunmasının pozitif anlamda insanları daha çok üretken olma konusunda teşvik ettiği gibi, kötü örneklerin de birbirini özendirilebileceğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...tam tersi negatif bir şey görüp ya ben böyle yapıyorum ama burada bu kişi de yapıyor, ben niye aynı şartlar altında, niye kendimi bu kadar yıpratıyorum mantığında da olabiliyor kişiler. O anlamda da bir dezavantaj olabilir ama bunu yine çoğunluğa genellezemem..(Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran 2018).”

4.3.3 Tema 3: Takım Çalışmasının Okuldaki İşleyişi

Takım liderlerine şu anki uygulandığı haliyle okulda takım çalışmasının nasıl gittiği sorulduğunda verilen cevaplar kodlandığında “Takım çalışmasının okuldaki işleyişine ilişkin algılar”, “İdari kadroya ilişkin algılar”, “Program geliştirme, Ölçme ve Değerlendirme Birimine ilişkin algılar”, “Öğretim görevlilerine ilişkin algılar”, “Öğrencilere ilişkin algılar” ve “Okul Kültürüne ilişkin algılar” kategorileri oluşturulmuştur. Bu kategoriler “Takım çalışmasının okuldaki işleyişi” teması altında incelenmiştir.

Tablo 4.14. Takım Çalışmasının Okuldaki İşleyişine İlişkin Kodlar

Takım çalışmasının okuldaki işleyişi		Tekrar Sayısı
İşleyişe ilişkin algılar	İşleyişin kolaylaştığını ve hızlandığını düşünme	6
İdari kadroya ilişkin algılar	İdari kadro açısından değişiklik hissetmeme	1
	İdari işler açısından daha net, organize ve hızlı işleyiş olduğunu düşünme	5
Program Geliştirme, Ölçme ve Değerlendirme Birimine ilişkin algılar	Planlama ve değerlendirmede daha etkili iş dağılımının yapıldığını düşünme	6
	Daha düzenli bir işleyişin gelmiş olması	5
Öğretim görevlilerine ilişkin algılar	Kime başvuracağını bilmede netliğin gelmiş olması	2
	Taleplerini daha kolay dile getirme	1
	Yetenek yönetiminin yapılıyor oluşu	1

	Kontrolü sevmeyen kişiler üzerinde olumsuz etkisi olduğunu düşünme	1
Öğrencilere ilişkin algılar	Öğrencilerle iletişimin kolaylaşması	6
Okul Kültürüne ilişkin algılar	Takım sisteminin okul kültürünü değiştirmediyini düşünme	1
	Takım sisteminin okul kültürünü olumlu yönde etkilediyini düşünme	3
	Takım kültürünün her takımda oluşmamasının okul kültürünü etkilemesi	1

Tüm takım liderleri takım çalışmasının gelmesi ile birlikte okuldaki işleyişin olumlu yönde etkilendiğini dile getirmişlerdir. İdari kadro açısından yalnızca 1 takım lideri değişiklik hissetmediğini belirtmiş, diğer takım liderleri ise takımlar halinde taleplerin dile getirildiği için işleyişin daha hızlı ve organize bir şekilde ilerlediğini belirtmişlerdir. Program Geliştirme, Ölçme ve Değerlendirme Birimi açısından daha etkili iş delegasyonunun yapıldığını ve planlama ve değerlendirme yönünden okula düzenin geldiğini belirtmişlerdir. Öğretim görevlileri açısından takım sistemi ile birlikte kişilerin kime başvuracağını net olduğunu 2 takım lideri dile getirirken, taleplerin daha kolay dile getirilmesi ve yetenek yönetiminin yapıyor oluşu tekrarlanmıştır. 1 takım lideri ise öğretim görevlileri yönünden kontrolü sevmeyen bireyler için takım sisteminin olumsuz etkisinin hissedilebileceği dile getirilmiştir. Öğrencilere yönelik olarak tüm takım liderleri, takım sistemi ile birlikte öğrencilerle iletişimin kolaylaştığını ve sorunların daha hızlı çözülebildiğini dile getirmişlerdir. Okul kültürüne ilişkin olarak 1 takım lideri bu sistemin okuldaki kültürü etkilemediğini dile getirmiş, 3 takım lideri takım sisteminin okuldaki kültürü olumlu yönde etkilediyini, 1 takım lideri ise kişilerin getirmiş oldukları bireysel özelliklerinden ötürü her takımda takım kültürünün oluşmadığını ve durumun okul kültürünü etkileyebildiğini ifade etmiştir.

4.3.4 Tema 4: Takım Çalışması İçin Takım Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Algısı

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, takım çalışması için iyi bir takım liderinin sahip olması gereken özellikler sorulmuş ve verilen cevaplar madde madde kodlanarak Tablo 4.15'te paylaşılmıştır. Bu kodlar "Takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler algısı" teması altında birleştirilmiştir.

Tablo 4.15 Takım Çalışması İçin Takım Liderinin Sahip Olması Gereken Özellikler Algısına İlişkin Kodlar

Takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler algısı	Tekrar Sayısı	Takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler algısı	Tekrar Sayısı
İnsan ilişkilerinde dengeli olmak	6	Profesyonel gelişime katkıda bulunacak yeterli donanıma sahip olmak	2
İletişimi en etkili şekilde kurabilmek	6	Kişileri dinleyebilen biri olmak	1
Belirli liderlik vasıflarına sahip olmak	6	Arkadaş canlısı olmak	1
Sabırlı olmak	5	Yargılayıcı olmamak	1
Dürüst olmak	4	Gelişime açık olmak	1
Kriz ve değişim yönetimini iyi yürütebilmek	4	Geri bildirimine açık olmak	1
Kararlarını gerekçelendirebilmek	2	İnisiyatif alabilmek	1

Tüm takım liderlerinin üzerinde durduğu ortak özellikler: “insan ilişkilerinde dengeli olmak”, “iletişimi en etkili şekilde kurabilmek” ve “belirli liderlik vasıflarına sahip olmak” şeklinde işaretlenmiştir. Bunun yanı sıra, sabırlı olmanın önemli olduğu 5 kez dile getirilmiştir. 4 takım lideri ise, iyi bir takım liderinin dürüst olması gerektiğini vurgulayarak, problemler yaşandığında, takım liderinin kriz yönetimi iyi idare edebilecek, değişim yönetimini okulda yürütebilecek kapasitede bir kişiliğe sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.3.5 Tema 5: Takım Çalışmasına Geçişte Yaşanan Durumlara İlişkin Algılar

Takım liderlerine takım sistemine geçiş sürecine ilişkin sorular sorulduğunda, geçiş süreci içinde yaşadıkları zorlukları paylaşmışlardır. Bu durumlar “Takım çalışmasına geçişte yaşanan durumlara ilişkin algılar” teması altında birleştirilmiştir. Bu duruma ilişkin takım lideri görüşleri Tablo 4.16’da paylaşılmıştır.

Tablo 4.16. Takım Çalışmasına Geçişte Yaşanan Durumlara İlişkin Algılar

Takım çalışmasına geçişte yaşanan durumlara ilişkin algılar	Tekrar Sayısı	Takım çalışmasına geçişte yaşanan durumlara ilişkin algılar	Tekrar Sayısı
Öğretim görevlilerinin değişime karşı duygusal direnç göstermeleri	12	Takım liderlerinin iletişim halinde olmasının önyargıyı kırması	3
İnsanlara değişen sistemi ve gerekçelerini anlatmanın zorluğunu yaşama	7	Öğretim görevlilerinin hep aynı insanlarla çalışma durumundan ötürü kısıtlanmış hissetmeleri	2
Takım liderinin kişisel tedirginlik yaşaması	7	Farklı grup öğrencilere ilişkin standart olmayı öğrenme	1

Takım liderlerine göre, takım sistemi okula tepeden inme bir anlayışla getirilmemiştir. Eski sistemde kalabalık bir ekibin tek kişiye bağlı olmasının, okuldaki işleyişi yavaşlatmasına ve çeşitli sorunlar yaşanmasına ilişkin öğretim görevlilerinden gelen geri bildirimler üzerine bu sistem getirilmiştir. Tüm takım liderleri geçiş sürecine ilişkin olarak, ilk aşamada bu durumu kabullenen ve değişimden memnun olan öğretim görevlilerinin yanı sıra, değişime karşı direnç gösteren, önyargıları ve endişeleri olan, bu sistemi bir tehdit gibi algılayan öğretim görevlilerinin de olduğunu toplamda 12 kez dile getirmişlerdir. Tüm takım liderleri takım sisteminin gerekçelerini anlatırken geçiş sürecinde zorluklar yaşadıklarını ve kişisel anlamda tedirgin olduklarını toplamda 7 kez belirtmişlerdir. 3 takım lideri, zaman ilerledikçe iletişime açık olmanın okuldaki önyargıları kırdığını ve takım liderlerinin bu tutumunun öğretim görevlilerinin değişim sürecine alışmalarında yardımcı bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Bunların yanı sıra, 2 takım lideri bu süreçte, daha öncesinde farklı bireylerle partner olup sınıf paylaşabilme durumu olan öğretim görevlilerinin, takım sistemi ile birlikte aynı takımdaki bireylerle çalışmak durumunda kalmalarından ötürü ilk etapta kendilerini kısıtlanmış hissettiklerini paylaşmışlardır. 1 takım lideri ise farklı gruplardan gelen öğrencilere karşı, ilk etapta standart olma konusunda zorluk yaşadığını dile getirmiştir.

4.3.6 Tema 6: Takım Liderlerinin Yaşadığı Ortak Zorluklar

Takım liderlerine şu anki okul süreçlerinde yaşadıkları ortak zorluklar sorulduğunda, 2 takım lideri, takımlar arası standart olmaya çalışma durumunda zorluk yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Diğer durumlar ise, takımlarda çalışan öğretim

görevlileri ile ilgilidir. Bu durumlar, okulda aidiyet duygusu az olan ve ortak bir iş yapıldığında katılım isteği az olan bireylere ilişkindir. Ayrıca, takım liderleri motivasyon ve güven duygusu eksik bireylerin varlığını dile getirmişlerdir. Takımlarda dengeyi sağlayabilmek adına, cinsiyet, tecrübe, yaş gibi özellikler dikkate alınarak kişiler takımlara dengeli bir şekilde dağıtmaya çalışılmıştır. Tecrübe yönünden daha baskın olan öğretim görevlileri ile diğer takım üyeleri arasındaki dengeyi kurabilmek, ya da deneyimli öğretim görevlilerini profesyonel gelişim konusunda ikna edebilmek de takım liderlerinin belirttiği ortak zorluklar arasındadır. Takım liderlerinin yaşadıkları ortak zorluklar Tablo 4.17’de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Takım Liderlerinin Yaşadığı Ortak Zorluklara İlişkin Kodlar

Takım liderlerinin yaşadığı ortak zorluklar	Tekrar Sayısı	Takım liderlerinin yaşadığı ortak zorluklar	Tekrar Sayısı
Standart olmaya çalışmak	2	Öğretim görevlilerinden gelen gerçekleşmesi mümkün olmayan taleplerle başa çıkabilmek	1
Sahiplenme ve katılım isteği az olan bireyler	2	Herkesin anlayabileceği dili bulmak	1
Kuruma yeni katılan öğretim görevlileriyle daha yakından çalışma gerekliliği	2	Öğretim görevlilerine kendi öğretmenlik algılarının dışında başka yönleri gösterebilmek	1
Yeni bir şey yapma ve kaliteye yönelik çalışma isteği az olan bireyler	1	Çalışanların okula getirdiği zor kişilik özellikleri	1
Motivasyon eksikliği duyan öğretim görevlileri	1	İş etiği algısı farklı olan bireyler	1
Güvensizlik duyan öğretim görevlileri	1	Deneyimli öğretim görevlilerini profesyonel gelişim konusunda ikna etmek	1
Çok deneyimli ve daha az deneyimli insanların arasında dengeyi kurabilmek	1	Belirli durumlar karşısında aksiyon almada zorlanma	1

Takımlar arası standart olmaya ilişkin Katılımcı 2’nin görüşleri aşağıdaki alıntılama paylaşıldığı gibidir:

“Her takım lideri de farklı; birebir aynı şeyi kimseden beklemiyor olmak gerekiyor. Takım içerisindeki öğretim görevlilerinden de birebir aynı şeyi beklemiyoruz, bu çok anlaşılabilir bir şey aslında. Hepimiz aynı amaca yönelik çalıştığımız için, hepimiz hazırlık okulu bünyesinde olduğumuz için günün sonunda bazı yerlerde standart olmak durumunda kalabiliyoruz, çok

kolay oluyor belki işini kolaylaştırıyor; ama, bazen gördüğün, yapmak istediğin şey ile olması gereken çok uyuşmayabiliyor. O noktalarda ben bireysel olarak zorluk yaşadığımı düşünüyorum, diğer arkadaşlarla da bunu konuştuğumuzda görüyorum ..(Katılımcı 2 ile görüşme, Haziran 2018).”

4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Okul Etkililiğine İlişkin Takım Lideri Görüşleri

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, takım liderlerine etkili okulun tanımlanmasına ve araştırılan okulun etkililiğine ilişkin sorular yönlendirilmiştir. Tüm metinler kodlanarak verilen cevaplar 2 tema altında toplanmıştır: “Takım liderlerinin etkili okul algısı ve araştırmanın yapıldığı okulun etkililiğine ilişkin algılar”.

Tablo 4.18. Takım liderlerinin etkili okul algılarına ilişkin kod ve kategoriler

Etkili okula ilişkin algılar a. Etkili okul tanımları	Tekrar sayıları	Etkili okula ilişkin algılar b. Etkili okulda paydaşlara ilişkin algılar	Tekrar sayıları
Vizyon ve misyona yönelik çalışan okul	4	Tüm paydaşların mutlu olduğu okul	2
Adil okul	2	Öğrenci başarısının yüksek olduğu okul	1
Herkesin görev tanımını bildiği okul	2	Çalışan motivasyonun yüksek olduğu okul	1
Bünyesindeki öğretim görevlilerine ve öğrencilere gelişim imkânı sağlayan okul	1	Herkesin işimi nasıl daha iyi yaparım düşüncesinde olduğu okul	1
Modern çalışma koşulları sağlayabilen okul	1	Herkesin kendini iyi hissettiği okul	1
İşleyişte pratik okul	1	Öğrencinin merkezde olduğu okul	1

4.4.1 Tema 1: Etkili Okula İlişkin Algılar

Takım liderlerinin etkili okula ilişkin verdikleri cevaplar iki kategori altında incelenmiştir: “Etkili okul tanımları ve Etkili okulda paydaşlara ilişkin algılar”. Bu kategoriler ve altındaki kodları “Etkili okula ilişkin algılar” teması altında birleştirilmiştir. 4 takım lideri etkili bir okulun vizyon ve misyonuna yönelik çalışan okul olduğunu, 2 takım lideri ise etkili okulun “adil” ve “herkesin görev tanımını

bildiği, net bir okul” tanımlamasını yapmışlardır. Bunların yanı sıra “bünyesindeki öğretim görevlilerine ve öğrencilere gelişim imkânı sağlayan okul”, “ modern çalışma koşulları sağlayabilen okul” ve “işleyişte pratik okul” tanımlamaları yapılmıştır. Katılımcı 1 etkili okulun hedeflerini bilen ve bu hedefler doğrultusunda çalışan bir okul olduğunu şu sözlerle dile getirmişlerdir:

“ İlk önce vizyon ve misyon geliyor. Aslında vizyon ve misyona yönelik çalışmalar yapabilen etkili olur diye düşünüyorum. Çünkü vizyon ve misyona aykırı bir şey yapıyorsa orada bir problem vardır. O, önemli bir nokta etkili olmak adına... (Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran 2018).”

Katılımcı 6 ise işleyişe yönelik okul etkililiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“ İşleyişte her şeyin mümkün olduğunca pratik olduğu ve öğrenmenin merkezde olduğu bir okuldur (Katılımcı 6 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Takım liderlerinin etkili okul algılarında diğer bir kategori, “paydaşlara ilişkin algılar” olarak kodlanmıştır. Etkili okulda paydaşlara ilişkin algılar “Tüm paydaşların mutlu olduğu okul”, “Öğrenci başarısının yüksek olduğu okul”, “Çalışan motivasyonun yüksek olduğu okul”, “Herkesin işimi nasıl daha iyi yaparım düşüncesinde olduğu okul”, “Herkesin kendini iyi hissettiği okul” ve “ Öğrencinin merkezde olduğu okul” olarak kodlanmıştır. Katılımcı 1 okul etkililiğini tanımlarken bireylerin mutlu olmasına vurgu yapmıştır:

“...hem çalışanın hem öğrencinin mutlu olduğu ve amacına yönelik çalışabildiği kurumdur diye düşünüyorum...(Katılımcı 1 ile görüşme,Haziran 2018).”

Katılımcı 3 ise etkili okulu başarılı bir okul olarak şu sözlerle tanımlamıştır:

“Öğrenci başarısı tabii ki önemli, öğrencilerine düzgün bir şekilde İngilizce öğretip bölümlerine hazırlayabilmek en önemli kriter olsa gerek...(Katılımcı 3 ile görüşme, Haziran 2018).”

Katılımcı 5 ise etkili okul tanımında çalışanların ve öğrencilerin gelişiminin sağlanması gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir:

“ Etkili okul, bence bünyesinde çalıştığı hocalara gelişme imkânı sağlayan, öğrencilerin gelişmesi için de aynı şekilde elinden geleni yapabilen okuldur diye düşünüyorum...(Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

4.4.2 Tema 2 : Araştırılan Okulun Etkililiğine İlişkin Algılar

Takım liderlerine araştırmaya konu olan okulun etkililiğine ilişkin sorular sorulduğunda, tüm takım liderleri okulun etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Okulun etkililik özelliklerine ilişkin tüm takım lideri görüşleri Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19 Araştırılan Okulun Etkililiğine İlişkin Kodlar

Araştırılan okulun etkililiğine ilişkin algılar	Tekrar sayıları	Araştırılan okulun etkililiğine ilişkin algılar	Tekrar sayıları
Okulun geri bildirimine açık olması	25	Adil olma	6
Okulda vizyon ve misyona uygun işleyişin olduğunu düşünme	15	Okulun akreditasyona sahip olmasının etkili olduğunu gösterdiğini düşünme	5
Okulda kaliteye önem verildiğini düşünme	8	Dengeli okul	3
Okulun profesyonel olduğunu düşünme	7	Kararların bir sebebe dayandırılması	3
Gelişime açık bir okul olduğunu düşünme	7	Saygı ve sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi	2
Demokratik yönetim anlayışının olduğu okul	6	Başarı odaklı çalışıldığını düşünme	2
Okulun etkililik gösterdiğini düşünme	6	Öğrenen bir okul olduğunu düşünme	2

Tablo 4.19’da da görüldüğü üzere, bütün takım liderleri tarafından en çok tekrar edilen kod, okulun geri bildirimine açık olması ve bunun okulu etkili kıldığı yönündedir. Takım liderlerinin algılarına göre, okulu etkili kılan faktörler arasında, okulda misyon ve vizyona uygun işleyişin olması, okulda kaliteye önem verilmesi, okulun profesyonel olmasının yanı sıra, gelişime açık, adil ve demokratik bir okul olması yer almaktadır. Ayrıca 5 takım lideri tarafından okulun tüm birimleri ile birlikte EAQUALS Akreditasyonu’na sahip olduğu önemle vurgulanmış ve bunun etkililiğin önemli bir kanıtı olduğunu dile getirilmiştir. Bunların yanı sıra, “dengeli okul”, “kararların bir sebebe dayandırılması”, “saygı ve sevgi çerçevesinde işlerin yürütülmesi” ve “başarı odaklı çalışıldığını düşünme” okulun etkili olmasına ilişkin işaretlenen kodlar arasında yer almaktadır.

4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Takım Sisteminin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşler

Araştırmanın yapıldığı okulda, takım liderlerine değişen okul sistemiyle birlikte takım sisteminin okuldaki etkililiğe ne yönde etki ettiği sorulmuştur. Görüşme metinlerindeki cevaplar satır satır taranmış ve beşinci alt probleme ilişkin kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar “Takım sisteminin yönetim ve işleyiş üzerindeki etkileri” ve “Takım sisteminin öğretim görevlileri üzerindeki etkileri” olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

Tablo 4.20. Takım Sisteminin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Tema 1: Takım sisteminin yönetim ve işleyiş üzerindeki etkileri	Tekrar Sayısı	Tema 2: Takım sisteminin öğretim görevlileri üzerindeki etkileri	Tekrar Sayısı
Takım sisteminin okuldaki etkililiği arttırdığını düşünme	8	Çalışanların yönetim süreçlerine dahil olması	6
Takım sisteminin okuldaki gerekli ihtiyaçlara cevap vermesi	6	Kişileri daha yakından tanıma fırsatının profesyonel gelişimi güçlendirmesi	4
Daha hızlı ve pratik karar alma	6	Öğretim görevlilerine destek verebilme	2
Görev tanımlarında netliğin oluşması	5	Öğretim görevlilerince okulun kaliteye verdiği önemin fark edilmesi	1
Daha profesyonel bir işleyiş getirmiş olması	3	Çalışanların taleplerini daha kolay dile getirebilmesi	1
Etkili öğretme kriterinin oluşturulması	2	Öğretim görevlilerinin bireysel katılım ve destek göstermeleri gerektiğini hissetmeleri	1

4.5.1 Tema 1: Takım Sisteminin Yönetim ve İşleyiş Üzerindeki Etkileri

Tüm takım liderleri takım sistemiyle birlikte okuldaki etkililiğin arttığını dile getirmişlerdir. Takım sisteminin okuldaki ihtiyaçlara cevap verdiği, tüm takım liderleri tarafından belirmiştir. Önceki sistemde, kararlar direktörün onayına bağlıyken, şu anda daha hızlı ve pratik kararlar alınabildiği bütün takım liderleri tarafından dile getirilmiştir. 5 takım lideri görev tanımlarında netliğin oluştuğunu ve 3 takım lideri de bu durumun daha profesyonel bir işleyiş getirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, 2 takım

lideri etkili öğretme kriterinin okulda uygulanması ile birlikte eğitimde etkililiğin artırıldığını vurgulamışlardır. Katılımcı 5 takım sistemi ile birlikte okul yönetiminin daha profesyonel bir yapıya ulaştığını şu sözlerle dile getirmiştir:

“Negatif bir şey oluşturmadı; ama, daha profesyonel bir işleyiş ve bakış açısı getirdi; çünkü, dediğim gibi sayı fazla olduğunda her şey ne kadar açık olursa o kadar profesyonel işler her şey. O yüzden profesyonellik anlamında olumlu getirileri oldu bize. Okul etkililiğini olumlu yönde etkiledi diyebiliriz... (Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Katılımcı 6, okulun takımlara bölünmesi ile birlikte daha hızlı kararlar alınabildiğini ve bunun da okuldaki etkililiği artırdığını ifade etmiştir:

“Eskiden kalabalık ortamda, insanların bir şekilde fikirlerini iletmesi daha zordu, yine biz geri bildirim alıyorduk yazılı olarak ama şu anda biz hocalardan fikirlerini detaylı olarak dinleyebiliyoruz. Daha az hocayla çalıştığımız için yönetimini hızlı olarak yürütebiliyoruz ve kararların alınmasında kesinlikle daha hızlı oluyor ve elimizde daha net bilgiler oluyor; çünkü, hocaları daha fazla dinleyebiliyoruz onlarla konuşabiliyoruz ve daha fazla yardım edebiliyoruz. O anlamda okul etkililiğine daha hızlı, daha pratik, daha ayakları yere basan kararlar vermek anlamında çok fazla katkısının olduğunu, işe yaradığını düşünüyorum (Katılımcı 6 ile görüşme, Ağustos 2018).”

4.5.2 Tema 2: Takım Sisteminin Öğretim Görevlileri Üzerindeki Etkileri

Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkileri arasında, öğretim görevlileri üzerindeki etkilerine dair 6 kod oluşturulmuş ve kodlar “Takım sisteminin öğretim görevlileri üzerindeki etkileri” teması altında birleştirilmiştir. Tüm takım liderleri takım sistemi ile birlikte “çalışanların yönetim süreçlerine dahil olması” durumunun okuldaki etkililiği artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca, 4 takım lideri kişileri daha yakından tanıma fırsatının profesyonel gelişimi güçlendirdiğini dile getirmişlerdir. Takım liderleri okulun “öğrenen okul” niteliklerine sahip olduğunu ve bu yönde sürekli gelişime yönelik çalışmalar yapıldığını belirtmişlerdir. Örneğin, takımlar kurulduktan sonra “TLDU” (Öğretme ve öğrenme gelişimi birimi) tarafından, işe yeni başlayan öğretim görevlilerine yönelik 1 yıl boyunca devam eden oryantasyon ve öğretmen gelişimine yönelik eğitim programı hizmetlerinin sağlanması, öğrencilere yönelik düzenli olarak İngilizce becerilerini geliştirmeleri için öğretim görevlileri tarafından seminerlerin verilmesi ve okul içinde alanında uzman öğretim görevlilerinin

her dönem sunumlar yapması gibi okulda devam eden öğrenme odaklı süreçlerden bahsetmişlerdir. Tüm bunların yanı sıra, okulda düzenli olarak devam eden değerlendirme anketleri ve toplantılar yoluyla işleyen geri bildirim toplama süreçleri ile gerekli değişimlerin bir süreç dahilinde yapıldığı ve her zaman bu yönde değişime ve gelişime açık olduğu ifade edilmiştir.

“Öğretim görevlilerince okulun kaliteye verdiği önemin fark edilmesi”, “Çalışanların taleplerini daha kolay dile getirebilmesi”, “Öğretim görevlilerinin bireysel katılım ve destek göstermeleri gerektiğini hissetmeleri” de işaretlenen kodlar arasındadır. Çalışanlara ilişkin takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkilerine yönelik Katılımcı 1 şunları dile getirmiştir:

“...bir takım lideri olarak sürekli aynı 10- 12 kişi ile çalışıyoruz. Dolayısıyla zaten yıllar içerisinde neye ihtiyacımız olduğunu, bireysel olarak bir öğretim görevlisinin neye ihtiyacı olduğunu birlikte kararlaştırıyoruz ve onun için birlikte profesyonel gelişim için aksiyon almış oluyoruz ve bu aksiyonları takip edebiliyoruz. Önceki sistemde bu mümkün değildi 1. dönem aksiyon alınabiliyor da ama ikinci dönem bunun takibi sağlanamıyordu. Çünkü, insanlar sürekli değişiyordu. Burada mesela takım sisteminin okul etkililiği üzerine olumlu etkilerinin olduğunu düşünüyorum (Katılımcı 1 ile görüşme, Haziran ,2018).”

4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular: Kaliteli Eğitim Ortamının Sağlanmasına İlişkin Çözüm Önerileri

Kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin takım liderlerinden çeşitli çözüm önerileri sunmaları istenilmiştir. Bu öneriler “öğretim görevlilerine ilişkin öneriler” ve “yönetime ilişkin öneriler” olmak üzere iki tema altında toplanmıştır.

Tablo 4.21. Kaliteli Eğitim Ortamının Sağlanmasına İlişkin Çözüm Önerileri

Öğretim görevlilerine ilişkin öneriler	Tekrar Sayısı	Yönetime ilişkin öneriler	Tekrar Sayısı
Açık ve dürüst iletişimin sürdürülmesi	2	Daha iyi çalışma şartlarının sağlanması	6
Takımlar arası fikir alışverişinin olması gerekliliği	2	Gelişim için başka kurumlarla iş birliği ve fikir alışverişine açık olmak	6
Gelişime önem verme	1	Profesyonel gelişimin güdülenmesi gerekliliği	6
Dışarıya açık olmaya devam etme	1	Öğretim görevlisinin motivasyonunu yüksek tutma	2
Teknolojinin etkili kullanılması	1	Karar alma konusunda geç aksiyon almamak adına daha organize olunması gerekliliği	1

	Öğrencilerden okul etkililiği için geri bildirim toplamak	1
	Öğrencilerin hedefler konusunda motive edilmesi	1
	Yetenek yönetimini daha etkili kılma	1

4.6.1 Tema 1: Öğretim Görevlilerine İlişkin Öneriler

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin “açık ve dürüst iletişimin sürdürülmesi”, “takımlar arası fikir alışverişinin olması gerekliliği”, “açık ve dürüst iletişimin sürdürülmesi”, “dışarıya açık olmaya devam etme” ve “teknolojinin etkili kullanılması” kodları oluşturulmuştur. Bu kodlar “Öğretim görevlilerine ilişkin öneriler” teması altında incelenmiştir. Öğretim görevlilerinin kaliteyi artırmasına yönelik Katılımcı 3 teknolojinin daha etkin kullanılması gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir:

“Bu nesli düşünecek olursak, teknoloji çok önemli onlar için ve bizim belki daha etkili bir şekilde onu kullanmamız lazım. Sadece oyunlar değil. Teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan çok fazla insan var; ama, yapamayanlar da kullanması gerektiğinin farkında olmalı ve ne yapabileceğini bilmeleri lazım...(Katılımcı 3 ile görüşme, Haziran 2018).”

Öğretim görevlilerine yönelik olarak dünyada meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek adına fikir paylaşımının öneminden de bahsedilmiştir.

“...tabii ki yeni hocalar da katılacak aramıza, yani gelişebilmesi için sürekli kendi içerisinde yenilenmeye, bilgisini tazelemeye ihtiyaç var. Diğer üniversitelerle olan bağlantısını da hiçbir şekilde koparmaması da gerekiyor. Çünkü, her şey devamlı değişiyor. Bunun dışında dışarıya da açık olunması gerekiyor, insanlar başka okullara başka ülkelere gidiyor, konferanslara katılıyor. Bunların hiç bitmemesi gerekiyor diye düşünüyorum...(Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

4.6.2 Tema 2: Yönetime İlişkin Öneriler

Takım liderlerinin kaliteyi artırmaya yönelik çözüm önerileri daha çok yönetime yönelik tavsiyelerden oluşmuştur. Takım liderleri öğretim görevlilerine sağlanan esnek çalışma şartlarını ve gelişim olanaklarını sıklıkla dile getirmişlerdir. Bunların yanı sıra, tüm takım liderleri tarafından dile getirilen çalışma şartlarında daha fazla iyileştirme yapılabileceği önerisidir. Bu konuya ilişkin takım lideri alıntılarının bir örneği aşağıdaki gibidir:

“İyi öğrenciler alabilmek için, her zaman daha iyi bir kadro alabilmek gerekiyor. O kadroya daha iyi şartlar sağlamak gerekiyor. Şu anda kötü durumda değiliz, hocalarımız genel olarak gayet iyi, okul olarak varmak istediğimiz noktayı düşününce daha iyi bir yere gelmek istiyorsak, kesinlikle o konuda hocalara vadettiğimizin öğrencilere vadettiğimizden daha fazla olması gerekiyor. Belirli araştırmalar da var, insanların aldığı ücretin onları çok mutlu etmediği gösteriyor; ama, çalışma şartları noktasında bence daha iyi şartlar sağlarsak, 4 gün derse gelmek gibi, bu tür iyileştirmeler sağlanabilir. Aslında, bu iş yükünün hafifletilmesi okulu daha etkin kılabilir, çünkü bu direkt olarak hocaların motivasyonuna da yansiyacaktır (Katılımcı 6 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Katılımcılar, yönetimin diğer okullarla fikir alışverişi içinde olmasının kaliteyi artırmada önemli rol oynayacağını şu sözlerle dile getirmiştir:

“.. diğer okullarda da bazen neler olduğu çok önemli bilgiler verebiliyor, networking dediğimiz iletişim ağının hiç bitmemesi gerekiyor (Katılımcı 4 ile görüşme, Haziran 2018).”

“Belki biraz dışarı açık olma etkililiğimizi artırabilir... yurt dışındaki bazı enstitülerle iş birliğinin sağlanması güzel bir canlılık getirebilir açıkçası (Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

Son olarak tüm takım liderleri profesyonel gelişimin yönetimce desteklenmeye devam edilmesi gerektiğini ve bu konuda çalışanların güdülenmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmişlerdir. Bu konudaki takım lideri görüşleri şu şekildedir:

“Ama, genel anlamda işini sahiplenen, yaptığı işe saygısı olan, profesyonel gelişim anlamında da bir şeyler yapan hocaların sayısı da zamanla azalıyor. Bunun sebebi maddiyat olabilir ;çünkü, Türkiye’de bunu yapan birkaç kurum var ve bunu yapan kurumlar da parayla aslında, ciddi paralar gerektiriyor aslında. Hem çalışıp hayat kavgası verip hem bunları yapmak çok kolay değil; ama, bizim kurumumuzda profesyonel gelişim ünitesi var ve bu sağlıyor açıkçası. Çok az okulda vardır profesyonel gelişim imkanı, bu okulda hocalarımızın böyle bir imkanı var. Bizim eksikliğimiz olan ne yapılabilir, belki biraz daha maddi destek verilebilir, dışarda bir şeyler yapmak, destek almak isteyen hocalar için. Maddi destek verilerek cesaretlendirilebilir (Katılımcı 5 ile görüşme, Ağustos 2018).”

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

5.1 SONUÇLAR

Yapılan araştırma kapsamında, etkili İngilizce eğitimini sağlayabilmek için, bir vakıf üniversitesinin yabancı diller okulunda çalışan takım liderlerinin takım sistemi ile takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki yansımalarına ilişkin algıları üzerine çalışılmıştır. Araştırmada yer alan katılımcıların görüşleri üzerinden takım sistemi ve okul etkililiği üzerindeki yansımalarına ilişkin saptamalar yapılmıştır.

Yukarıda değinilmiş olan durumlara ilişkin literatür taraması yapılarak takım sistemi, takım liderliği ve okul etkililiği konularında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Bu kavramlar arasındaki ilişki, takım liderlerinin algıları üzerinden irdelenmiştir

Nitel desene sahip olan araştırma, bir durum çalışmasıdır. Takım liderlerinin takım sistemi ve okul etkililiğine ilişkin görüşlerini saptamak için görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırma verilerinden ulaşılan sonuçlar aşağıdaki başlıklarda incelenmektedir.

1. Tek merkeze bağlı seviye odaklı yönetim sürecine ilişkin takım lideri algıları
2. Takım sistemi odaklı yönetim süreçlerine ilişkin takım lideri algıları
3. Takım çalışmasına ilişkin takım lideri algıları
4. Okul etkililiğine ilişkin takım lideri görüşleri
5. Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkilerine ilişkin görüşler
6. Kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri

1. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar : Tek merkeze bağlı seviye odaklı yönetim sürecine ilişkin takım lideri algıları

White, Martin ve Hodge'a göre (2001) etkili İngilizce öğretiminde yönetimin yapısının iyi bir şekilde organize edilmiş olması gerekmektedir. Bu yapıyı oluşturmada, çalışanların sayısı, okul iklimi ve kaynakların ulaşılabilirliği önemlidir. Bu bağlamda, takım liderleri ile yapılan mülakat sonuçlarındaki veriler, tek başlı yönetim sisteminin, sayıca artan öğretim görevlisi kadrosunun ihtiyaçlarını karşılamada etkili olmadığını göstermektedir.

Araştırmaya konu olan okulda görev yapmakta olan takım liderleri okulun takım sisteminden önceki yönetim şekline ilişkin detaylı açıklamalarından aşağıdaki sonuçlar saptanmıştır.

- Takım liderlerinin aktarımlarına göre, takım sistemi gelmeden önceki yönetim şemasında, tek bir direktör ve direktör yardımcısının sorumluluğunda olan okulda “Level Specialist” adı verilen seviye koordinatörleri 5 ayrı dil seviyesinin yürütülmesinden sorumludur.
- Okulda çalışan öğretim görevlisi sayısı 128 kişilik büyük bir kadroya dönüşünce, hem programların yürütülmesi, hem de öğretim görevlilerinin ve öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması, kararların bir merkezden alınmasını gerektiren tek bir direktörün yönetiminde sağlıklı olamamıştır.
- Okul direktörünün kendi gözlemlerinin yanı sıra, seviye koordinatörlerinin sözlü ve yazılı geri bildirimleri, yapılan toplantılardan gelen geri bildirimler ve öğretim görevlilerinin değerlendirme formları yoluyla ulaştırdıkları geri bildirimler, okulda yönetim ile ilgili bir açık ve ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Bu ihtiyaca yönelik olarak, kalabalıklaşan öğretim görevlisi kadrosunun ihtiyaçlarının karşılanması ve okulda gerekli takibin yapılarak etkililiğin sağlanabilmesi için, öğretim görevlilerinin yaş, cinsiyet, deneyim gibi özellikleri de dikkate alınarak, hazırlık okulu dengeli bir şekilde mikro takımlara bölünmüştür.
- Okul içerisinde takım liderliğine başvuran kişilerden 6 kişi, gerekli nitelikler gözetilerek, mülakat ve sınav sonuçlarına göre seçilmiş ve her bir takımın işleyiş ve yönlendirilmesinden sorumlu olmak üzere “takım lideri” olarak takımlara atanmıştır. Böylelikle, 2015-2016 Akademik yılı itibarıyla,

kararların tek bir merkeze bağı kalmadığı, yetki paylaşımını esas alan takım sistemine geçirilerek okul yönetiminin organizasyonel şeması değiştirilmiştir.

- İngilizce seviyelerini baz alan, sürekli olarak öğretim görevlisi rotasyonunu gerektiren eski sistemde, takım lideri aktarımlarına göre, öğretim görevlileri her çeyrek dönemde, farklı bir öğretim görevlisi ve seviye koordinatörü ile çalışmak durumundadır.
- Takım liderlerine göre eski sistemde farklı bireylerle çalışma durumunun hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Olumlu yön olarak, seviye bazlı sistemde farklı kişileri tanıma ihtimali daha fazla olduğundan, daha sosyal bir çalışma ortamı ve farklı bireylerle işbirliği kurma fırsatı olduğu belirtilmiştir. Olumsuz yönlerin ise daha ağır bastığını dile getiren takım liderleri, seviye koordinatörlerinin hem akademik hem de idari anlamda birçok şapka takmak zorunda kaldıkları için tükenmişlik yaşadıklarını, öğretim görevlisi rotasyonunun sürekli olmasından ötürü bireysel aksaklıkların gözden kaçırıldığını ve yetenek yönetiminin okuldaki bu rotasyon içerisinde, tek bir direktör tarafından etkili yapılamadığını ve seviyeler değıştikçe belirli seviyelerde öğretim görevlisi sayılarında yığılmalar olduğunu dile getirmişlerdir.
- Eski sisteme yönelik, okulda işlerin yürütülmesinde bir sıkıntı olmadığı ama yönetim anlamında tek kişinin herkesin ihtiyacına yetişemediği vurgulanmıştır.

2. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Şu anki yönetim süreçlerine ilişkin takım lideri algıları

Üniversite gibi yapıca karmaşık örgütlerde, Bolman ve Deal'a göre (2013) tepeden inme bir anlayış yerine, yatay iletişime ihtiyaç vardır ve yüz yüze koordinasyon gereklidir. Bu sebepten, yatay koordinasyonla yürütülen iş birliği, takımların önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, takım sistemi odaklı yönetimdeki yönelimler ile paralellik göstermektedir.

Görüşülen takım liderlerinin verdikleri cevaplar ve görüşmelerin akışı dahilinde takım sistemini baz alan yönetim süreçlerine ilişkin okuldaki karar verme yaklaşımı, planlamanın nasıl yapıldığı, iletişimin niteliği, motivasyonu sağlama ve sorunların çözümüne yönelik yaklaşımlarla ilgili detaylı açıklamalar yapılmıştır.

Okuldaki karar verme stili ve sürecine ilişkin, takım liderleri en çok geri bildirim dayalı karar alma, öğretim görevlilerinin karar almadan önce sürece dahil edilmesi ve yetki paylaşımını tekrarlamışlardır. Okulda kararların tepeden inme değil, kişileri sürece katarak demokratik bir şekilde alındığını aktarmışlardır.

Planlama sürecine ilişkin, takım liderleri okuldaki tüm planların verilere dayanarak yapıldığını ve verilerin tüm öğretim görevlileri ve öğrencilerden gelen geri bildirimler yoluyla toplandığını belirtmişlerdir. Planlama sürecinin, okulun misyon ve vizyonu dahilinde stratejik planlama toplantılarında belirlendiğini ifade eden takım liderleri, hazırlık okulunun aynı zamanda üniversiteye bağlı bir birim olduğunu, bu yüzden okulun stratejik planlamasına dahil olduğunu belirtmişlerdir.

Takım liderleri okuldaki iletişime ilişkin, herkesin birbirine kolayca ulaşabildiğini, bunu sağlayabilmek için düzenli olarak çeşitli toplantıların yapıldığını belirtmişlerdir. Okuldaki iletişimi tanımlarken “açık, saygılı, şeffaf, sıcak ve samimi” sıfatları kullanılmıştır. Takım liderlerinin okuldaki tüm birimlerle öğretim görevlileri arasında iletişimi kolaylaştırdıkları belirtilmiştir.

Motivasyona ilişkin, okuldaki çalışma ortamının esnek olması, çalışanlara çeşitli sorumluluklar verilerek onların görüşlerine kıymet verildiğinin hissettirilmesi, çalışanların kişisel gelişiminin desteklenmesi ve bu yönde okulda TLDU adı verilen Öğretme ve Öğrenme Gelişimi Birimi'nin çalışanları profesyonel gelişim yönünde desteklemeleri sık sık dile getirilmiştir.

Okuldaki sorun çözme süreçlerine yönelik, öncelikle sorunların kaynağının bulunup analiz edildiğini ve sorundan etkilenen tüm bireylerin çözüme dahil edildiğini belirten takım liderleri, taraf tutmadan ve kimseyi suçlamadan ilerlendiğini vurgulamışlardır.

Koçak (2012) “Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı yüksek lisans tezinde ulaşılmış olduğu bulgularda, okul yöneticilerinin etkili iletişimi sürdürmelerinin ve uyum becerileri ile kriz yönetimini yürütmelerinin, okulda yaşanabilecek sorunların önlenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular takım liderlerinin görüşmelerde ortaya koyduğu bulguları desteklemektedir.

Robbins ve Judge'a göre (2008) kalite yönetim programları açısından, süreçlerin yönetimi ve geliştirilmesinde en önemli etken, çalışan katılımının sürece dâhil olmasıdır. Okullarda etkililiği sağlamak amacıyla, çalışanların fikirlerini sunması için onlara cesaret verilmesi gereklidir. Bu sebepten, takımlar dahilinde toplanan, etkili geri bildirim akışı, gelişmelerin uygulamaya konulabilmesi açısından doğal bir araç görevi görmektedir. Yapılan araştırmadan edinilen bulgular, bu açıklamalar ile desteklenmektedir.

3. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar : Takım çalışmasına ilişkin takım lideri algıları

Takım liderlerine takım çalışmasına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu bağlamda, takım liderlerinden takım çalışmasının avantajları, dezavantajları, okuldaki işleyişi, takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler, takım sistemine geçişte yaşananlar ve takım liderlerinin yaşadıkları ortak zorluklara ilişkin cevaplar alınmıştır. Yapılan görüşmelerdeki takım, takım lideri, takım çalışması ve takım öğretimine yönelik takım liderlerinin betimlemeleri aşağıdaki tanım ve açıklamalara uygundur.

Katzenbach ve Smith (2008) "takım" kavramını, birbirini tamamlayan becerilere sahip, ortak bir amaca adanmış, kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tutabilecekleri bir dizi performans amacı ve yaklaşımı olan küçük bir birim olarak adlandırmıştır. Daft (2011) ise, takımı, özel bir amacı gerçekleştirmek için, görevlerini koordine eden, aralarında etkileşim bulunan iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir topluluk olarak tanımlamıştır. Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, "grup" yerine, "takım" ifadesinin seçildiği belirtilmiştir. Çünkü, okulda hedeflenen okul ikliminin gerçekleşmesinde, ortak amaca hizmet edebilmek için, koordineli çalışan öğretim görevlilerinin işbirliği içinde çalışması gerektiği aktarılmıştır.

Hesapçioğlu'na göre (2008) "takım lideri", takımı yönlendiren, stratejisini planlayıp, işleyişini yöneten ve değerlendirme görüşmelerine başkanlık eden kişidir. Yabancı diller okulunda, "yönetici" yerine "lider" kelimesi özellikle tercih edilmiştir. Çünkü, Yabancı diller okulunun kültüründe bireyleri yönetmek yerine, onlara liderlik etmenin esas alındığı takım liderleri tarafından belirtilmiştir.

Takım çalışması: Takımlar içinde çalışan bireylerin, işbirliği içerisinde gerçekleştirmek istedikleri amaçları yerine getirmek için çaba göstermeleridir (Tuna, 2003). Yapılan görüşmelerde takım liderlerine göre, takım çalışması için takım liderlerinin sahip olması gereken özellikler arasında en çok tekrarlanan karakteristik özellikler: “İnsan ilişkilerinde dengeli olmak, iletişimi en etkili şekilde kurabilmek, değişim yönetimini etkili yürütebilmek ve gelişime açık olmak” şeklinde betimlenmiştir.

Hesapçıoğlu'na göre (2008) takım öğretiminin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Takım çalışması şeklinde öğretim, bir düzenleme biçimidir,
- Etkinliklerde bulunmaya karar verenler öğretmenlerdir,
- Tecrübe, ilgiler, alan bilgileri, zamanlama ve araç gereç gibi kaynakların birleştirilmesini gerektirir,
- Okulun sunmuş olduğu olanaklarla doğrudan ilişkilidir,
- Öğrenci ihtiyaçları en merkezdedir.

Takım çalışmasının okuldaki işleyişine ilişkin betimlemeler, yukardaki özelliklerle benzerlik göstermektedir.

Şimşek (2013) takım çalışmalarının avantajlarını, takım üyelerinin üretkenliğinin artırılması ve doyumun sağlanabilmesi, yapılan işe dair bilgi ve becerilerin geliştirilebilmesi, ayrıca örgütün esnekliğine katkıda bulunulabilmesi olarak sıralamıştır.

Takım liderlerinin görüşmelerde belirttiği üzere, okul takım sistemine geçtikten sonra, daha net geri bildirim akışı sağlandığı için okulda daha hızlı karar alınabildiği, böylelikle, kişilerin ihtiyaçlarına daha hızlı dönüş yapılabildiği sıklıkla aktarılmıştır. Okuldaki yetki paylaşımı sayesinde, daha küçük gruplarla daha etkili bir işleyişin sağlandığı tüm takım liderleri tarafından aktarılmıştır. Tüm bunlara ek olarak dengeli ve net bir görev dağılımının oluştuğunu dile getiren takım liderleri avantajların okulun etkililiğini sağlanması yönünde ağır bastığını vurgulamışlardır.

Yapılan görüşmelerde, takım çalışmasının okuldaki işleyişine yönelik okulun tüm birimlerinde olumlu sonuçları olduğu saptanmıştır. Genel olarak işleyişin hızlanması ve kolaylaşması, idari kadro açısından daha organize ilerlenmesi, Program Geliştirme, Ölçme ve Değerlendirme Birimine ilişkin daha etkili iş dağılımının ve

planlamanın yapılması, öğretim görevlileri ve öğrenciler açısından taleplerin daha kolay dile getirilmesi ve iletişimin kolaylaşması belirtilmiştir.

Hesapçıoğlu (2008) takımla öğretim sistemine ilişkin çeşitli problemlerin de yaşanabildiğini dile getirmiştir. Öncelikle bir arada çalışan öğretmenlerin arasında eşgüdümün olmaması, koordineli bir şekilde çalışmada sıkıntılar teşkil edebilmektedir. Diğer bir problem ise, öğrencilerin değerlendirilmesinde sorumluluğun paylaşılması yönünde ortaya çıkmaktadır. Yaşanan başka bir sorun ise, takımın kendisi ile ilgili olabilmekte ya da takımlara yeni katılan öğretmenlerin sorumluluktan kaçması ile ilgili olabilmektedir. Hesapçıoğlu'nun (2008) aktarımları aşağıda özetlenen takım liderlerinin paylaşımları ile paralellik göstermektedir.

Takım liderlerine takım çalışmasının dezavantajları sorulduğunda, aksayan yön görmediklerini; ama, diğer takımlardaki bireylerle çalışma imkanının sınırlandırılmış olduğunu ve bunun farklılık isteyen ya da kişilik özellikleri sebebiyle takım ile bağ kuramayan öğretim görevlileri için sıkıntı teşkil edebileceğini dile getirmişlerdir. İki takım lideri ise bu durumun olumlu ya da olumsuz olmasının, kişiden kişiye göre değişiklik gösterdiğini gelen geri bildirimlerden ve kendi gözlemlerinden yola çıkarak aktarmışlardır. Aynı zamanda, takım içinde bazen takım kararları alırken zorluk yaşanabildiği belirtilmiştir.

Takım liderlerinin yaşadığı ortak zorluklar arasında sıklıkla dile getirilen durum, takımlar arası standart olmaya çalışmak, kuruma yeni katılan öğretim görevlilerini takım çalışmasına adapte edebilmek ve karakteristik olarak zor olan ve de aidiyet duygusu yüksek olmayan öğretim görevlilerini daha fazla katılım sağlama konusunda motive etmek şeklinde ifade edilmiştir.

Takım sistemine geçiş aşamasına ilişkin, Şimşek'in (2013) takımların oluşma süreci kapsamında, Besterfield (1999); Tenner ve DeToro (1992) ve Sallis'in (1996) araştırmalarından aktardığı üzere, takımlara geçiş aşaması, takım tarafından gerçekleştirilmesi planlanan amaçların ayrıntılarının, takımı oluşturan bireyler tarafından farkedildiği aşamadır. Bu aşamada, bireyler henüz ortak iş yapma alışkanlığını oturtamadığından kendi bireysel deneyimlerinden yararlanırlar. Bu sebepten, çatışma ortamı oluşma ihtimali geçiş aşamasında daha yüksektir ve takım liderine krizi yönetme konusunda çok iş düşmektedir.

Hacıfazlıoğlu (2010) “Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika’dan Kadın Liderlerin Deneyimleri” başlıklı nitel çalışmasında, Türkiye’de ve Amerika’da yönetim kademlerinde bulunan kadın akademik liderlerin, göreve atandıkları ilk yıllarda yaşadıkları problemler ve bu problemlerin üstesinden nasıl geldiklerine yönelik deneyimlerini ele almıştır. Akademik liderler, yönetimde daima göz önünde buldukları için, kurumdaki yönetsel süreçlerin işleyişinden sorumlu ve okul kültürü açısından, işbirlikçi ve paylaşımcılığa dayalı bir kültürün oluşturulmasındaki kilit kişi konumundadırlar. Araştırma bulgularına göre, geçiş süresinde yaşanan zorluklar, her iki ülkede de benzerlikler göstermektedir. Bu zorluklar, “göreve uyum sağlama, kuruma uyum ve dengeyi sağlama, direnişle baş etme ve kişilerarası ilişkileri güçlendirme” olarak belirlenmiştir.

Takım liderlerinin, geçiş aşamasına ilişkin, ilk başta öğretim görevlilerinin duygusal olarak direnç gösterdiklerini; fakat, 1 yıl içerisinde bu duruma alışarak olumlu yönde geri bildirimlerini paylaştıkları yönündeki paylaşımları yukarıda belirtilen Şimşek’in (2013) aktarımlarıyla paralellik göstermektedir. Takım liderlerine göre, bu önyargıların kırılmasındaki en büyük etken, iletişime açık olunması ve bireylere zaman tanınması sayesinde gerçekleşmiştir. Bunun yanı sıra, takım liderlerinin okuldaki iletişim süreçlerindeki rollerine ilişkin aktarımları, kişilerarası ilişkilerin güçlendirilmesi ve paylaşımcı bir okul ikliminin oluşması açısından, Hacıfazlıoğlu’nun (2010) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

4. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar : Okul etkililiğine ilişkin takım lideri görüşleri

“Etkililik” kavramı, örgütsel çözümlenelerin yapıldığı araştırmalarda sıklıkla kullanılmasına rağmen son derece karmaşık olgudur (Şişman, 2013). Çünkü, Reynolds’un (1993) da belirttiği üzere, “Bir okul bir alanda etkili iken; aynı ölçüde başka bir alanda etkili olmayabilir. Yani farklı okullar farklı alanlarda etkili olabilirler.” Bu sebepten, etkililik kavramının tek boyutlu değil, disiplinlerarası düşünülmesinin gerekliliği belirtilmiştir.

Yapılan görüşmelerde, takım liderlerine okul etkililiğine ilişkin sorular yöneltilmiş ve araştırmaya konu olan okulun hangi alanlarda etkili olduğuna ilişkin görüşler saptanmaya çalışılmıştır. Öncelikle, takım liderlerinin “etkili okul” tanımları

arasında sıklıkla dile getirilen ifadeler “vizyon ve misyonuna uygun işleyen, paydaşların mutlu olduğu, adil, modern, çalışan ve öğrenciler için gelişim imkanları sağlayan, başarı ve motivasyonun yüksek olduğu ve öğrencinin merkezde olduğu okul” şeklindedir.

Yabancı diller okulunun etkililiğine ilişkin görüşler açısından metin analizleri incelendiğinde, tüm takım liderleri görüşleri, yukarıda aktarılan etkililik tanımlarına uygundur. Sıklıkla dile getirilen özellikler, okulun geri bildirimine açık olması, profesyonel bir işleyişe sahip olması, vizyon ve misyon odaklı ilerlemesi, kaliteye önem vermesi ve gelişim olanaklarının bunun bir göstergesi olmasıdır. Okulun tüm birimleri ile birlikte, Türkiye’de EAQUALS tarafından akredite olan tek okul olması okulun etkili olması yönünde önemli bir gösterge olarak ifade edilmiştir.

Yukarıda ifade edilen etkililik özelliklerinin yanı sıra, okulun akredite olduktan sonra gelişimini durdurmadağı, öğrenen bir örgüt olduğu ve değişen dünya şartları doğrultusunda kendi içinde sürekli gelişimi esas aldığı şu şekilde aktarılmıştır:

“Öğrenme odaklı olmak noktasında etkiliyiz; ama, hala çalışmamız gereken şeyler var etkili bir okul olabilmek için. Genel olarak akademik kadro alanlarında oldukça başarılı, ama orada da iyileştirilmesi gereken belirli alanlar, üzerine çalışılacak şeyler var; bu tamamen bitmiş, harika, müthiş etkili bir okuluz anlamına gelmiyor (Katılımcı 6 ile görüşme, Ağustos 2018).”

5. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkilerine ilişkin görüşler

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, takım sisteminin okulu ve okuldaki paydaşları ne yönde etkilediğine ilişkin bulgular saptanmıştır. Öncelikle, yönetim ve işleyiş açısından okuldaki etkililiği olumlu yönde etkilediği takım liderleri tarafından aktarılmıştır. Takım sistemiyle birlikte, okulda daha derli toplu ve profesyonel bir işleyişin gelmesinden ötürü, daha hızlı karar alma ve ihtiyaçlara daha pratik geri dönüş yapılması sağlanmıştır.

MEB Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulama Projesi klavuzuna göre takım çalışmalarının eğitim kurumlarına yönelik katkıları şu şekilde ifade edilmiştir:

- bireyler arasında işbirliğini artırır,
- kurum sorunlarına ilişkin daha duyarlı olmayı sağlar,
- yapılan işin hizmet kalitesi gelişir,

- okulda gözden kaçan sorunların fark edilmesini ve çözümünü sağlar (MEB, 2001; Akt.Hesapçioğlu,2008).

Bu bağlamda takım liderlerinin görüşleri ile yukarıda belirtilen etkiler paralellik göstermektedir.

İkinci tema altında, takım sistemi ile birlikte, öğretim görevlilerinin karar alma ve planlamaya katılması kolaylaşmıştır. Her takımda 10 ya da 12 kişilik öğretim görevlisi bulunduğundan, kişileri yakından tanıma kolaylaştığı için, hem bireylere daha kolay destek verilebildiği hem de yetenek yönetiminin daha etkili yapılabildiği aktarılmıştır.

MEB Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulama Projesi klavuzunda yer alan takım çalışmalarının çalışanlara yönelik katkıları takım liderlerinin görüşlerini desteklemektedir:

- çalışanlara fikirlerini dile getirebilecekleri bir ortam yaratır,
- okuldaki aidiyet duygusunu geliştirmeye yardımcı olur,
- bireylerin liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur,
- takım sinerjisi, çalışanların çalışma alanları ile ilgili faaliyetlerde etkin rol almalarına yardımcı olur,
- çalışanlar arasında iş doyumunu sağlar (MEB, 2001; Akt.Hesapçioğlu, 2008).

6. Alt Probleme İlişkin Sonuçlar: Kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri

Takım liderlerinin kaliteli eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri iki tema altında incelenmiştir. Öncelikle, öğretim görevlilerine ilişkin öneriler, “açık ve dürüst iletişimin sürdürülmesi, takımlar arası fikir alışverişinin olması gerekliliği, profesyonel gelişime önem verme ve teknolojinin etkili kullanılması gerekliliği” olarak belirtilmiştir. Yönetime ilişkin öneriler ise, “motivasyonu artırmak için çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılabileceği ve profesyonel gelişimin maddi yönden de desteklenmesinin kaliteyi artıracacağı” şeklinde belirtilmiştir. Sıklıkla dile getirilen başka bir öneri ise, “tanınırlığı artırmak ve gelişimi sağlamak adına diğer kurumlarla işbirliği ve iletişim içinde olunması” şeklinde ifade edilmiştir. Okulda kaliteyi artırmak amacıyla, öğretim görevlilerinin etkili ve özverili bir şekilde çalıştıklarını ifade eden

takım liderleri, bu bağlamda öğrencilere de büyük bir görev düştüğünü, onların da hedefler doğrultusunda motive edilmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.

Balyer (2013) “Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri” başlıklı nitel çalışmada, 10 ayrı okuldan 40 öğretmen ile yapmış olduğu görüşmelerin sonucunda, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları bazı davranışların öğretimin kalitesini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin aşağıda paylaşılan davranışlarının kaliteyi artırdığı sonucuna varılmıştır:

- öğretmen ve öğrencilerle öğretimsel konularda konuşarak bireylerin kendi fikirlerine değer verildiğini hissettirmeleri,
- öğretmen ve öğrencilere geri bildirimde bulunması ve onların başarılarının takdir edilerek motive edilmeleri,
- kendi derslerinden ve deneyimlerinden örnekler sunarak “model olma davranışları” sergileme yoluyla, okulda güven ortamının yaratılması,
- okuldaki öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin teşvik edilmesi,
- öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğininin desteklemesi.

Balyer’in (2013) araştırmasında ulaştığı sonuçlar, bu çalışmada belirtilen, okulda kaliteyi artırmak için takım liderlerinin görüşmelerde dile getirdiği önerilerde, bireylerin fikirlerine değer verilmesi, model olma davranışlarının sergilenmesi, gelişimin ve iletişimin sürekli olarak desteklenmesi açılarından paralellik göstermektedir.

5.2 TARTIŞMA

Bu çalışmada, İstanbul’da bulunan bir vakıf üniversitesindeki yabancı diller okulunun hazırlık biriminde görev alan takım liderlerinin, yönetim şeması değiştirilen okulda, kendi görüşlerine göre okuldaki etkililik niteliklerinin belirlenmesi ve takım sisteminin okuldaki etkilerine dikkat çekilmesi amaçlanmıştır.

Meşhur yönetim gurusu Drucker’a göre, “etkinlik işleri doğru bir şekilde yapmak ile ilişkili iken, etkililik ise doğru olanı yapmaktır.” Başarılı liderlerin takımlarla çalıştığını ifade eden Drucker (1996), geleceğin organizasyonlarının takımlardan oluşacağını ve bu sebepten bireylerin takım çalışması becerilerini

geliştirmelerinin kaçınılmaz bir ihtiyaç olacağını belirtmiştir (Akt.Özkalp ve Kirel, 2004).

Bu araştırmada görüşülen takım liderlerinin takım çalışması ve etkili okul betimlemeleri, konuya hâkim olduklarını, değişim sürecinde yaşadıkları deneyimler ile takım çalışmasını içselleştirdiklerini göstermektedir ve yapılan görüşmelerden elde edilen metin analizlerinde, bu konu üzerinde değerlendirme yapacak yeterliğe ulaşmış olduklarını anlamak mümkündür.

Başaran (2008), takım çalışmasının, çalışanları yönetime katarak eğitim örgütünü demokratikleştirdiğini dile getirerek okulun etkili bir şekilde yönetilmesinin mümkün kılındığını ifade etmiştir ve bu görüşlere alanyazında değinilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, takım liderlerinden, okulunun karar verme süreçlerine ilişkin elde edilen görüşler, Başaran'ın görüşleri ile paraleldir

Çetin ve Yaman'ın (2004) “Kaliteli Okulda Etkin Yönetim Anlayışının Bir Göstergesi: Takım Çalışmaları” başlıklı araştırmalarından aktardıklarına göre, karara katılan bireyler problemlerin temelinde yatan durumları daha yakından yaşamaktadırlar. Bu sebepten, kararların niteliğini artırmak için yöneticilerin takım çalışmalarını desteklemeleri gerekmektedir. Böylelikle, okullardaki işbirliği, birlikte alınan kararları daha kabul edilir kılmaktadır ve sorunlar daha net bir şekilde çözümlenebilmektedir.

Paylaşılan liderliğin desteklenmesini konu edinen Grille, Schulte ve Kauffeld'in çalışması (2015) yetkilendirmenin takım üyelerinin algısında psikolojik açıdan motivasyon sağladığını ve bu durumun paylaşılan liderlikle doğrudan bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, yapılan araştırmadaki bulguları destekler niteliktedir.

Takım çalışmaları sayesinde, eğitimcilerin profesyonel gelişiminin desteklendiğini dile getiren Oswald (1995), öğretmenlerin araştırmacı yönlerinin geliştirilebileceği ve böylelikle de öğrencilerin ihtiyaçlarının daha sistemli bir şekilde karşılanabileceğini belirtmiştir. Oswald'ın görüşlerine alanyazında değinilmiştir. Takım liderlerinin takım çalışmasının avantajlarına ilişkin görüşleri bu bağlamda desteklenilmektedir.

“Yaratıcılık, İnovasyon ve Okul Liderliği” başlıklı araştırmasında Hacıfazlıoğlu (2016), okulda liderlik yapabilecek kişilerin, tüm paydaşlar üzerinde olumlu değişimler yaratabilen, çağın gerekliliklerine uygun davranan, gerekli donanıma sahip bireyler olmaları gerektiğini dile getirmiştir.

Yukardaki araştırma ile paralel bir şekilde, “Takım Kurma ve Yönetme Süreci” başlıklı araştırmasında, Ünal (1998), okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin, öğretmenlerle etkin bir takım oluşturulabilmesi için, yöneticilerin uyumlu, yönetim açısından gerekli desteği verebilecek liderlik vasıflarına sahip, aynı zamanda okulun vizyon ve misyonunu öğretmenlere aktarabilecek nitelikte kişiler olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bir okulda, bu nitelikte takım çalışmaları yapıldığı takdirde, eşit katılımın sorunların çözümünü kolaylaştırabileceğini ve böylelikle kısa zamanda okulun başarılı olabileceğini ortaya koymuştur.

Hacıfazlıoğlu’nun (2016) ve Ünal’ın (1998) araştırmalarında belirttikleri lider özellikleri, katılımcıların belirtmiş oldukları takım liderinin sahip olması gereken özellikler ile paralellik göstermektedir.

Doyran (2000) “Öğrenci Algılarına Göre Genel ve Sözsüz Öğretmen Davranışlarının ve Öğrencilerin Tercih Ettikleri Öğrenme Stilllerinin İngilizce Yeterlilik Düzeyine Etkileri” başlıklı doktora tezinde, sözsüz öğretmen davranışlarının daha sık ve etkili olarak kullanılmasını ve öğretmen yetiştirme programlarında konuşmaya eşlik eden sosyal davranışların göz önünde bulundurulmasını önermiştir. Sözsüz iletişim becerilerinin önemine vurgu yapan Doıran (2000), bu konuya ilişkin, sınıflarda farklı öğrenme stillerine sahip öğrencilerin sözsüz iletişim becerilerini geliştirmiş öğretmenlerin desteği ile İngilizce eğitiminde daha etkili olunabileceğini aktarmıştır. Takım liderlerinin görüşlerinden okuldaki iletişime ilişkin elde edilen bulgular ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Sözlük anlamında “beklenen bir etkiyi meydana getirme yeteneği” olarak tanımlanan “etkililik” kavramı yerine “etkinlik, performans, başarı, yararlılık” gibi kelimelerin de kullanıldığı görölmüştür. şişman (2013) , 1970’lerin başından itibaren yurt dışında yapılan tüm araştırmaları inceleyerek, okulun etkililiği (school effectiveness) konusunun oldukça karmaşık bir konu dile getirmiştir. Bu sebepten, okullar açısından “etkililik” kavramının pedagojik, örgütsel ve ekonomik açılardan ele alınan ve nitel değişkenlere bakılarak incelenmesi gereken bir kavram olduğunu

vurgulamıştır. Çünkü, okul ve öğretimin etkililiğini ölçmede kullanılan modellerin kendilerine göre farklı üstünlük ve sınırlılıkları bulunmaktadır ve okulun eğitim programı, yönetim süreçleri, çıktıları ve okulun içinde yer almış olduğu çevre gibi faktörler ve bunların arasındaki karşılaştırmaların nicel verilere ve nicel araştırma yöntemlerine göre incelenmesi oldukça sorunludur. Bu sebepten, bu konuya disiplinler arası çalışılması gereklidir ve okul etkililiğini ölçme konusuna çok boyutlu yaklaşılması gereklidir (Şişman, 2013).

Bu görüşler ile paralel bir şekilde, Antalyalı (2011) “Türkiye’deki Üniversitelerin Örgütsel Etkililik Boyutları” başlıklı çalışmasında 23 devlet üniversitesi üzerinde araştırma yapmış ve üniversitelerin örgütsel etkililik boyutları arasındaki ilişkiyi karşılaştırarak, Türkiye’deki üniversiteleri değerlendirme çalışmalarına alt yapı oluşturmayı amaçlamıştır. Belirlenen boyutlar arası korelasyonun yüksek çıkmış olması üniversite gibi kompleks yapılı örgütlerde belirlenen kriterlerin titizlikle incelenmesi gerektiğini ve bu alanda daha kapsamlı analizlere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaya ilişkin bilgiler alanyazında ayrıca paylaşılmıştır.

Takım liderleri ile yapılan görüşmelerde, araştırmaya konu olan okulun geri bildirimde açık olması, hesap verilebilirliğe (accountability) açık olduğunu göstermektedir. Balcı (2014) eğitimde hesap verilebilirlik politikalarının boyutlarını, “performansın tanımlanması, performansa değer biçme, işleyişin değerlendirilmesi, sonuçların niteliği, kontrole odaklanma ve performans hedeflerine ilişkin farklılaştırma” olarak aktarmıştır. Hesap verilebilirlik okul geliştirmede önemli bir araçtır. Takım liderleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, okulun hesap verilebilirlik yaklaşımına göre işlediğini göstermektedir. Bu bağlamda tüm katılımcı görüşleri, araştırmaya konu olan okulun etkili bir okul olarak algılandığını göstermektedir.

Teddlie ve Reynolds (2001) etkili okuldaki faktörleri sıraladıkları araştırmalarında, okul ortamındaki düzenli ve güvenli okul iklimi ile çalışanların becerilerinin geliştirilmesinin okuldaki motivasyonu artırmak üzerinde önemli etkilerinin olduğunu vurgulamışlardır. Takım liderlerinin okuldaki motivasyonu artırmaya ilişkin görüşleri, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Mortimore ve Sammons’un (1987), Londra’da elli ilkokulda yapmış oldukları araştırmada, etkili okulları, etkili olmayan okullardan ayıran faktörlere ilişkin

bulgulara ulaşmışlardır. Bu bulgular arasında okuldaki paydaşlar arasındaki etkili iletişim okulları etkili kılan en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yapılan araştırma ile takım liderlerinin görüşlerinden elde edilen bulgular etkili iletişimin kurulması yönünden benzerlik göstermektedir.

Bakioğlu (1999) ise, eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimini sağlayabilmek için çeşitli önerilerde bulunmuştur:

- toplam kalite kavramının öğrenilmesi ve kurumda çalışanların bu yönde bilgilendirilmesi,
- okulun mezunları istihdam edecek birimlerine ve halka karşı sorumluluk hissetmesi gerekliliği,
- okulda çalışan bireylerin “kalite komitesi” olarak düşünülmesi,
- sürekli olarak eğitim çalışmalarının düzenlenmesi,
- mezun verecek birimlerin ihtiyaçlarının saptanması ve bu yönde çalışmalar yapılması,
- başarıların kutlanması ve okulda duyurulması,
- olaylar karşısında sabırlı olunması ve gerektiğinde risk alınarak korkmadan ilerlenmesi.

Takım liderlerinin okulda kalitenin artırılmasına yönelik görüşleri, Bakioğlu'nun yukardaki önerileri ile sürekli olarak eğitim çalışmalarının düzenlenmesi ve okulun öğrenen bir okul olmasının vurgulanması açısından benzerlik göstermektedir.

Uluslararası Başarılı Okul Direktörleri Projesi'nde (The ISSPP), Day ve arkadaşları (2010), başarılı liderlikteki önemli boyutları şu şekilde sıralamışlardır:

- Vizyon ve değerlerin tanımlanması,
- Öğretme ve öğrenme için şartların iyileştirilmesi
- Organizasyonun yeniden yapılandırılması,
- Rol ve sorumlulukların belirlenmesi
- Öğretmen kalitesinin artırılması
- Okuldaki ilişkilerin güçlendirilmesi,
- Okulun dışarı ile ilişkilerinin kurulması,
- Ortak değerlerin vurgulanması

Takım liderlerinin okuldaki kaliteyi artırmada yönetime ilişkin nerileri incelendiğinde, özellikle vurgulanan ğretim görevlisi kalitesinin artırılması ve dışardaki kurumlarla iletişimin ağının güçlü tutulması açısından bu araştırma, Day ve arkadaşlarının (2010) sıraladıkları boyutlar ile paraleldir.



BÖLÜM VI

ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmacıların ve okul yöneticilerine ilişkin öneriler yer almaktadır.

6.1 Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırma, İstanbul'da bir vakıf üniversitesinin yabancı diller bölümünün hazırlık okulunda görev alan takım liderleriyle gerçekleştirilen görüşmelerden oluşturulmuştur. Benzer bir araştırma takım sistemine sahip farklı vakıf ve devlet üniversitelerinde yapılarak yabancı dil okullarının etkililiği incelenebilir.
2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ne giremeyen başka üniversitelerde bu araştırmaya benzer durum çalışmaları yürütülebilir.
3. Takım liderlerinin liderlik profili ve takımlarda etkililiği sağlamaya yönelik öz yeterliklerini ele alan bilimsel araştırmalar yapılabilir.
4. Araştırma, aynı vakıf üniversitesinde, öğretim görevlileri ile yapılacak görüşmeler yoluyla gerçekleştirilebilir ve takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki tesirleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
5. Araştırma, sosyo-ekonomik açıdan farklı konumlarda bulunan üniversitelerde yürütülerek sosyal, kültürel, psikolojik ve ekonomik açılardan karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
6. Araştırma, öğrencilerin görüşlerine başvurularak okul etkililiğine yönelik farklı bakış açıları incelenebilir.

6.2 Üniversite Yöneticileri İçin Öneriler

1. Takım sisteminin okul etkililiği üzerinde önemli bir etken olduğunun tespit edilmesi, yönetici adaylarına yönelik yetiştirme programlarında, takım liderliğine ilişkin içeriğin zenginleştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, yükseköğretim yöneticileri takım liderliği ve takım çalışmalarına liderlik eğitimlerinde daha fazla önem vermelidirler.
2. Yükseköğretim yöneticileri, kurumlarındaki ihtiyaç analizini yaparken, üniversitelerinde etkililiğinin sağlanmasına ilişkin, tüm paydaşlardan geri bildirim toplayıp okulun eğitim programının ve işleyişinin güçlendirilmesini sağlayabilirler.
3. Bu üniversitede, okul etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahip takım sistemi ve takım liderliğine ilişkin, yabancı diller yüksekokulu yöneticileri tarafından, başka üniversitelere hizmetiçi eğitimler verilebilir.
4. Yükseköğretim yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi alanında yetiştirmeleri onların daha donanımlı olmaları sağlayarak okuldaki etkililiğini artırmaları konusunda yardımcı olabilir.
5. Üniversite yöneticileri, takım liderliği yapan bireylerin ve takım çalışanlarının hizmetiçi akademik etkinlikler yoluyla, hizmet esnasında gelişmelerini sağlayabilirler.

Bu araştırma tek bir okulda yürütülmüş bir durum çalışmasıdır. Bu özelliği itibariyle, yukarıda yapılan öneriler gelecekte, yükseköğretimde takım çalışması ve akademik örgütlerde okul etkililiğine ilişkin araştırma yapmak isteyen araştırmacılara ve okul yöneticilerine katkıda bulunma potansiyeline sahiptir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adair, J., Beşenek, F., & Er, C. (2013). *Etkili liderlik: Liderlik kabiliyeti nasıl geliştirilir?* İstanbul: Babıali.
- Adair, J. E. (2013). *Etkili takım kurmak: Kazanan bir takım nasıl kurulur?* İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Antalyalı, Ö. (2011). Türkiye üniversitelerinin örgütsel etkililik boyutları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 285-309. [Çevrim-içi: <http://dergipark.gov.tr/sduibfd/issue/20823/222916> .]
- Ata, E. (2015). *Okul yöneticilerinin özyeterlik inançları ile etkili okul liderliği arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atkins, L., & Wallace, S. (2012). *Qualitative Research in Education*. London: SAGE.
- Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar 2006*, 46, 175-198.
- Bakioğlu, A. (1999). Öğrenci sayısının okul yönetimine etkisi ve okul kalitesi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 23-38, İstanbul.

- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(22), 495- 508.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 19 (2), 181-214.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bashi, J., & Sass, Z. (1992). *School effectiveness and improvement: Proceedings of the Third International Congress for School Effectiveness, Jerusalem, 1990*. Jerusalem: Magness Press.
- Baştepe, İ. (2002). "Normal ve taşılmalı eğitim yapan resmi ilköğretim okul yönetici, öğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerinin okul (örgütsel) etkililik algıları Malatya İli Örneği". (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., Aypay, A., & Tanrıoğen, A. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bucak , E . (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, <http://dergipark.gov.tr/musbed/issue/23529/250699>.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, S., Akgün, O. E., Demirel, F., Karadeniz, S., & Çakmak, E. K. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Kızılay, Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların Güçlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(4), 449-555.
- Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 604-632. DOI:10.2307/2392582

- Cameron, K., & Smart, J. (1998). Maintaining Effectiveness Amid Downsizing and Decline in Institutions of Higher Education. *Research in Higher Education*, 39(1), 65-86. <http://www.jstor.org/stable/40196268>.
- Ceylan S. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takım çalışmasına ilişkin algıları (Balıkesir ili Burhaniye örneği)*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- [Çevrim-içi: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300303> .]
- Coleman, James S. Equality of Educational Opportunity (COLEMAN) Study (EEOS), 1966. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research [distributor], 2007-04-27.
- <http://doi.org/10.3886/ICPSR06389.v3>.
- Creemers, B., Reynolds, D., Stringfield, S., & Teddlie, C. (2003). *World Class Schools: International Perspectives on School Effectiveness*.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M.Ö. , Yaman, E . (2004). Kaliteli Okulda Etkin Yönetim Anlayışının Bir Göstergesi: Takım Çalışmaları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19 (19), 43-54.
- [Çevrim-içi: <http://dergipark.gov.tr/maruaebd/issue/355/1913>]
- Çobanoğlu, K.F. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel kimlik ve örgütsel etkinlik (Denizli İli Örneği)*,(Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R. L. (2011). *The leadership experience*. Mason, OH: South-Western CENGAGE Learning.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q. & Brown, E. (2010). Ten strong claims about successful school leadership. Nottingham: NCSL.

Dewey, J. (1897). My Pedagogic creed. The School Journal, 54, 77-80.

[Çevrim-içi: <http://dewey.pragmatism.org/creed.htm> .]

Doyran, F. (2000). *Öğrenci algılarına göre genel ve sözsüz öğretmen davranışlarının ve öğrencilerin tercih ettikleri öğrenme stillerinin İngilizce yeterlilik düzeyine etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

DPT. (2007) 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013) , DPT, Ankara, s.32.

[Çevrim-içi: <https://pbk.tbmm.gov.tr/dokumanlar/kalkinma-plani-9-genel-kurul.pdf>.]

Efil, I. (1999). *Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi: Toplam kaliteye ulaşmada önemli araç*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı.

Emekçi, Ö. (2003). *Dünden Bugüne Türkiye’de Yabancı Dil Eğitimi*. İrfan Erdoğan (Ed.), *Türk Eğitim Sisteminde Yabancı Dil Eğitimi ve Kalite Arayışları*. İstanbul: Özyurt Matbaacılık.

Erdoğan, İ. (2004). Okul Ortamında Performans Geliştirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi, *Özel Okullar Birliği Yayınları, Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu*. Antalya: 25-27.

Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2006). *Karşılaştırmalı eğitim: Çağdaş eğitim sistemleri*. İstanbul: Sistem.

Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.

Ertürk, S. (1982). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara:Yelkentepe Yayınları.

Gast, I., Schildkamp, K., & Van, . V. J. T. (August 01, 2017). Team-Based Professional Development Interventions in Higher Education: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, 87, 4, 736-767.

[Çevrim-içi<http://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0034654317704306> .]

Gerring, J. (2009). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

- Georgopoulos, B., & Tannenbaum, A. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540. [Çevrim-içi <http://www.jstor.org/stable/2089477> .]
- Gillham, B. (2008). *Case Study Research Methods*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goetsch, D. L., Davis, S., & Goetsch, D. L. (2003). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Grille, A., Schulte, E.-M., & Kauffeld, S. (August 01, 2015). Promoting Shared Leadership: A Multilevel Analysis Investigating the Role of Prototypical Team Leader Behaviour, Psychological Empowerment, and Fair Rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 3, 324-339. [Çevrim-içi: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051815570039?journalCode=jlob>]
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve öğretim yönetimi: Eğitim programı ve öğretimi yönetme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretmenleri denetleme ve değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hesapçioğlu, M. (2008). *Öğretim İlke ve Yöntemleri Eğitim Programları ve Öğretim*, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (4), 2221-2273.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2016). *Yaratıcılık, inovasyon ve okul liderliği*. N. Güçlü ve S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* (ss.283-320). Ankara: Pegem Akademi.

- İlhan, A. & İnce, E. (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *KSU İİBF Dergisi*. 5, 127-152.
- İnce, M. & Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 424-446.
- İra, N. ve Şahin, S. (2010). Yönetmelik etkililik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 16-29. [Çevrim-içi: <http://dergipark.gov.tr/deubefd/issue/25125/265297>]
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1994). *Joining together: Group theory and group skills*. USA: A Paramount Communications Company.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). *The discipline of teams*. (Harvard business review; 1993, March.) Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü - öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köknel, O. (1995). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- McCrum, R., Cran, W., & MacNeil, R. (2011). *The story of English*. London: Faber and Faber.
- Miles, B., M., Huberman, A., M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage Pub.
- Mortimore, P. & Sammons, P. (1987). New evidence on effective elementary schools. *Educational Leadership*, 45 (1), 4-9.
- Mohamed, Mariam & Ng, Nor & Jin, Ng & Halim, Abdul & Chong, Ibrahim & Tong, Seng & Yi Ling, Lee & Ahmad Tarmizi, Mohd Ariff & Tarmizi, Ahmad. (2012). "Team Teaching" In Higher Education: The relationship between team norms and effectiveness. *International Journal of Arts and Commerce*. 1. 83-97.[Çevrim-içi:

https://www.researchgate.net/publication/260317817_TEAM_TEACHING_IN_HIGHER_EDUCATION_The_relationship_between_team_norms_and_effectiveness]

Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Oswald, L. J., & Oregon School Study Council, Eugene. (1995). *Quality Work Teams. Oregon School Study Council*. Çevrim-içi: <https://eric.ed.gov/?id=ED389068>

Özkalp, E., Kirel, Ç., & Anadolu Üniversitesi. (2004). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özşahin, M. & Zehir, C. (2008). Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler : Savunma Sanayinde Ar - Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması. 9(2). 266-279.

Özyeğin Üniversitesi. (2016). *Özyeğin Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu*. <https://www.ozyegin.edu.tr/sites/default/files/upload/AkreditasyonveKaliteGuvencesi/ozu-kurum-ic-degerlendirme-raporu.pdf>]

Özyeğin Üniversitesi. (2017). *Özyeğin Üniversitesi Kurum İç Değerlendirme Raporu*. https://www.ozyegin.edu.tr/sites/default/files/upload/AkreditasyonveKaliteGuvencesi/ozu_kidr-2017.pdf]

Özyeğin Üniversitesi. (2018). *Özyeğin Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu 2018-2019 Öğrenci Bilgilendirme Kitapçığı*. https://www.ozyegin.edu.tr/sites/default/files/upload/Scola/scola_ogrenci_el_kitabi_2018-2019.pdf]

Pehlivan, İ. (1997). Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma(Ankara İl Örneği), 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler 3*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

- Reynolds, D.(1993). Linking school effectiveness knowledge and school improvement practice. In C.,Dimmock (Ed.). *School based management and school effectiveness*. London:Routledge.
- Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): a state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 25, no. 2, pp. 197–230.
- [DOI. <http://doi.org/10.1080/09243453.2014.885450> .]
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2008). *Essentials of organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Rousseau, V. & Caroline Aubé (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions, *The Journal of Social Psychology*, 150:4, 321-340. [Çevrim-içi: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20718219> DOI: 10.1080/00224540903365380]
- Saito, T. & Muta, H. (1998). Effectiveness of the University of the Air of Japan. *Higher Education*, vol. 35, no. 2, pp. 163-186.
- [Çevrim-içi : <https://doi.org/10.1023/A:1003031100651> .]
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Institute of Education, University of London.
- Sandberg, H. (January 01, 2004). University Continuing Education as Teamwork - Three Case Studies. *Journal of Adult and Continuing Education*, 10, 2, 114-134. [Çevrim-içi.<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.7227/JACE.10.2.3> DOI: 10.7227/jace.10.2.3.]
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Seggie, F.N., & Bayyurt, Y. (2015). Nitel araştırma yöntemlerine giriş. In F.N. Seggie ve Y. Bayyurt (Ed.), *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları* (10-22). Ankara: Anı Publishing.

- Şenel, T. (2015). *İlkokullarda Okul İklimi ile Okul Etkililiği arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi Araştırma Raporu*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik anlayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, H., & Adıgüzel, T. (2012). Yükseköğretimde yeni bir üniversite paradigmasına doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37, 166, 250-261.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam kalite yönetimi: Kuram, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. S., & Çelik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. Konya, Eğitim Kitabevi.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve orta öğretim okul müdürleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Teddlie, C., Kirby, P. C., & Stringfield, S. (May 01, 1989). Effective versus Ineffective Schools: Observable Differences in the Classroom. *American Journal of Education*, 97, 3, 221-236.
- Teddlie, C., and D. Reynolds. (2001). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. Routledge Falmer.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkililik*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Tuna, B. (2003). *Takım çalışmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Afyon İli Örneği)*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Turhan, M., Şener, G., & Gündüzalp, S. (2017). Türkiye’de Okul Etkililiği Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(2), 103-151. [Çevrim-içi: <http://dergipark.gov.tr/turkjes/issue/34171/377829> .]
- Türker, Y. (2010). *İlköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Ünal, S. (1998). Takım kurma ve yönetme süreci. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 287-297.
- Varış, F. (1978). *Eğitimde program geliştirme: Teori ve teknikler*. Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- West, R., Aşık, G., British Council,, & TEPAV,. (2015). *Türkiye'de yükseköğretim kurumlarındaki İngilizce eğitimi: Bir durum analizi*, Ankara: British Council.
- White, R., A. Hockley, M. S. Laughner & J. Van der Horst (2008). From teacher to manager: *Managing language teaching organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- White, R., M. Martin, M. Stimson & R. Hodge (2001). *Management in English language teaching*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Düzce ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publication.
- Yükseköğretim kurumlarında akademik değerlendirme ve kalite geliştirme rehberi (sürüm: 2006/1.0). Ankara: YÖDEK.
[Çevrimiçi: <http://www.yodek.org.tr/?page=download#>]
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Zengin, B., & Hacifazlıoğlu, Ö. (2013). Profile of Preparatory School Administrators at Universities. *Cypriot Journal of Educational Sciences*. 8(3), 351-360.

EKLER

8.1 Ek 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

Merhaba,

Ben Meltem Akpınar Yılmaz. İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezimi yazıyorum. Tez başlığım “Yabancı diller okulunda çalışan takım liderlerinin okul etkililiği üzerine görüşleri: Bir durum çalışması”dır. Araştırmamın amacı doğrultusunda sizinle görüşme yapmak ve görüşme sonucunda elde ettiğim verileri tezimde kullanmak istiyorum. Kabul ederseniz, görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sırasında söyleyecekleriniz gizli kalacak ve araştırmacı dışında başka kimseyle paylaşılmayacaktır. Görüşme süresinin yaklaşık 60 dakika olacağını tahmin ediyorum. Araştırmayla ilgili sorularınız varsa şimdi yanıtlamak isterim. Zaman ayırdığınız ve çalışmaya katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Meltem Akpınar Yılmaz

İletişim adresi: Özyeğin Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (ScOLa)

email: meltem.yilmaz@ozyegin.edu.tr

Bana anlatılanları ve yukarıda yazılan bilgileri anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Araştırmaya Katılmayı Kabul Ediyorum

Araştırmaya Katılmayı Kabul Etmiyorum

Yaşınız:

Kaç yıldır bu okulda takım liderliği görevini yürütüyorsunuz?

Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?

1. Takım lideri pozisyonuna ne zaman getirildiniz? Bu süreçte sahip olmanız gereken özellikler nelerdi?

2. Sizce bir takım liderinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
3. Okul yönetim yapısı değiştirilmeden önceki eski yönetim süreçlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
4. Bir takım lideri olarak, takım sistemine geçişte yaşamış olduğunuz süreci ve varsa sorunları nasıl değerlendiriyorsunuz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
5. Hazırlık okulundaki yönetim süreçlerine ilişkin olarak görüşleriniz nelerdir?
 - a. Size göre bu okuldaki karar verme süreçleri nasıl işlemektedir?
 - b. Okulun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda planlama süreci nasıl işlemektedir?
 - c. Bu okulda çalışan motivasyonu konusunda neler yapılmaktadır?
 - d. Bu okulda yönetim kadrosu ile öğretim görevlileri arasındaki iletişimi ve iletişim süreçlerini nasıl tanımlarsınız?
 - e. Bu okuldaki sorun çözme süreçleri nasıl işlemektedir?
6. Bu okulun takım sistemine geçmesine ilişkin olarak neler düşünüyorsunuz?
(Katılımcının bu konulara değinmesi beklenilmektedir. Değinilmediği takdirde ayrıca sorulacaktır.)
 - a. Bu sürecin idari kadro,
 - b. Program geliştirme ve ölçme ve değerlendirme birimi,
 - c. Öğretim görevlileri
 - d. Öğrenciler
 - e. Okul kültürü üzerindeki etkileri konusunda ne düşünüyorsunuz?
7. Bu okulda uygulandığı haliyle “takım çalışması” hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
(Avantajları, dezavantajları, işleyişi, aksayan yönleri vb.)
8. Etkili okul sizce nasıl bir okuldur?
9. Bu okulun etkili bir okul özellikleri gösterip göstermediği konusunda neler söylersiniz?
10. Yabancı Diller okulunda okul etkililiğinin sağlanması için sizce ne gibi etkenlere ihtiyaç vardır?
11. Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki yansımalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
12. Bu okulda takım liderlerinin karşılaştıkları ortak zorluklar nelerdir? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
13. Bu okulda daha kaliteli bir eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

8.2 Ek 2: Görüşme Örneği :

Görüşme Örneği : Katılımcı 1

Yaşınız: 31

Kaç yıldır bu okulda takım liderliği görevini yürütüyorsunuz? 3 yıl

Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz? 8 yıl

1. Takım lideri pozisyonuna ne zaman getirildiniz? Bu süreçte sahip olmanız gereken özellikler nelerdi?

3 yıl önce 2015 yılında. Bu süreçte birincisi aslında liderlik nedir onunla alakalı bilgi sahibi olmak en önemli şeylerden bir tanesi, iyi bir lider olmak neyi gerektirir, bir takımı iyi bir şekilde yönetmek için kişide bulunması gereken özellikler nelerdir, bunun yanında her zaman “lider olunmaz, doğulur” tartışması vardır, bir yandan bir liderde olması gereken özellikler genel olarak hemen hemen herkes tarafından kabul edilen özellikler var ama bir yandan da işin içerisinde öğrenerek kendini gerçekleştirebilmek de önemli. O yüzden bir diğeri de o, yani sıfırdan başlarken bir lider özelliğine sahip olunmasa da, o lider olma potansiyeline sahip olma var mı yok mu o kişide, o önemli şeylerden bir tanesi diye düşünüyorum, o da önemliydi ilk başta başlarken bu göreve. Bunun dışında bazı konularda yönetim bilgisi, burada liderlikle yönetim biraz ayrılan kavramlar oluyor ama yine de tabi ki liderliğin de getirdiği bir sorumluluk olarak bazı durumları yönetebilme becerisi de olması gerekiyor. O yüzden bu yönetebilme becerisi dediğim daha çok problem çözme, destek verme kişilere, işleri daha etkili ve kaliteli bir şekilde yürütmesini sağlayabilmek için neler yapılabilir onu düşünebilme yetileri, bunlar gerekliydi. Bu pozisyona gelebilmek için master ve DELTA gerekliydi. Bunun haricinde 5 yıl bu kurumda görev yapmış olmak gerekliydi. Bu üç standardı karşılayabiliyorsa takım lideri olunabiliyordu.

2. Sizce bir takım liderinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?

İyi bir takım lideri problem çözebilme yeteneğine sahip olmalı. Sonuçta insan ilişkilerinin çok önemli olduğu bir görev. İnsan ilişkilerinin çok önemli olduğu noktada da zaten takım liderinin oradaki etkililiği sağlayabilmesi aslında biraz da problemleri çözebilme yeteneğinden geçiyor. Problemleri ne kadar etkili bir şekilde çözebilmeye yardımcı olabiliyorsa o kadar etkin bir şekilde devam

ediyor o süreç takımla beraber, bir tanesi o diye düşünüyorum. Diğer de aslında bence insan ilişkileri önemli olduğu için hep bir arada bulunduğu için, insan ilişkilerini yönetebilme becerisi önemli oluyor. Eğer ki gerçekten hangi durumda nasıl davranılması, nasıl iletişim kurulması gerektiğini çok fazla bilemiyorsa bir insan, orda bir problem yaşayabiliyor. O yüzden her durumda nasıl davranılması gerekiyor nasıl iletişim kurulması gerekiyor, kişi nasıl dinlenir, kişiye nasıl cevap verilir, uygunluk durumuna ya da sorulan soruya göre ya da iletilen bir mesaja göre. O şekilde bazı noktalarda o iletişimi en etkili şekilde kurmak önemli bir yeti.

3. Okul yönetim yapısı değiştirilmeden önceki eski yönetim süreçlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?

Eski yönetim sürecinde, ortalama 80 kişilik bir öğretim görevlisi kadrosu, bir tane direktör bir tane de direktör yardımcısının sorumluluğundaydı. Tabii kalabalık bir ortamda tek bir kişinin veya iki kişinin herkesi takip edebilmesi ve herkese gerekli şekilde cevap verebilmesi, motivasyonu sağlayabilmesi, yetenek yönetimini en etkili şekilde yönetebilmesinde sıkıntılar yaşanıyordu. Zaman konusu var tabii, bu kadar kalabalık kişiyle bu kadar her şeyi bir arada yapabilmek için çok da fazla zaman yok. O yüzden o zamanın daha etkili kullanılması gerekiyordu. Öyle bir ihtiyaç vardı eski sistemde. En önemli şey buydu aslında. İşlerin yürütülmesi ve kalitesi konusunda bir problem olduğunu düşünmüyorum ama takip ve kalite yönetimi ve aynı zamanda yetenek yönetimi anlamında bazı şeylerin daha etkili ilerleyebilmesi gerekiyordu diye hissetmişim.

4. Bir takım lideri olarak, takım sistemine geçişte yaşamış olduğunuz süreci ve varsa sorunları nasıl değerlendiriyorsunuz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
Bu süreçte aslında ne yaptık onu anlatayım önce. Bütün öğretim görevlileri tek bir çatı altındayken onları takımlara bölme görevini yaptık, ilk başta 6 takım oluşturduk. Bunu yaparken de herkesin background'ı(geçmişi), deneyimi, okuldaki deneyimi, cinsiyet dengesi, yabancı hoca Türk hoca dengesi gibi birçok alanı değerlendirerek kişilerin bildiğimiz karakterlerini, o şekilde dengeli bir sistemi baz alarak takım dağılımını yapmaya çalıştık. Daha sonrasında da her bir takım lideri bir takımı alarak göreve başlamış olduk.

Rastgele bir şekilde atandı, hangi takımı alacağımız belli değildi. Daha sonra öğrendik hangi takımı aldığımızı. Ondan sonraki süreçte de takımla beraber çalışmaya başladık. Takımla birlikte çalışmaya başladığımızda, o geçiş sürecindeki en büyük sorun aslında buradaki öğretim görevlilerinin bu değişikliğe alışma süreciydi. Orda büyük bir değişiklik oldu yönetim yapısında. O değişiklik insanlarda neden böyle bir şeye geçildi. “Bunun gerekliliği neydi, biz daha önce çok büyük bir aileydik, şu anda çok kendi kabuğumuza çekilmiş gibi oluyoruz. Hep aynı kişilerle çalışmak zorunda kalacağız. Hep aynı takımla ilerlemek çok sıkıcı bir şey, güzel değil, farklı kişilerle çalışmak isterim” gibi bir sürü problem vardı. En büyük problem herkesi o değişikliğe adapte etmeye çalışmak, takım sisteminin de aslında pozitif yönlerini, neden bu sisteme geçildiğini, arkasında yatan sebepleri onlara anlatabilmek önemli oldu. En önemli sorun buydu. Bu sorunu da çok normal görüyorum aslında. Kaç yıldır çalışan bir kurumda yönetim yapısında büyük bir değişiklik oluyor, herkesin alıştığı sistemden tamamen farklı bir sisteme geçiliyor. Öyle olunca da insanlardaki o hisleri ve düşünceleri normal bir şey gibi görmüştüm ben. Bu sürece alışma süreci insandan insana göre değişti. Örneğin, benim takımımda buna bir yıl boyunca çok tepki gösteren vardı, bir dönem boyunca tepki gösterip ikinci döneme alışan da vardı. Ama baştan itibaren bu sistem iyi oldu, bunun da avantajları var, bu şekilde devam etmek güzel olacak, benim problemim yok bu konuda diyen insan da vardı. Kişiye göre çok değişiklik gösterdi. Biraz bence insanların çalışma düzeni alışkanlıkları, kişilerle olan iletişimleri gibi faktörler etkilemiş olabilir. Benim yaşadığım en büyük zorluk bir takım lideri olmak ne demektir, bunu nasıl en iyi şekilde yaparım konusundaki fazla eğitimim olduğunu düşünmüyordum aslında. O yüzden onu yapabilecek miyim, başarılı bir şekilde yapabilecek miyim, takıma yansıtmadan yapabilecek miyim gibi endişelerim vardı. O tarz soru işaretlerim çok vardı. Ama o sürece geçmeden hemen önce bir eğitim aldık kendi okulumuzun verdiği. O eğitimden sonra aklımdaki soru işaretlerinin birçoğunu gidermiş oldum. Teorik olarak ne gerektirdiğini ne olması gerektiğini öğrenmiş ve görmüş oldum bayağı bir okuma yaptım. Sonrasında iş pratiğe dökülmeye başlayınca oradaki problem aşılmaya o şekilde devam etti.

5. Hazırlık okulundaki yönetim süreçlerine ilişkin olarak görüşleriniz nelerdir?

a. Size göre bu okuldaki karar verme süreçleri nasıl işlemektedir?

Karar verme aslında iki şekilde işliyor. Bir tanesi geri dönüt sistemiyle diyebilirim yani bu geri dönüt sisteminde hem öğrencilerden hem öğretim görevlilerinden, herkesten alınan geri dönüt değerlendirildikten sonra bir karar verilmesi gerekiyorsa o şekilde gelen dönütün ortak noktaları ne ise ona göre bu şekilde bir karar alınma süreci var. Bir de bir yandan yönetim kısmının kendi gözlemlerinden yola çıkarak karar verdiği durumlar var. O anlamda iki şekilde ilerliyor, o konuda da denge var diyebilirim bir de şöyle bir şey oluyor mesela yönetimin kendi gözlemlendiği bir şey varsa ve ona göre karar almak istiyorsa yine de bu konuda bütün öğretim görevlilerinin tekrardan görüşünü almak istiyor. Dolayısıyla, orada da bir ortak karara varmak mümkün mü ona bakabilmek ve ona göre karar alabilmek için, bir de onun için kendi içinde bir süreci olmuş oluyor. Bu konuda bir yetki paylaşımı karar paylaşımı var diyebiliriz.

b. Okulun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda planlama süreci nasıl işlemektedir?

Şimdi aslında en önemli nokta ulaşmak istediğimiz hedef neyse öncelikle o belirleniyor. O hedef doğrultusunda da daha sonra neler yapılması gerektiği ve bu yapılması gerekenleri kimler yapabilecek durumda ve yapması gerekiyor, ondan sonrasında da bütün bu durumlar belirlendikten sonra herkese bir rol dağılımı yapılıyor. Ondan sonra da iş başlamış oluyor aslında, bir iş bölümü yapılıyor. Bir tane örnek verebilirim, diyelim ki, biz okulda takımların şu noktaya gelmesini istiyoruz. Mesela şu konuda iyi olmasını istiyoruz dediğimiz bir nokta varsa hep beraber o zaman aslında takımlarda bunun için neler yapılması gerekiyor. Bunu kimler yapabilir, takım üyelerinden birileri yapabilir mi, takım lideri mi yapacak, direktörümüz mi yapacak nasıl bir süreç gerektiriyor, o gereklilikler, onlara bakılarak o rol dağılımı yapıldıktan sonra iş başlıyor.

c. Bu okulda çalışan motivasyonu konusunda neler yapılmaktadır?

Çalışan motivasyonu konusunda en büyük şeylerden bir tanesinin alınan sorumlulukları olduğunu düşünüyorum ben. Bu okulda alınan ve verilen

diyeyim aslında, sorumluluk verilerek motivasyon sağlandığını düşünüyorum. Mesela ders dışında herhangi bir destek gerektiren bir alan var mı, bir durum var mı? Mesela bizim diyelim ki bir club(kulüp) sistemimiz var bu club(kulüp) sistemini yapmak isteyen birisi varsa ona yapmasını izin vererek ve aslında destekleyerek, ona göre gereken bir şey varsa destek de sağlayarak o konuda ekstra sorumluluk gerektiren konularda motivasyon kaynağı oluyor. Onun dışında yapılan sosyal aktiviteler var, onun motivasyon sağladığını düşünüyorum çok sıklıkla yapamıyor olsak da bu sosyal aktiviteler çoğu zaman takım içerisinde oluyor. Ama, bazen daha az sıklıkla bütün okul olarak yaptığımız düzenlediğimiz aktiviteler oluyor. Bu aktivitelerin motivasyon sağladığını düşünüyorum. Bir de sistemin kendi içerisindeki çalışma şartlarının motivasyon sağladığını düşünüyorum. Çalışma şartları genel olarak esnek çalışma şartlarımız var. Esnek çalışma şartlarında da kişilerin kendilerine vakit ayırabilecekleri zamanlar var. Haftanın bütün günlerinde tamamen burada olmamak bir motivasyon kaynağı diye düşünüyorum. Bir de son olarak şunu düşünüyorum, bu sistem içerisinde manevi anlamda birbirimizi desteklediğimizi düşünüyorum. Diyelim ki bir öğrenci hocasını şikayete geliyor. Konu ne olursa olsun hiçbir şekilde aslında taraf tutmadan gerçekten konunun ne olduğunu anlayıp ondan sonra ona hoca ile beraber, öğrenci ile beraber gerektiği durumda beraber çözüm bulabilmek mesela. Hiçbir şekilde iki tarafı da suçlamadan aslında veya iki tarafı da yargılamadan bir şekilde sadece olaya odaklanıp olayı çözümlenmeye çalışmak ve bu konuda da her zaman hocanın yanında yer alıyor olmak. Yani ne olursa olsun ortada bir hata varsa o hatayı çözümlenmeye çalışırken her zaman hocanın yanında yer almak, hocanın yanında bulunuyor olmak, o anlamda bir manevi motivasyon sağlıyor diye düşünüyorum.

- d. Bu okulda yönetim kadrosu ile öğretim görevlileri arasındaki iletişimi ve iletişim süreçlerini nasıl tanımlarsınız?

Burada aslında resmi iletişim kaynakları da var resmi olmayan iletişim kaynakları da var. Resmi kaynaklar: iletişimi sağlayan resmi kanalları neler, süreçler açısından iletişim süreçleri olarak bakarsam, yapılan toplantılar. Bu toplantılar bireysel toplantılar da olabilir takımla yapılan

toplantılar da olabilir. Onlar iletişim sağlayan araçlar olabiliyor Hem bireysel hem de grup olarak iletişim açısından ama onun dışında her zaman bir açık kapı politikamız bulunmakta. Buna da resmi olmayan süreçler diyebilirim. Ne zaman gerekiyorsa yönetim ile öğretim görevlileri arasında, iletişim ve işleri hızlı bir şekilde halledebilmek, çözebilmeye çalışmak şeklinde bir iletişim var diye düşünüyorum.

e. Bu okuldaki sorun çözme süreçleri nasıl işlemektedir?

Öncelikle aslında sorunun kaynağı ne onu bulmaktan başlıyor, öyle düşünüyorum ben. Bu okuldaki bu süreç genelde bu şekilde işliyor diye düşünüyorum. Sorunun kaynağı nedir onu anlamak, anladıktan sonra da o sorunu çözebilecek yetkili olan kişiler var mı, onu belirlemek ve belirledikten sonra da aslında bilirkişi gibi düşünebiliriz, ondan da görüş alıp soruna dahil olan kişilerin de görüşünü alıp hep beraber ortak bir çözüme kavuşturmak o şekilde ilerliyor.

6. Bu okulun takım sistemine geçmesine ilişkin olarak neler düşünüyorsunuz? (Katılımcının bu konulara değinmesi beklenilmektedir. Değinilmediği takdirde ayrıca sorulacaktır.)

a. Bu sürecin idari kadro,

b. Program geliştirme ve ölçme ve değerlendirme birimi,

c. Öğretim görevlileri

d. Öğrenciler

e. Okul kültürü üzerindeki etkileri konusunda ne düşünüyorsunuz?

İdari kadro ve açısından bakarsam aslında idari işlerin daha kolay yürümesi sağlandı diyebilirim daha kolay ve hızlı bir şekilde ilerlemesini sağladı diyebilirim. Program geliştirme ve ölçme ve değerlendirme birimi açısından materyal paylaşımı konusunda kullanılması gereken kaynakların işleyişi olsun, geri dönüt alma sistemi olsun, bu tarz konularda daha aslında dağınık değil de derli toplu ve daha hızlı bir şekilde işleyiş olmasını sağladı diye düşünüyorum. Buna şöyle bir örnek verebilirim. Mesela kullanılan bir kitap var belirli bir seviyede ama o kitapla ilgili bir problem olabilir bu problemlerde. Her zaman gözlem yapmadan çıkmayabilir, sadece bazen geri dönüt ile ortaya çıkabilir. Ama bazen geri dönüt ile ortaya çıkmadığı durumlar da olabilir mesela takım sistemine geçildikten sonra yapılan gözlemlerin o anlamda pozitif bir etkisi

olduğunu düşünüyorum. Kaynaktan daha hızlı ve net geri dönüt gelmesini sağlayabilmek açısından faydaları oldu. Öğretim görevlileri açısından şu açıdan pozitif etkisi olmuştur. En önemlisi yetenek yönetimi konusunda özellikle iyi yapılan işlerin görülmesi öncesinde çok da mümkün olmayabiliyordu. Ama şimdi çok daha küçük bir grup olduğu için bir takım liderinin her bir kişinin ne yaptığını, nasıl yaptığını değerlendirilebilmesi ve ona göre karar alabilmesi çok daha etkili oluyor. Öğretim görevlileri de bu anlamda daha motive oluyordur diye düşünüyorum ve hissediyorum. Çünkü insanda ister istemez şöyle düşünebiliyordur: “Bu kadar çalışıyorum hiç mi görülüyor” gibi ama şu anda aslında görüldüğünü hissediyordur diye düşünüyorum. Çünkü hep bir takip ve iletişim süreci söz konusu olduğu için öyle bir etkisi olduğunu düşünüyorum bir yandan ama bu aldığım geri bildirimlerden yola çıkarak hissettiğim veya düşündüğün bir şey olabilir. Bir yandan da negatif bir etkisi olduğunu da düşünüyorum öğretim görevlilerine. Çünkü kontrolü çok fazla sevmeyen bir kişi ya da bir kişilik varsa aslında bu takım sisteminin ya da takım liderinin fazla kontrole doğru gittiğini düşünüyor olabilir ama bu tabii benim sadece tahminim. Bir de bir iki aldığım gördüğüm geri bildirimden yola çıkarak hissettiğim bir durum ama bunu çoğunluğa genellezemem. Öğrenciler açısından şu şekilde pozitif bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Öğrenciler genelde aslında sorun olduğunda iletişime geçiyor, iletişim kurmaya çalışıyorlar. Her şey yolundaysa zaten çok da iletişim kurmaya ihtiyaçları olmuyor ama öyle olduğu zaman daha önce tabii ki bütün öğrencileri yakalayabilmek, görebilmek, sorunlarına çözüm bulabilmek çok da mümkün olmuyordu. Burada onun da şöyle bir pozitif etkisi oldu. Şimdi eğer bir sorun varsa öğrenci kime gidebileceğini daha iyi biliyor, gittiği zaman daha hızlı çözüm bulabiliyor. Ama sorun yoksa da yeni biriyle iletişim kuruyor ve geribildirimini iletiyor. Bu açıdan bir artı oldu, çünkü her zaman bir sorun olması gerekmiyor. Onlar da şöyle hissediyorlar artık, yanımızda biri var, bizi destekleyecek birileri var. Bizi gören birileri var. O açıdan pozitif bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Okul kültürü açısından çok büyük bir etkisi olduğunu düşünmüyorum aslında. Çünkü takım sistemine geçmeden önce de benzer şekilde aynı kültürde ilerliyorduk her zaman herkes bir aile gibi olduğunu hissediyordu aktivitelerle olsun, insanlar arası iletişim olsun bu anlamda bir kültür vardı, takım sistemine geçtikten sonra da o kültür devam etti Aslında orada ben bir değişiklik gözlemedim. O yüzden pozitif veya negatif bir etki diyemem ama kültür aynı şekilde devam etti. Gelen kültür iyi bir kültür de zaten, devam etmesi iyi oldu diyebilirim.

7. Bu okulda uygulandığı haliyle “takım çalışması” hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- Avantajları
 - Dezavantajları
 - İşleyişi
 - Aksayan yönleri

Avantajlarının şu olduğunu düşünüyorum. En önemli avantajlarından bir tanesi paylaşımın artmış olması aslında. Özellikle bir takım içerisinde insanlar arasında herhangi bir sözlü paylaşım da olabilir veya daha resmi kaynaklarda toplantılarda olan paylaşım olabilir veya okulda yapılan bir paylaşım, bu tarz paylaşımlar konusunda bir artış olduğunu düşünüyorum. O anlamda iyi bir avantajı var. Çünkü diğer türlü biraz daha bireysel giden bir şey burada. Aslında takım arkadaşlarıma da bir katkısı olsun diye bir fikirle insan yola çıkıyorsa, o zaman kendi aklına gelen iyi bir fikri paylaşma konusunda daha fazla meyilli olabiliyor. O iyi bir avantaj. Bir de takım çalışması olduğunda daha kapsamlı bir iş ortaya çıkıyor her zaman ya da daha kaliteli bir şey ortaya çıkabiliyor. İnsanlar birbirlerine katkı sağlıyorlar fikir açısından. Çünkü 1 kişinin fikri ile 5 kişinin çıkarmış olur fikir arasında fark oluyor. O anlamda daha kapsamlı oluyor. Bir yandan da takım çalışması içinde olan insanlar birbirlerine katkı sağlamak istedikleri için ve birbirleriyle paylaşımları çok olduğu için, bir şeyi diyelim ki daha böyle ortalama yapan bir insan varsa ve başka birinin daha iyi yaptığını görüyorsa, o da daha iyi yapma konusunda daha fazla çabalayabiliyor. O anlamda iyi bir avantaj olduğunu düşünüyorum takım çalışmasının. Dezavantajı da aslında bu bir dezavantaj diye düşünüyorum aynı zamanda, tam tersi negatif bir şey görüp “ya ben böyle yapıyorum ama burada bu kişi de yapıyor, ben niye aynı şartlar altında, niye kendimi bu kadar yıpratıyorum” mantığında da olabiliyor kişi. O anlamda da bir dezavantaj olabilir ama bunu yine çoğunluğa genelleyemem. Bu belki hazırlık grupta oluyordur. Başka bir dezavantajı, şöyle düşünüyorum her zaman takımla beraber çalışmak gerektiği için insanlar diğer takımdaki insanlarla çok fazla çalışma imkânı bulamayabiliyor bir dönem içerisinde bir yıl içerisinde mesela. Çünkü takım diyelim aynı seviyede öğretiyor, sonra başka bir seviyeye geçiyor, öyle olduğu durumlarda başka bir takımla beraber mesela partner olma, aynı sınıfı götürme durumları olmadığı için çoğu zaman o anlamda beraber çalışma fırsatı bulamamak adına bir dezavantajı olabilir. Onun içinde başka yöntemleri bulmaya çalışıyoruz. Aksayan yön aslında görmüyorum, çünkü takım sistemine ilk başta karşı olma durumu ortadan kalktı ve

takımlarda zaten 3 yıldır beraber çalıştıkları için bir şekilde kendi içlerinde bir dinamiği oluşturmuş oldular. O yüzden de şu anda aksayan bir şey yok diye düşünüyorum.

8. Etkili okul sizce nasıl bir okuldur?

İlk önce vizyon ve misyon geliyor aslında. Vizyon ve misyona yönelik çalışmalar yapabilen etkili olur diye düşünüyorum. Çünkü vizyon ve misyona aykırı bir şey yapılıyorsa orada bir problem vardır. O önemli bir nokta etkili olmak adına.

9. Bu okulun etkili bir okul özellikleri gösterip göstermediği konusunda neler söylersiniz?

Gösterdiğini düşünüyorum aslında, niye gösterdiğini düşünüyorum her zaman misyonuna ve vizyonuna uygun olarak işleyişini sağlamaya çalışıyor. Okul her zaman kaliteye önem veriyor ve kaliteyi hep belli bir standartta tutmaya veya o standardın üzerine çıkarmaya çalışıyor her zaman. Gelişime gelişime açık olduğu için de her zaman geliştirilmesi gereken bir nokta olduğunu düşünüyor ve varsa da bunu geliştirmeye yönelik çalışmalar yapıyor. Akreditasyon onun güzel bir örneği aslında, kaliteye ne kadar önem verdiğinin ve o kaliteyi korumak adına da sadece bunu yaptık bitti gibi bakmayın. Daha sonrasında da yine ilerlemeye devam etmeye çalışıyor. Öğrenen bir okul diyebiliriz hem öğrenen hem de öğretmeyi seven.

10. Yabancı Diller okulunda okul etkililiğinin sağlanması için sizce ne gibi etkenlere ihtiyaç vardır?

Şunu düşünüyorum belki dışarıdaki okullarla biraz daha iletişim arttırmak iyi olabilir. Bu yıl içerisinde okulumuzun düzenlemiş olduğu konferans diğer kurumlarla olan bağlantımızı, insanlarla olan etkileşimimizi, iletişimimizi, o çevreyi sağlamak adına bilinirliği arttırmak çok güzel bir etkinlik oldu. O tarz etkinliklerin artırılması iyi olabilir diye düşünüyorum; çünkü, kendi içimizde zaten buna hep önem verip o şekilde ilerliyoruz ama biraz daha kendi bilinirliğimizi dışarıya taşımak, arttırmak o iletişimi dışarıyla da aynı anlamda kurabilmek yararlı olabilir.

11. Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki yansımalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?

Okuldaki etkililiği artırdı diye düşünüyorum; çünkü, okulun kaliteye ne kadar önem verdiğini herkes görmüş ve anlamış oldu. Dolayısıyla bunun takibinin yapıyor olması insanları da o kalitenin olması gerektiği yönünde, katılımının ve kendi desteğinin de olması gerektiğini hissediyor herkes diye düşünüyorum. Tabii bir yandan bunun takip edilerek yapıyor olması da o anlamda etken olabilir. Yapılan işte, işin takibi çok daha iyi bir şekilde ve daha net ve daha sistemli bir şekilde yapıldığı için, insanlar ister istemez, çalışan herkes işi daha kaliteli yapabilmek, hata yapmamak konusunda, yapılması gereken şeyleri nasıl daha iyi geliştirebiliriz bunun adına daha fazla düşünmeye başladılar diye düşünüyorum. O anlamda iyi bir etkisi oldu. Yani kaliteyi arttırmak adına iyi oldu diye düşünüyorum.

12. Bu okulda takım liderlerinin karşılaştıkları ortak zorluklar nelerdir? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?

Ortak zorluk olarak gördüğüm örneklerden bir tanesi, mesela takımlardaki herkesin her zaman yeni bir şey yapmaya veya bazı şeyleri geliştirmeye, kaliteyi artırmaya yönelik çalışma isteğinin az olması. Bunun sebebi motivasyon eksikliği olabilir, kişisel hayatları ile ilgili herhangi bir şey olabilir, okulun hedeflediği şeyle bireysel olarak kişinin kendi hedeflediği şeyin farklı olması olabilir veya motivasyon eksikliği okula karşı. Belki bir güven olmaması durumu olabilir. Böyle şeyler olduğu zaman başka faktörler de olabilir tabii şu an aklıma gelmiyor ama genel olarak yaşadığımız ortak problemlerden bir tanesi o. Yani dediğim gibi sahiplenip de katılım sağlamayı çok da istemeyen hatta bazen hiç istemeyen mutlaka, bunun gibi bir iki kişinin her takımda olması o anlamda bir ortak problem bizim için. Onun dışında aslında ortak zorluk olarak gördüğüm bu bahsettiğimizin tam tersi bir durum. Takımlarda gerçekten çok deneyimli insanlarla ya da işini çok iyi yapan, kaliteli yapmak isteyen insanlarla, bir yandan da daha az deneyimde olan, öğrenmesi gereken şey daha fazla olan insanların bir arada bulunması. Bu nasıl bir zorluk çıkarıyor? Mesela bir konu tartışılacağı zaman aslında deneyimli olan grup zaten biliyor ve zaten onu yapıyor oluyor ama diğer grubun öğrenmesi gerekiyor. O aradaki dengeyi kurabilmek büyük bir zorluk oluyor.

13. Bu okulda daha kaliteli bir eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

Burada yetenek y6netimini daha etkili yapabilmek gerektiğini d6ş6n6yorum. Bu bir ihtiyaçtır diye hissediyorum. Yani burada bahsettiğim kimin gerçekten ne konuda daha deneyimi var, iyi bir y6n6 var, yapabileceği bir Şey var, bunu belirlemek ve ona y6nelik bir aksiyon almak aslında. Her zaman bunu yapmıyoruz diye d6ş6n6yorum. Bazen okulun ihtiyacından yola çıkarak aldığımız kararları olabiliyor. Biraz daha aslında yetenekten yola çıkarak aldığımız kararlar artırılabilir diye d6ş6n6yorum kaliteyi artırmak adına. 6yle olunca insanlar daha motive olursa ki olacaktır eğitime de bunun pozitif bir yansıması olacak, insanlar bunu sınıfa g6t6rebilecek. İnsan motivasyonu sonuçta, o anlamda bir de performans değerlendirmesinin biraz daha yapılandırılmış olması gerektiğini d6ş6n6yorum, yapılabileceğini d6ş6n6yorum. Bu konuda daha iyi bir kriter ile iyi bir sistemle belki daha geliştirilmiş bir sistemle. Şu anda olan sistemin negatif bir Şey olduğunu d6ş6nm6yorum aslında ama bu sistemi biraz daha geliştirebilmek adına neler yapılabilir onu d6ş6nmek gerektiğini d6ş6n6yorum. Bu da insanların işine yansıyacağı için yine eğitimin kalitesini arttıracaktır.

8.3 Ek 3: Kodlama ve Tema Analizi Örneği:

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>1.Soru : <i>Takım lideri pozisyonuna ne zaman getirildiniz? Bu süreçte sahip olmanız gereken özellikler nelerdi?</i></p> <p>Katılımcı 1: 3 yıl önce 2015 yılında. Bu süreçte birincisi aslında *liderlik nedir onunla alakalı bilgi sahibi olmak en önemli şeylerden bir tanesi, iyi bir lider olmak neyi gerektirir, bir takımı iyi bir şekilde yönetmek için kişide bulunması gereken özellikler nelerdir, bunun yanında her zaman “lider olunmaz, doğulur” tartışması vardır, bir yandan bir liderde olması gereken özellikler genel olarak hemen hemen herkes tarafından kabul edilen özellikler var ama bir yandan da işin içerisinde *öğrenerek kendini gerçekleştirebilmek de önemli. O yüzden bir diğeri de o, yani sıfırdan başlarken bir lider özelliğine sahip olunmasa da, o *lider olma potansiyeline sahip olma var mı yok mu o kişide, o önemli şeylerden bir tanesi diye düşünüyorum, o da önemliydi ilk başta başlarken bu görev. Bunun dışında bazı konularda *yönetim bilgisi, burada liderlikle yönetim biraz ayrılan kavramlar oluyor ama yine de tabi ki liderliğin de getirdiği bir sorumluluk olarak bazı *durumları yönetebilme becerisi de olması gerekiyor. O yüzden bu yönetebilme becerisi dediğim daha çok *problem çözme , destek verme kişilere, işleri daha etkili ve kaliteli bir şekilde yürütmesini sağlayabilmek için neler yapılabilir onu düşünebilme yetileri, bunlar gerekliydi. Bu pozisyona gelebilmek için *master ve DELTA gerekliydi. Bunun haricinde *5 yıl bu kurumda görev yapmış olmak gerekliydi. Bu üç standardı karşılayabiliyorsa takım lideri olunabiliyordu.</p>	<p>*liderlik ile ilgili bilgi sahibi olmak *öğrenerek kendini gerçekleştirebilmek *lider olma potansiyeline sahip olmak *yönetim bilgisi *durumları yönetebilme becerisi *problem çözme * destek verme *işlerin etkili ve kaliteli yürütülmesini sağlama *Master ve DELTA</p> <p>*kurumda 5 yıl görev yapma</p>	<p>*liderlik vasıflarına sahip olma</p> <p>*akademik yeterlilikler</p> <p>*takım liderliği için gerekli kurum içi kıdem süresi</p>	<p>*Takım çalışması için takım liderinin sahip olması gereken özellikler</p>

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>2.Soru : <i>Sizce bir takım liderinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?</i></p> <p>Katılımcı 1: İyi bir takım lideri * problem çözebilme yeteneğine sahip olmalı. Sonuçta *insan ilişkilerinin çok önemli olduğu bir görev. İnsan ilişkilerinin çok önemli olduğu noktada da zaten takım liderinin oradaki etkililiği sağlayabilmesi aslında biraz da problemleri çözebilme yeteneğinden geçiyor. Problemleri ne kadar etkili bir şekilde çözebilmeye yardımcı olabiliyorsa o kadar etkin bir şekilde devam ediyor o süreçle beraber, bir tanesi o diye düşünüyorum. Diğeri de aslında bence insan ilişkileri, önemli olduğu için hep bir arada bulunduğu için * insan ilişkilerini yönetebilme becerisi önemli oluyor. Eğer ki gerçekten *hangi durumda nasıl davranılması, nasıl iletişim kurulması gerektiğini çok fazla bilemiyorsa bir insan orda bir problem yaşayabiliyor. O yüzden her durumda nasıl davranılması gerekiyor nasıl iletişim kurulması gerekiyor, kişi nasıl dinlenir, kişiye nasıl cevap verilir uygunluk durumuna ya da sorulan soruya göre ya da iletilen bir mesaja göre. O şekilde bazı noktalarda o *iletişimi en etkili şekilde kurmak önemli bir yeti.</p>	<p>*problem çözebilme yeteneği</p> <p>*insan ilişkilerinin önemli olduğu bir görev</p> <p>*insan ilişkilerini yönetebilme</p> <p>*duruma uygun davranma</p> <p>*iletişimi en etkili şekilde kurma</p>	<p>*problem çözme yetisi</p> <p>*okul yönetiminde insan ilişkileri</p> <p>*etkili iletişim kurma</p>	<p>Takım liderinin sahip olması gereken karakteristik özellikler</p>

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>3.Soru : <i>Okul yönetim yapısı değiştirilmeden önceki eski yönetim süreçlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?</i></p> <p>Katılımcı 1: Eski yönetim sürecinde, ortalama 80 kişilik bir öğretim görevlisi kadrosu, *bir tane direktör bir tane de direktör yardımcısının sorumluluğundaydı. Tabi kalabalık bir ortamda tek bir kişinin veya iki kişinin *herkesi takip edebilmesi ve herkese gerekli şekilde cevap verebilmesi, motivasyonu sağlayabilmesi, yetenek yönetimini en etkili şekilde yönetebilmesinde sıkıntılar yaşanıyordu. *Zaman konusu var tabi, bu kadar *kalabalık kişiyle bu kadar her şeyi bir arada yapabilmek için çok da fazla *zaman yok. O yüzden o zamanın daha etkili kullanılması gerekiyordu. Öyle bir ihtiyaç vardı eski sistemde. En önemli şey buydu aslında. İşlerin yürütülmesi ve kalitesi konusunda bir problem olduğunu düşünmüyorum ama *takip ve kalite yönetimi ve aynı zamanda yetenek yönetimi anlamında bazı şeylerin daha etkili ilerleyebilmesi gerekiyordu diye hissetmişim.</p>	<p>*bir tane direktör ve de direktör yardımcısının sorumluluğunda olma</p> <p>*kalabalık</p> <p>* herkesi takip edememe</p> <p>*motivasyonu sağlayamama</p> <p>*yetenek yönetimi</p> <p>*zamanın etkili kullanılması gerekliliği</p> <p>*kalite yönetimi</p>	<p>*Kalabalık bir ekibin yönetiminde tek kişiye bağlılık</p> <p>*Tek kişiye bağlı yönetimde ihtiyaçlara cevap verememe</p>	<p>Eski yönetim süreçlerine ilişkin takım lideri görüşleri</p> <p>1.Eski yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri görüşleri</p>

<u>GÖRÜŞME METNİ</u>	<u>KODLARI</u>	<u>KATEGORİSİ</u>	<u>TEMASI</u>
<p>4.Soru : <i>Bir takım lideri olarak, takım sistemine geçişte yaşamış olduğunuz süreci ve varsa sorunları nasıl değerlendiriyorsunuz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?</i></p> <p>Katılımcı 1: Bu süreçte aslında ne yaptık onu anlatayım önce. Bütün öğretim görevlileri tek bir çatı altındayken onları *takımlara bölme görevini yaptık ilk başta 6 takım oluşturduk. Bunu yaparken de herkesin background u, deneyimi, okuldaki deneyimi, cinsiyet dengesi, yabancı hoca türk hoca dengesi gibi birçok alanı değerlendirerek kişilerin bildiğimiz karakterleri o şekilde *dengeli bir sistemi baz alarak takım dağılımını yapmaya çalıştık. Daha sonrasında da her bir takım lideri bir takımı olarak göreve başlamış olduk. Rastgele bir şekilde atandık hangi takımı alacağımız belli değildi. Daha sonra öğrendik hangi takımı aldığımızı. Ondan sonraki süreçte de takımla beraber çalışmaya başladık. Takımla birlikte çalışmaya başladığımızda, o *geçiş sürecindeki en büyük sorun aslında buradaki öğretim görevlilerinin bu değişikliğe alışma süreciydi. Orda büyük bir değişiklik oldu yönetim yapısında. O değişiklik insanlarda neden böyle bir şeye geçildi, bunun gerekliliği neydi, biz daha önce çok büyük bir aileydik, şu anda çok kendi kabuğumuza çekilmiş gibi oluyoruz. Hep aynı kişilerle çalışmak zorunda kalacağız. Hep aynı takımla ilerlemek çok sıkıcı bir şey, güzel değil. Farklı kişilerle çalışmak isterim gibi bir sürü problem vardı. En büyük problem herkesi o *değişikliğe adapte etmeve çalışmak takım sisteminin de aslında pozitif yönlerini neden bu sisteme geçildiğini, arkasında yatan sebepleri onlara anlatabilmek önemli oldu. En önemli sorun buydu. Bu sorunu da çok normal görüyorum aslında. Kaç yıldır çalışan bir kurumda yönetim yapısında büyük bir değişiklik oluyor, herkesin alıştığı sistemden tamamen farklı bir sisteme geçiliyor. Öyle olunca da insanlardaki o hisler ve düşünceler normal bir şey gibi görmüştüm ben. Bu sürece alışma süreci insandan insana göre değişti. Örneğin benim takımımda bunu bir yıl boyunca çok *tepki gösteren vardı, bir dönem boyunca tepki gösterip ikinci</p>	<p>*takımlara bölme *dengeli bir sistem</p> <p>* öğretim görevlilerinin sürece alışması *tepki</p> <p>*hep aynı kişilerle çalışmak zorunda kalma</p> <p>*değişikliğe adapte etmeye çalışmak</p>	<p>* Takım sistemini oluşturma</p> <p>*Değişime alışma süreci</p> <p>* Aynı bireylerle çalışma zorunluluğu</p> <p>*Değişim yönetimini idare etmek</p>	<p>Takım sistemine geçiş sürecine ilişkin takım lideri algısı</p>

<p>döneme alışan da vardı. Ama baştan itibaren bu sistem iyi oldu, bunun da avantajları var, bu şekilde devam etmek güzel olacak, benim problemim yok bu konuda diyen insan da vardı. Kişiye göre çok değişiklik gösterdi. Biraz bence insanların çalışma düzeni alışkanlıkları, kişilerle olan iletişimleri gibi faktörler etkilemiş olabilir. Benim yaşadığım en büyük zorluk bir takım lideri olmak ne demektir, bunu nasıl en iyi şekilde yaparım konusundaki *fazla eğitimim olduğumu düşünmüyordum aslında. O yüzden onu yapabilecek miyim, başarılı bir şekilde yapabilecek miyim, takıma yansıtmadan yapabilecek miyim gibi *endişelerim vardı. O tarz soru işaretlerim çok vardı. Ama o sürece geçmeden hemen önce bir *eğitim aldık kendi okulumuzun verdiği. O eğitimden sonra aklımdaki soru işaretlerinin birçoğunu gidermiş oldum. Teorik olarak ne gerektirdiğini ne olması gerektiğini öğrenmiş ve görmüş oldum bayağı bir okuma yaptım. Sonrasında iş pratiğe dökülmeye başlayınca oradaki problem aşıldıca o şekilde devam etti.</p>	<p>*yeterli eğitiminin olmadığını düşünme *endişeler</p> <p>*okulun verdiği eğitim</p>	<p>*takım liderlerinin bireysel endişeleri</p> <p>*Hizmet içi eğitim</p>	
---	--	--	--

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>5.Soru : <i>Hazırlık okulundaki yönetim süreçlerine ilişkin olarak görüşleriniz nelerdir?</i></p> <p><i>a. Size göre bu okuldaki karar verme süreçleri nasıl işlemektedir?</i></p> <p>Karar verme aslında iki şekilde işliyor bir tanesi *geri dönüt sistemiyle diyebilirim yani bu geri dönüt sisteminde hem öğrencilerden hem öğretim görevlilerinden herkesten alınan geri dönüt değerlendirildikten sonra bir karar verilmesi gerekiyorsa o şekilde gelen dönütün ortak noktaları ne ise ona göre bu şekilde bir karar alınma süreci var bir de bir yandan *yönetim kısmının kendi gözlemlerinden yola çıkarak karar verdiği durumlar var O anlamda iki şekilde ilerliyor o konuda da denge var diyebilirim. Bir de şöyle bir şey oluyor mesela yönetimin kendi gözlemediği bir şey varsa ve ona göre karar almak istiyorsa yine de bu konuda bütün *öğretim görevlilerinin tekrardan görüşünü almak istiyor. Dolayısıyla Orada da bir *ortak karara varmak mümkün mü ona bakabilmek ve ona göre karar alabilmek için bir de onun için kendi içinde bir süreci olmuş oluyor. Bu konuda bir *yetki paylaşımı, karar paylaşımı var diyebiliriz</p> <p><i>b. Okulun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda planlama süreci nasıl işlemektedir?</i></p> <p>Şimdi aslında en önemli nokta ulaşmak istediğimiz *hedef neyse öncelikle o belirleniyor o Hedef doğrultusunda da daha sonra neler yapılması gerektiği ve bu yapılması gerekenleri kimler yapabilecek durumda ve yapması gerekiyor Ondan sonrasında da bütün bu durumlar belirlendikten sonra herkese bir *rol dağılımı yapıyor</p>	<p>*geri dönüt sistemi</p> <p>*öğretim görevlilerinin görüşünü alma</p> <p>* yönetimin gözlemlerine dayalı alınan kararlar</p> <p>*yetki paylaşımı</p> <p>*hedef belirleme</p> <p>*rol dağılımı</p> <p>*iş bölümü</p>	<p>* geri bildirim sistemi</p> <p>*Gözlemlere dayalı kararlar</p> <p>* yetki paylaşımı</p> <p>*hedeflerin belirlenmesi</p> <p>* işbirlikçi yaklaşım</p>	<p>Şu anki okul yönetim süreçlerine ilişkin algılar</p> <p>1. Karar verme stili</p> <p>2.Planlama süreci ve yaklaşımı</p>

<p>ondan sonra da iş başlamış oluyor aslında, bir iş bölümü yapıyor bir tane örnek verebilirim diyelim ki Biz okulda takımların şu noktaya gelmesini istiyoruz Mesela şu konuda iyi olmasını istiyoruz dediğimiz bir nokta varsa hep beraber o zaman Aslında takımlarda bunun için neler yapılması gerekiyor Bunu kimler yapabilir takım üyelerinden birileri yapabilir mi takım lideri mi yapacak direktörümüz mi yapacak nasıl bir süreç gerektiriyor o gereklilikler ona bakılarak o rol dağılımı yapıldıktan sonra iş başlıyor.</p> <p>c. Bu okulda çalışan motivasyonu konusunda neler yapılmaktadır?</p> <p>Çalışan motivasyonu konusunda en büyük şeylerden bir tanesinin *alınan sorumlulukları olduğunu düşünüyorum Ben aslında bu okulda alınan ve verilen diyeyim aslında *sorumluluk verilerek motivasyon sağlandığını düşünüyorum mesela ders dışında herhangi bir destek gerektiren bir alan var mı bir durum var mı? Mesela bizim diyelim ki bir Club sistemimiz var bu Club sistemini yapmak isteyen birisi varsa ona yapmasını izin vererek ve Aslında destekleyerek ona göre gereken bir şey varsa destek de sağlayarak o konuda ekstra sorumluluk gerektiren konularda motivasyon kaynağı oluyor Onun dışında yapılan *sosyal aktiviteler var onun motivasyon sağladığını düşünüyorum çok sıklıkla yapamıyor olsak da bu sosyal aktiviteler çoğu zaman takım içerisinde oluyor. ama bazen daha az sıklıkla bütün okul olarak yaptığımız düzenlediğimiz aktiviteler oluyor bu aktivitelerin motivasyon sağladığını düşünüyorum Bir de sistemin kendi içerisindeki çalışma şartlarının motivasyon sağladığını düşünüyorum çalışma şartları genel olarak *esnek çalışma şartlarımız var esnek çalışma şartlarında da kişilerin kendilerine vakit ayırabilecekleri zamanlar var haftanın bütün günlerinde tamamen burada olmamak bir motivasyon kaynağı diye düşünüyorum Bir de Son olarak şunu düşünüyorum Bir de bu sistem içerisinde *manevi anlamda birbirimizi desteklediğimizi düşünüyorum mesela diyelim</p>	<p>*sorumluluk verme</p> <p>*sosyal aktiviteler</p> <p>*esnek çalışma şartları</p> <p>*manevi destek</p> <p>*her zaman hocanın yanında olma</p> <p>*tarafsızlık</p> <p>*yargılayıcı olmama</p> <p>*suçlamama</p> <p>*çözüm odaklılık</p>	<p>*Sorumluluk vererek motive etme</p> <p>*sosyal aktiviteler yoluyla motivasyon sağlama</p> <p>*Çalışma koşulları ile motivasyon sağlama</p> <p>*Çalışana manevi destek vererek motivasyon sağlama</p> <p>*Sorunlara çözüm odaklı yaklaşım stili</p>	<p>3.Okuldaki çalışan motivasyonunu sağlama biçimleri</p>
---	--	---	---

<p>ki bir öğrenci hocasını şikayete geliyor konu ne olursa olsun hiçbir şekilde aslında *taraf tutmadan gerçekten konunun ne olduğunu anlayıp ondan sonra ona Hoca ile beraber öğrenci ile beraber gerektiği durumda beraber çözüm bulabilmek mesela hiçbir şekilde iki tarafı da *suçlamadan aslında veya iki tarafı da *yargılamadan bir şekilde sadece olaya odaklanıp olayı çözümlenmeye çalışmak ve bu konuda da Her zaman Hocanın yanında yer alıyor olmak Yani ne olursa olsun ortada bir hata varsa o hatayı çözümlenmeye çalışırken her zaman Hocanın yanında yer almak hocanın yanında bulunuyor olmak o anlamda bir manevi motivasyon sağlıyor diye düşünüyorum.</p> <p>d. Bu okulda yönetim kadrosu ile öğretim görevlileri arasındaki iletişimi ve iletişim süreçlerini nasıl tanımlarsınız?</p> <p>Burada Aslında resmi iletişim kaynakları da var resmi olmayan iletişim kaynakları da var resmi kaynaklar iletişimi sağlayan resmi kanalları neler süreçler iletişim süreçleri olarak bakarsam yapılan toplantılar Bu toplantılar bireysel toplantılarda olabilir takımla yapılan toplantılarda olabilir Onlar iletişim sağlayan araçlar olabiliyor Hem bireysel hem de grup olarak iletişim açısından ama onun dışında her zaman bir açık kapı politikamız bulunmakta Buna da resmi olmayan süreçler diyebilirim ne zaman gerekiyorsa yönetim ile öğretim görevlileri arasında iletişim ve işleri hızlı bir şekilde halledebilmek çözebilme şeklinde bir iletişim var diye düşünüyorum.</p> <p>e. Bu okuldaki sorun çözme süreçleri nasıl işlemektedir?</p> <p>Öncelikle aslında *sorunun kaynağı ne onu bulmaktan başlıyor öyle düşünüyorum ben. Bu okuldaki bu süreç genelde bu şekilde işliyor diye düşünüyorum Sorunun kaynağı nedir onu anlamak anladıktan sonra da o *sorunu çözebilecek yetkili olan kişiler var mı</p>	<ul style="list-style-type: none"> *resmi iletişim kaynakları *resmi olmayan iletişim kaynakları *toplantılar *açık kapı politikası *sorunun kaynağını bulma *yetkili kişileri belirleme * soruna dahil olan kişilerin görüşünü alma *ortak çözüm arama 	<ul style="list-style-type: none"> *Resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları * Okul toplantıları *Açık kapı politikası *Sorunun analizi *İş birliği içinde çözüm bulma 	<p>4. Okuldaki iletişim biçimleri</p> <p>5. Okulda yaşanan sorunlara yaklaşım stili</p>
--	---	--	---

<p>Onu belirlemek ve belirledikten sonra da aslında bilirkişi gibi düşünebiliriz ondan da görüş alıp *soruna dahil olan kişilerin de görüşünü alıp hep beraber ortak bir çözüme kavuşturmak o şekilde ilerliyor</p>			
<p>6.Soru : <i>Bu okulun takım sistemine geçmesine ilişkin olarak neler düşünüyorsunuz?</i></p> <p>Katılımcı 1:İdari kadro ve açısından bakarsam aslında idari işlerin daha kolay yürütmesi sağlandı diyebilirim daha kolay ve *hızlı bir şekilde ilerlemesini sağladı diyebilirim program geliştirme ve ölçme ve değerlendirme birimi açısından *maternal paylaşımı konusunda kullanılması gereken kaynakların işleyişi olsun geri dönüt alma sistemi olsun Bu tarz konularda daha aslında dağınık değil de *derli toplu ve daha hızlı bir şekilde işleyiş olmasını sağladı diye düşünüyorum buna şöyle bir örnek verebilirim mesela kullanılan bir kitap var belirli bir seviyede ama o kitapla ilgili bir problem olabilir bu problemlerde Her zaman gözlem yapmadan çıkmayabilir sadece bazen geri dönüt ile ortaya çıkabilir Ama bazen geri dönüp ile ortaya çıkmadığı durumlarda olabilir mesela takım sistemine geçildikten sonra yapılan gözlemlerin o anlamda pozitif bir etkisi olduğunu düşünüyorum kaynaktan daha hızlı ve net geri dönüt gelmesini sağlayabilmek açısından faydaları oldu öğretim görevlileri açısından şu açıdan pozitif etkisi olmuş uğrarım en önemlisi *yetenek yönetimi konusunda özellikle *iyi yapılan işlerin görülmesi öncesinde çok da mümkün olmayabiliyordu Ama şimdi çok daha küçük bir grup olduğu için bir takım liderinin her bir kişinin ne yaptığını, nasıl yaptığını değerlendirilebilmesi ve ona göre karar alabilmesi çok daha etkili oluyor öğretim görevlileri de bu anlamda daha motive oluyordur diye düşünüyor ve hissediyorum çünkü insanda ister istemez şöyle düşünebiliyordur bu kadar çalışıyorum hiç mi görülmüyor gibi ama şu anda aslında görüldüğünü hissediyordur diye düşünüyorum Çünkü hep bir *takip ve iletişim süreci söz konusu için öyle bir etkisi</p>	<ul style="list-style-type: none"> *İdari işlerin daha kolay yürütmesi *hızlı ilerleme *materyal paylaşımı * derli topluluk * net geri dönüt alma sistemi * yetenek yönetimi * iyi yapılan işlerin görülmesi *daha küçük grupla daha etkili *çalışanların motive olması *takip ve iletişim süreci 	<ul style="list-style-type: none"> *İşlerin kolaylaşması ve hızlanması *İşleyişte daha organize olma *Geri bildirim dayalı işleyiş *Takımlar halinde çalışmanın yetenek yönetimini etkin kılması 	<p>Takım çalışmasına geçilmesine ilişkin görüşler</p> <p>1.Takım çalışmasının okuldaki işleyişi üzerine algılar</p> <p>2. Takım çalışmasının çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin algılar</p>

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>7.Soru : <i>Bu okulda uygulandığı haliyle “takım çalışması” hakkındaki görüşleriniz nelerdir? (Avantajları, Dezavantajları, İşleyişi, Aksayan yönleri vb.)</i></p> <p>Katılımcı 1: Avantajlarını şu olduğunu düşünüyorum en önemli avantajlarından bir tanesi paylaşımın artmış olması aslında özellikle bir takım içerisinde. insanlar arasında herhangi bir sözlü paylaşım da olabilir veya daha resmi kaynaklarda toplantılarda olan paylaşım olabilir veya okulda yapılan bir paylaşım bu tarz paylaşımlar konusunda bir artış olduğunu düşünüyorum o anlamda iyi bir avantajı var. Çünkü diğer türlü biraz daha bireysel giden bir şey burada. Aslında takım arkadaşlarıma da bir katkısı olsun diye bir fikirle insan yola çıkıyorsa o zaman kendi hakkında gelen iyi bir fikri paylaşma konusunda daha fazla meyilli olabiliyor O iyi bir avantaj Bir de takım çalışması olduğunda *daha kapsamlı bir iş ortaya çıkıyor her zaman ya da *daha kaliteli bir şey ortaya çıkabiliyor, insanlar *birbirlerine hem katkı sağlıyorlar fikir açısından. Çünkü 1 kişinin fikri ile 5 kişinin çıkarmış olur fikir arasında fark oluyor o anlamda daha kapsamlı oluyor Bir yandan da takım çalışması olan insanlar birbirlerine katkı sağlamak istedikleri için ve birbirleriyle paylaşımları çok olduğu için bir şeyi diyelim ki daha böyle ortalama yapan bir insan varsa ve *başka birinin daha iyi yaptığını görüyorsa o da daha iyi yapma konusunda daha fazla cabalayabiliyor o anlamda iyi bir avantaj olduğunu düşünüyorum takım çalışmasının. dezavantajı da aslında bu bir dezavantaj diye düşünüyorum aynı zamanda tam tersi negatif bir şey görüp ya ben böyle yapıyorum ama burada bu da yapıyor *ben nive aynı şartlar altında nive kendimi bu kadar yıpratıyorum mantığımda da olabiliyor kişi o anlamda da bir dezavantaj olabilir ama bunu yine çoğunluğa genelleylemem Bu belki hazırlık grupta oluyordur başka bir dezavantajı</p>	<p>*paylaşımın artması</p> <p>*daha kapsamlı iş</p> <p>*daha kaliteli iş</p> <p>*birbirine katkı sağlama</p> <p>*iyi yapılan işlere özenerek çabalama</p> <p>*aynı şartlar altında yapılan işi mukayese etme</p>	<p>*Paylaşımın artması</p> <p>*Kapsamlı ve kaliteli çalışmaların oluşması</p> <p>*İyi yapılan işi örnek alma</p> <p>*Kötü örneklerin birbirini özendirmesi</p> <p>*Aynı kişilerle çalışma zorunluluğu</p>	<p>Okuldaki takım çalışmasının özelliklerine ilişkin algılar</p> <p>1.Takım çalışmasının avantajlarına ilişkin algılar</p> <p>2. Takım çalışmasının dezavantajlarına ilişkin algılar</p>

<p>şöyle düşünüyorum her zaman takımla beraber çalışmak gerektiği için insanlar *diğer takımdaki insanlarla çok fazla çalışma imkanı bulamayabiliyor bir dönem içerisinde bir yıl içerisinde mesela Çünkü takım diyelim aynı seviyede öğretiyor sonra başka bir seviye geçiyor,öyle olduğu durumlarda başka bir takımla beraber mesela partner olma aynı sınıfı götürme durumları olmadığı için çoğu zaman o anlamda beraber çalışma fırsatı bulamamak adına bir dezavantajı olabilir, onun içinde başka yöntemleri bulmaya çalışıyoruz. Aksayan yön aslında görmüyorum Çünkü takım sistemine ilk başta karşı olma durumu ortadan kalktı ve takımlarda zaten 3 yıldır beraber çalıştıkları için bir şekilde kendi içlerinde bir dinamiği oluşturmuş oldular. O yüzden de şu anda aksayan bir şey yok diye düşünüyorum .</p>	<p>*diğer takımdaki insanlarla çalışma imkânı bulamama</p> <p>*aksayan yön olmaması</p> <p>*takım dinamiğinin oluşmuş olması</p>	<p>*Aksayan yönlerin hissedilmemesi</p>	<p>3. Takım çalışmasında aksayan yönlerle ilişkin algılar</p>
<p>8.Soru : Etkili okul sizce nasıl bir okuldur?</p> <p>Katılımcı 1: İlk önce vizyon ve misyon geliyor. Aslında vizyon ve misyona yönelik çalışmalar yapabilen etkili olur diye düşünüyorum. Çünkü vizyon ve misyona aykırı bir şey yapılıyorsa orada bir problem vardır. O önemli bir nokta etkili olmak adına.</p>	<p>*vizyon</p> <p>*misyon</p> <p>*vizyon ve misyona yönelik çalışma</p>	<p>*Vizyon ve misyon odaklı olma</p>	<p>*Takım liderlerinin “Etkili okul” tanımlamaları</p>

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>9.Soru : <i>Bu okulun etkili bir okul özellikleri gösterip göstermediği konusunda neler söylersiniz?</i></p> <p>Katılımcı 1: Gösterdiğini düşünüyorum aslında niye gösterdiğini düşünüyorum her zaman Misyonuna ve vizyonuna uygun olarak işlevişini sağlamaya çalışıyor. Okul her zaman kaliteye önem veriyor ve kaliteyi hep belli bir standartta tutmaya veya o standartın üzerine çıkarmaya çalışıyor her zaman gelişime açık gelişime açık olduğu için da her zaman geliştirilmesi gereken bir nokta olduğunu düşünüyor ve varsa da bunu geliştirmeye yönelik çalışmalar yapıyor akreditasyon onun güzel bir örneği aslında kaliteye ne kadar önem verdiğinin ve o kaliteyi korumak adına da sadece bunu yaptık bitti gibi bakmayın. Daha sonrasında da yine ilerlemeye devam etmeye çalışıyor öğrenen bir okul diyebiliriz hem öğrenen hem de öğretmevi seven</p>	<p>*etkililik gösterdiğini düşünme</p> <p>*vizyon ve misyona uygun işleyiş</p> <p>*kaliteye verilen önem</p> <p>*standartın üzerine çıkmaya çalışma</p> <p>*gelişime açık</p> <p>*akreditasyon</p> <p>*öğrenen okul</p>	<p>* Okulun etkili bulunması</p> <p>*Misyon ve vizyona uygun işleyiş</p> <p>* Okulun kaliteye önem vermesi</p> <p>*Okulun gelişime açık olması</p>	<p>* Takım liderlerinin araştırılan okula ilişkin etkililik görüşleri</p>
<p>10.Soru : <i>Yabancı Diller okulunda okul etkililiğinin sağlanması için sizce ne gibi etkenlere ihtiyaç vardır?</i></p> <p>Katılımcı 1: Şunu düşünüyorum belki dışarıdaki okullarla biraz daha iletişim arttırmak iyi olabilir bu yıl içerisinde Okulumuzun düzenlemiş olduğu konferans diğer kurumlarla olan bağlantımızı</p>	<p>* dışardaki okullarla iletişimi artırma</p>	<p>*Diğer okullarla fikir alışverişini artırma</p>	<p>*Okulda etkililiği sağlamaya ilişkin takım lideri önerileri</p>

<p>insanlarla olan etkileşimimizi iletişimimizi o çevreyi sağlamak adına bilinirliği artırmak çok güzel bir etkinlik oldu o tarz etkinliklerin artırılması iyi olabilir diye düşünüyorum çünkü kendi içimizde zaten Buna hep önem verip o şekilde ilerliyoruz ama biraz biraz daha kendi bir indirdiğimizde dışarıya taşımak arttırmak o iletişimi dışarıyla da aynı anlamda kurabilmek yararlı olabilir.</p>	<p>*bilinirliği artırmak</p>	<p>* Okulun bilinirliğini artırma</p>	
--	------------------------------	---------------------------------------	--

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>11.Soru : Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki yansımalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?</p> <p>Katılımcı 1: Okuldaki etkililiği artırdı diye düşünüyorum çünkü okulun kaliteye ne kadar önem verdiğini herkes görmüş ve anlamış oldu dolayısıyla bunun takibinin yapılıyor olması insanları da o kalitenin olması gerektiği yönünde katılımının ve kendi desteğinin de olması gerektiğini hissediyor herkes diye düşünüyorum Tabii bir yandan bunun takip eden yapılıyor olması da o anlamda etken olabilir yapılan işte işin takibi çok daha iyi bir şekilde ve daha net ve daha sistemli bir şekilde yapıldığı için insanlar ister istemez çalışan herkes işi daha kaliteli yapabilmek hata yapmamak konusunda yapılması gereken şeyleri geliştirmek olan şeyleri nasıl daha iyi geliştirebiliriz bunun adına daha fazla düşünmeye başladılar diye düşünüyorum o anlamda iyi bir etkisi oldu Yani kaliteyi arttırmak adına iyi oldu diye düşünüyorum.</p>	<p>*takım sisteminin okul etkililiğini artırması</p> <p>*okulun kaliteye verdiği önemin fark edilmesi</p> <p>*bireysel katılım ve destek gerekliliğinin hissedilmesi</p>	<p>*Takım sisteminin okulun etkililiğine katkıları</p> <p>* Kaliteye verilen önemin çalışanlar tarafından benimsenmesi</p>	<p>Takım sisteminin okul etkililiği üzerindeki etkileri</p>

GÖRÜŞME METNİ	KODLARI	KATEGORİSİ	TEMASI
<p>12.Soru : <i>Bu okulda takım liderlerinin karşılaştıkları ortak zorluklar nelerdir? Örnek vererek açıklayabilir misiniz ?</i></p> <p>Katılımcı 1: Ortak zorluk olarak gördüğüm örneklerden bir tanesi mesela takımlardaki herkesin her zaman *yeni bir şey yapmaya veya bazı şeyleri geliştirmeye, kaliteyi artırmaya yönelik çalışma isteğinin az olması. Bunun sebebi motivasyon eksikliği olabilir, kişisel hayatları ile ilgili herhangi bir şey olabilir okulun hedeflediği şeyiyle bireysel olarak kişinin kendi hedeflediği şeyin farklı olması olabilir veya motivasyon eksikliği okula karşı. Belki bir güven olmaması durumu olabilir böyle şeyler olduğu zaman başka faktörler de olabilir tabii şu an aklıma gelmiyor ama genel olarak yaşadığımız ortak problemlerden bir tanesi o yani. Dediğim gibi sahiplenip de katılım sağlamayı çok da istemeyen hatta bazen hiç istemiyor, mutlaka bunun gibi bir iki kişinin her takımında olması o anlamda bir ortak problem bizim için. Onun dışında aslında ortak zorluk olarak gördüğüm bu bahsettiğimiz tam tersine tam tersi bir durum takımlar gerçekten çok deneyimli insanlarla ya da işini çok iyi yapan kaliteli yapmak isteyen insanlarla bir yandan da daha az deneyimde olan öğrenmesi gereken şey daha fazla olan insanların bir arada bulunması. Bu nasıl bir zorluk çıkarıyor Mesela bir konu tartışılacağı zaman aslında deneyimli olan grup zaten biliyor ve zaten onu yapıyor oluyor ama diğer grubun öğrenmesi gerekiyor o aradaki dengeyi kurabilmek büyük bir zorluk oluyor.</p>	<p>*yeni bir şey yapma ve kaliteye yönelik çalışma isteği az olan bireyler</p> <p>*motivasyon eksikliği</p> <p>*güvensizlik</p> <p>*sahiplenme ve katılım isteği az olan bireyler</p> <p>* çok deneyimli insanlar</p> <p>*daha az deneyimli insanlar</p> <p>*bir arada bulunma</p> <p>*dengeyi kurabilmek</p>	<p>* İnovasyon isteğindeki eksiklik</p> <p>*motivasyon eksikliği</p> <p>*güven duygusunda eksiklik</p> <p>* Takımlarda paylaşım ve sahiplenmeye kapalı bireyler</p> <p>*fazla deneyimli ve az deneyimli bireylerin bir arada olması</p> <p>* Deneyimli ve deneyimsiz bireyler arasında dengeyi sağlama</p>	<p>*Öğretim görevlilerine ilişkin takım liderlerinin karşılaştıkları ortak zorluklar</p>

<p>13.Soru : <i>Bu okulda daha kaliteli bir eğitim ortamının sağlanmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?</i></p> <p>Katılımcı 1: Burada *yetenek yönetimini daha etkili yapabilmek gerektiğini düşünüyorum bu bir ihtiyaçtır hissediyorum Yani burada bahsettiğim, kimin gerçekten ne konuda daha deneyimi var, iyi bir yönü var yapabileceği bir şey var, bunu belirlemek ve ona yönelik bir aksiyon almak aslında her zaman bunu yapmıyoruz diye düşünüyorum. Bazen okulun ihtiyacından yola çıkarak aldığımız kararları olabiliyor. Biraz daha aslında yetenekten yola çıkarak aldığımız kararlar artırılabilir diye düşünüyorum kaliteyi artırmak adına. Öyle olunca insanlar daha motive olursa ki olacaktır eğitime de bunun pozitif bir yansıması olacak, insanlar bunu sınıfa götürebilecek. İnsan motivasyonu sonuçta o anlamda bir de performans değerlendirmesini biraz daha yapılandırılmış olması gerektiğini düşünüyorum, yapılabileceğini düşünüyorum. Bu konuda daha iyi bir kriter ile iyi bir sistemle belki daha geliştirilmiş bir sistemle. Şu anda olan sistemin negatif bir şey olduğunu düşünmüyorum aslında ama bu sistemi biraz daha geliştirebilmek adına neler yapılabilir onu düşünmek gerektiğini düşünüyorum, bu da insanların işine yansıtacağı için yine eğitimin kalitesini arttıracaktır.</p>	<p>*yetenek yönetimi</p> <p>* motive olma</p> <p>*eğitime pozitif yansıma</p> <p>*daha iyi yapılandırılmış performans değerlendirmesi</p>	<p>*yetenek yönetimini daha etkili kılarak motivasyonu artırma</p> <p>* performans değerlendirmesinde iyileştirme</p>	<p>Kaliteli eğitim ortamının sağlanmasında yönetime ilişkin çözüm önerileri</p>
---	---	---	---

8.4 Ek 4: Tüm Katılımcıların renk kodlaması ile işaretlenmiş tema örüntüsü örneği

ALT PROBLEMLER	TEMALAR	KATEGORİLER	KODLAR	TÜM KATILIMCILARIN METİNLERİ
Alt problem 1: Eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri	1. Seviye odaklı yönetim sürecinde tek kişiye bağlılığa ilişkin takım lideri görüşleri	<p>*Kalabalık bir ekibin yönetiminde tek kişiye bağlılık</p> <p>*Tek kişiye bağlı yönetimde ihtiyaçlara cevap verememe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yetenek yönetiminde sıkıntılar • Zaman yönetiminde yaşanan sıkıntılar • İşleyiş ve takipte zorluk 	<p>*bir tane direktör ve de direktör yardımcısının sorumluluğunda olma</p> <p>*kalabalık</p> <p>* herkesi takip edememe</p> <p>* zamanın etkili kullanılması gerekliliği</p> <p>*motivasyonu sağlayamama</p> <p>*takip ve kalite yönetimi</p> <p>*yetenek yönetimi</p> <p>*yetenekleri yönlendirmek</p> <p>*yeteneğinden faydalanılamıyordu</p>	<p>K1: Eski yönetim sürecinde, ortalama 80 kişilik bir öğretim görevlisi kadrosu, *bir tane direktör bir tane de direktör yardımcısının sorumluluğundaydı. Tabii kalabalık bir ortamda tek bir kişinin veya iki kişinin *herkesi takip edebilmesi ve herkese gerekli şekilde cevap verebilmesi, motivasyonu sağlayabilmesi, yetenek yönetimini en *etkili şekilde yönetebilmesinde sıkıntılar yaşıyordu. *Zaman konusu var tabii, bu kadar *kalabalık kişiyle bu kadar her şeyi bir arada yapabilmek için çok da fazla *zaman yok. O yüzden o zamanın daha etkili kullanılması gerekiyordu. Öyle bir ihtiyaç vardı eski sistemde. En önemli şey buydu aslında. İşlerin yürütülmesi ve kalitesi konusunda bir problem olduğunu düşünmüyorum ama *takip ve kalite yönetimi ve aynı zamanda yetenek yönetimi anlamında bazı şeylerin daha etkili ilerleyebilmesi gerekiyordu diye hissetmişim.</p> <p>K2: “İnsanların yeteneklerini yönlendirebilmek açısından seviye düzenleyicisi kişinin öyle bir sorumluluğu yoktu, o insanın yeteneğinden belki yeterince faydalanılamıyordu.” ...tüm kararlar direktöre gitmek zorundaydı ve onun tek başına karar vermesi ya da karar verip geri dönmesi zaman alıyordu dolayısıyla daha fazla ve daha hızlı karar almak adına böyle bir değişikliğe gidilmiştir.</p> <p>K2: “Biz okul olarak büyüdükçe karar alma mekanizmasının yavaşladığı düşünülüyor”</p> <p>K3: Herkesi tek bir direktör ve direktör yardımcısının yönettiği, göz kulak olduğu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığı için çok etkili değildi kesinlikle</p> <p>K4: “bazı işlerin işleyişi yönünde bazı aksamalar olabiliyordu. Örneğin, her sene sonundaki değerlendirme toplantı mı yapamayabiliyordum. Kendi yeteneklerimi ve göstermek istediklerimi bir şekilde göstere bildiğimi düşünüyorum ama eminim birçok kişi bunu bulamamış olabilir çünkü çok büyüktük ve gözlem yapan tek bir kişi var ve onun da ayrıca kendi bir sürü işi var”</p> <p>K5: “Eski yönetim sistemimde hem yönetimdeki kişiler hem de hocalar mustarıptı çünkü sayı büyük olduğu zaman herhangi bir talepte ya da yönetimle ilgili</p>

		<ul style="list-style-type: none">*tüm kararların direktöre gitmesinin zaman alması*karar alma mekanizmasının yavaşlaması*tek bir direktör ve direktör yardımcısı ihtiyaçları karşılamada yetersiz olması*işleyiş yönünde aksamalar*herkesin yeteneğini gösterememesi*tek kişinin gözlemi*işin daha fazla gecikme olasılığı*mustariptik*karmaşa*tek kişinin sorumlu olması*her sınıfı ziyaret edememe	<p>herhangi bir işin daha fazla gecikme olasılığı artıyor. Sizin o talebinizi ya da herhangi bir şeyi iletmeniz, onun takibini kimin yapacağı kimin kimden, neden sorumlu olduğu bazen karmaşa yaratabiliyor.</p> <p>K6: Takım sisteminde kendi takımlarımızın sınıflarını ziyaret ediyoruz ve sorunlarını dinleyip çözüm bulmaya çalışıyoruz. Eskiden tüm bunlardan tek bir insan sorumluyken bu mümkün değildi. Onlarla sene başı bir araya geliniyordu ama düzenli olarak dönem içinde her sınıfı ziyaret etmek mümkün olan bir şey değildi, bence bu iyi oldu.</p>
--	--	---	--

ALT PROBLEMLER	TEMALAR	KATEGORİLER	KODLAR	TÜM KATILIMCILARIN METİNLERİ
Alt problem 1: Eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri	2. Seviye odaklı çalışmaya bağlı çalışanların yaşadığı zorluklar	<ul style="list-style-type: none"> • Kalabalık ekibin sürekli değişmesinin etkileri • İhtiyaçların sağlıklı karşılanamaması • Tükenmişlik Problemlere hakim olamama	*öğretmen sayısının seviyelere göre dengesiz olması *etkili olamıyordu *zorluklar *farklı dönemde farklı seviye koordinatörüne denk gelme *sürekli farklı insanların partner olması *eski sistemin etkili olmaması *ihtiyaçların giderilememesi *problemi bilmeme *gözlem yapan kişilerin her seviyede değişmesi *çok yorucu bir dönem *takım sistemine geçişin ne kadar önemli olduğunu gösteren bir şey *tükenmişlik yaşama	K2: “Yaşadığım en büyük zorluk yaz okuluna geldiğimizde yani öğrenciler 5. seviyeye geçtiğinde en büyük grup bende oluyordu, öğretmen sayısı çok fazla oluyordu . Mesela ben 20 sınıfı 57 Hoca ile yaptığımı hatırlıyorum ve 57 hocayla da kursu hazırlık süreci istediğim kadar etkili olamıyordum çünkü 57 kişiye bir kursu benim anlatmam gerekiyor 3 gün içerisinde ve de bilen var hiç bilmeyen var, biraz bilen var. Kursta 16 hafta 8 hafta diye bir ayırım da vardı işte 16 haftasını yapmış ama yazın hiç 8 haftasını yapmamış olan hoca grubu da vardı bu tarz zorluklarını ben bireysel olarak bir seviye koordinatörü olarak yaşıyordum . Tabii ki farklı dönemlerde farklı seviye koordinatörüne denk geliyordum aynı şekilde hocalar için de tabii sürekli farklı insanlarla partner oluyordum . Mesela derse gireceği zaman farklı insanlarla çalışmak zorunda kalıyordu K3: “ Eski sistem etkili değildi kesinlikle, bu ders programı çizelgelerinden tutun da ihtiyaçların giderilmesine problemlere hâkim olunmasına kadar geniş bir yelpaze aslında. Önceki sistemde şöyle bir şey vardı. Ben o zaman başlangıç seviyesini yapıyorum. Bu seviye ile ilgilenen koordinatör o zaman benimle ilgileniyor. Ertesi dönem ileri seviye yapıyorum bu sefer değişiyor başka biri gözlemliyor beni ve problemimi bilmiyor . Ama ben yeni seviyede bazı şeyleri aksattığımda beni gözlemleyen yeni bir kişi olduğundan buna dikkat edelim diyor geçiyor. Ama ben bunu aksatmaya devam ediyorum.”.... Ben de yaptım LD(seviye geliştirici) lik. Biz okulda sınav yazamazdık ben evde yazardım sınavlarımı. Okulda öğrencilerle hocalarla emaille ilgili sorunlarla başa çıkabiliyorduk ancak çok yorucu bir dönemdi ve sadece bir kişinin bunu yapabilmesi gerçekçi değildi bu da takım sistemine geçişin ne kadar önemli olduğunu gösteren bir şey. K5: Daha önceki sistemde birçok şapka takıyorduk. Hem planlama ve ölçme ve değerlendirme, hem takım liderinin bir kısım işini yapıyorduk yani birçok ofisin şu an dağıtılan işlerini yapıyorduk . Bu çok sağlıklı değil, elimizden geleni yapıyorduk ama bu ne anlama geliyor, hem burada çalışma hem evde çalışmak

			<ul style="list-style-type: none">*çok yorulma*mutsuzluk*ofisler arası fiziksel uzaklığın hocalara problem yaratması*fikirlerini iletmesi daha zordu*izin almanın zorluğu*kalabalık ekibin problemini çözme zorluğu*her yıl performans değerlendirme şansının olmaması	<p>Eski sistemde yönetim açısından bakarsan bizim eski görevlileri düşünecek olursan çok fazla tükenmişlik yaşıyorduk. Kimin neyi yaptığı ,ona da koşuyorduk, ötekini de yapıyorduk, hem biz çok yoruluyorduk hem de hocalardan da özellikle bazı kesim çok mutsuzdu, çünkü onlar kendilerini kötü hissediyordu. Fiziksel uzaklık bile hocalara bir problem yaratabiliyordu. Bu sistemde iki dakikada bu odada ya da yan odada söyleyebildiği şeyi koridorun diğer ucundaki hocayı bulup söylemesi sorun olabiliyordu</p> <p>K6: “Eskiden kalabalık grubun bir şekilde fikirlerini iletmesi daha zordu. Takım sistemi gelmeden önce izin almak mesela çok zor söylenen bir şeydi çünkü direkt direktör vekiline gideceksiniz” ...20 tane insanın bir anda problemini çözmek, isteğini yerine getirmek başka bir şey ama daha az insanın isteğini çözmek başka.”</p> <p>K4: “tek bir kişi yapıyordu değerlendirme toplantılarını ve o mümkün olmuyordu O yüzden her yıl istediğim ihtiyaçları ve dileklerimi ya da o yılki performansımı değerlendirme şansım olamıyordu”</p>
--	--	--	--	---

ALT PROBLEMLER	TEMALAR	KATEGORİLER	KODLAR	TÜM KATILIMCILARIN METİNLERİ
Alt problem 1: Eski yönetim sürecine ilişkin takım lideri görüşleri	3.Seviye odaklı sistemin olumlu yönleri	Farklı insanlarla çalışma ve etkileşim Daha sosyal bir ortam	*eski sistemin iyi yönleri *farklı insanlarla çalışabilme şansı *birbirleriyle daha sosyaldi *farklı kişilerden farklı şeyler öğrenebilme	K3: Eski sistem birçok açıdan etkili değildi ama iyi yönleri de vardı. Şu anda hala bazı hocalardan gelen farklı farklı insanlarla çalışabilme şansı , yıl sonu değerlendirme toplantılarında gündeme getiriyorlar. K5: eski sistemde her çeyrek dönemde bir seviye değişirdi ve insanlar birbirleriyle daha sosyaldi . Dolayısıyla her hoca farklı bakış açısını görüp farklı kişilerden farklı şeyler öğrenebiliyordu . Yani bu bir paylaşımdır ve bizim meslekte de önemli bir şeydir.

8.5 EK 5: Üniversitenin güçlü ve geliştirmeye açık yönleri

Kalite Güvencesi

Güçlü Yönler:

- Akreditasyonlar ile ortaya çıkan farkındalık sonucunda iç ve dış paydaşlar arasında kalite kültürünün ortaya çıkmış olması

İyileşmeye Açık Yönler:

- Kalite Güvencesi sisteminin tüm yönleri ile tüm birimlerde uygulanması gerekliliği
- Düzenli gözlem ve raporlamaların güncellenmesi

Eğitim-Öğretim

Güçlü Yönler:

- Dönüştürücü eğitim modelinin benimsenmesi ve bu alanda yatırım yapması
- Ders öğrenme çıktıları ile program çıktılarının uyumlu olması

İyileşmeye Açık Yönler:

- Yeni öğretme tekniklerinin etki analizinin yapılması
- Öğrenme güvencesi çalışmalarının yavaş yol alması
- Değişen öğretim yöntemleri ve eğiticilerin eğitimi programlarına katılmada öğretim görevlilerinin motivasyon eksikliği

Araştırma ve Geliştirme

Güçlü Yönler:

- AR-GE kültürünün oturmasında üniversitenin altyapısı ve personelinin katkı sağlayabilir nitelikte olması
- Araştırma süreçlerine katılımında lisans öğrencilerinin desteklenmesi
- Genç ve dinamik kadronun araştırmalarını toplum hizmetine sunmada istekli oluşu
- Araştırma merkezlerinin yurtdışı fonlardan yardım alması
- Akademik arşivin tüm dünyaya açık erişiminin ücretsiz olması

İyileşmeye Açık Yönler:

- Disiplinler arası çalışmaların tüm okulda yaygınlaşması
- Bilgi yönetim sisteminde iyileştirilmeye duyulan ihtiyaç,

Yönetim Sistemi

Güçlü Yönler:

- Üst yönetimin takım çalışması ve katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi ve buna önem vermesi.
- Kuvvetli bir kurum kültürü ve kurum memnuniyetine ilişkin akademisyenler ve öğrencilerden gelen geribildirim
- Kurumsal kültürün güvenli çevreye ilişkin duyarlı olması
- Akademik ve idari süreçlerin işleyişindeki etkililik ve verim

İyileşmeye Açık Yönler:

- Performans göstergelerinin bilgi yönetimi sistemi ile takip edilmesi gerekliliği
- Kalite ve bilgi yönetim süreçlerinin ilişkilendirilmesi gerekliliği.
- Bilgi güvenliğine duyulan ihtiyaç.

(Üniversite Kurum İç Değerlendirme Raporundan derlenmiştir, 2016-2018).