

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMDE TAKIM ÇALIŞMASI VE
EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Kamil ALAGÖZ

İSTANBUL, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMDE TAKIM ÇALIŞMASI VE
EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan;
Kamil ALAGÖZ
050712301

Danışman;
Yard. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

İSTANBUL, 2007

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 25/09/2007

Kamil ALAGÖZ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

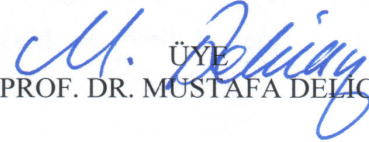
21.07.2002

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712301 numaralı Kamil Alagöz'e "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMDE TAKIM ÇALIŞMASI VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ**" tezini, Yönetim Kurulumuzun 07.08.2007 tarih ve 2007/41 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği/oyçokluğu* ile **Kabul** kararı verilmiştir.

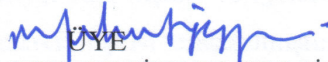
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU



ÜYE
PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN



ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMDE TAKIM ÇALIŞMASI VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Kamil ALAGÖZ

ÖZET

Bu araştırma ile, endüstri meslek ve teknik liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisi'ne ilişkin görüşlerinin neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

Anket modeliyle yapılan bu çalışmada 2006-2007 Eğitim-Öğretim yılı bahar döneminde İstanbul İli Anadolu yakasındaki 7 endüstri meslek ve teknik liselerde görev yapan 235 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, etkili takımın özelliklerinin her bir alt boyutunun takım içi motivasyonda ve eğiticinin performansı ile olan ilişkisi ve ayrıca takım içi motivasyon ile eğiticinin performansına etkisi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hem etkili takımın özellikleri hem de eğiticinin performansı arasında olumlu ve bir ilişki, Ayrıca etkili takımın özellikleri ve takım motivasyonu arasında olumlu bir ilişki, ve takım motivasyonu ve eğiticinin performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Mesleki Eğitim, Teknik Eğitim, Takım Çalışması, Performans Değerlendirme, Eğiticinin Performansı

THE INFLUENCE ON THE GROUP WORK AND THE PERFORMANCE OF THE DIRECTORS IN PROFESSIONAL AND TECHNICAL EDUCATION

AND TECHNICAL EDUCATION

Presented by: Kamil ALAGÖZ

ABSTRACT

With this research, it is aimed to determined the thoughts of the directors and teachers about group work and what the effect of the performance of the directors are in industry training and technique college.

The research designed on was applied to 235 directors and teachers in Anatolia side of İstanbul at 7 industry and training colleges in 2006-2007 education second term.

In the search it is investigated every sub-dimension of the characteristics of the effective team in the motivation of the team and the relationship connecting with the educationalist's performance/ and also the relationship between motivation of the team and the effective of the educationalist's performance.

According to the results of the investigation; There is a positive relationship both the characteristics of the effective team and educationalist's performance. There is a positive relationship both the characteristics of the effective team and the motivation of the team. There is a positive relationship between the motivation of the team and the educationalist's performance.

Key Words:Education, Professional education, Technical education, Group team, Assessment performance, Educationalist's performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	ix
Kısaltmalar	x
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

1.1. Takım ve Grup	4
1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar	6
1.3. Takımların Karakteristik Özellikleri	9
1.4. Takım Çalışmasının Önemi	12
1.5. Takım Çeşitleri	14
1.5.1. Sorun Çözücü Takımlar	15
1.5.2. Otonom Çalışma Takımları	15
1.5.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar	16
1.6. Takım Çalışmasının Avantajları	17
1.7. Takım Çalışmasının Dezavantajları	19
1.8. Takım Oluşturmanın Amaçları	20
1.9. Takımların Gelişim Aşamaları	21
1.9.1. Şekillendirme	22
1.9.2. Harekete Geçirme	22
1.9.3. Standardına Ulaşma	23
1.9.4. Yapma	23
1.10. Etkili Takımın Özellikleri	24
1.10.1. Takım Vizyonu ve Güven	25
1.10.2. Takım İçi Motivasyon	26
1.10.3. Takımda Uyum	29
1.10.4. Katılım ve Kişisel Gelişim	30
1.11. Eğitimde Takım Çalışması	32

II. BÖLÜM

PERFORMANS VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSI

2.1. Performans Yönetimi	37
2.1.1. Performans Yönetiminin Genel Amacı	38
2.1.2. Verimlilik, Etkililik ve Yeterlilik	39
2.2. Performans Değerlendirme	40
2.2.1. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sıkıntılar	43
2.2.2. Eğitimde Performans Düşüklüğünün Sebepleri	44
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Kavramı	45
2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri	47
2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yararları	48
2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Modelinin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar	49
2.4. Eğiticinin Performansı	51

2.4.1. Öğretmenlerin Performans Düzeyini Artırmada Yöneticilere Düşen Sorumluluklar	53
2.4.2. Yöneticinin Rolü	54
2.5. Eğitimde Performansın İyileştirilmesi.....	57

III. BÖLÜM

İSTANBUL ANADOLU YAKASINDAKİ MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMDE TAKIM ÇALIŞMASI VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	60
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60
3.3. Araştırmanın Yöntemi	61
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	61
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	63
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKLAR	75
ÖZGEÇMİŞ	80
EK -1 : ANKET ÖRNEĞİ	81
EK-2 : ANKET UYGULAMASI İÇİN ALINAN İZİN BELGESİ	84

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. İş Grupları İle Takımlar Arasındaki Farklılıklar.....	8
2. Takım Oluşturma Sürecinin Her Aşamasında İş ve İlişkileri Yansıtan Sorular.....	21
3. Faktör Analiz Sonuçları.....	63
4. Korelasyon Analizi.....	66
5. Regresyon Tablosu.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Takım Yetkinlikleri Modeli.....	11
2. Takım Çeşitleri.....	14
3. Öğretmenin Değerlendirilmesinde Taraflar.....	46
4. Şube Müdürünün Değerlendirilmesinde Taraflar.....	46
5. Araştırma Modeli.....	62
6. Takım Çalışmasının Eğiticinin Performansı ile İlişkisi Modeli.....	69

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k Adı Geçen Kitap

a.g.m. Adı Geçen Makale

a.g.t. Adı Geçen Tez

ABD Amerika Birleşik Devletleri

MEB Milli Eğitim Bakanlığı

GİRİŞ

Ülkelerin ekonomik, sosyal kültürel ve teknik yönden ilerleyebilmesi o ülkelerin iyi yetişmiş ve nitelikli insan gücüne bağlıdır. Nitelikli insan gücünün oluşabilmesinin en önemli yolu mesleki ve teknik eğitimden geçmektedir. Takım çalışmaları da kaliteli mesleki ve teknik eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır. Gelişmekte olan ülkemizde, ülke ekonomisinde eğitime ayrılan pay, öğretmen yetiştiren kurumların geçirdiği değişimler, Milli Eğitim Bakanlığı yapısının politik süreçlerin dışında tutulamaması, sonuçları tam alınmadan değişen sınıf geçme ve ders geçme sistemlerinin uygulanması eğitimde istenen başarıyı engellemektedir.

Eğitim bir toplumun kalkınmasındaki en önemli itici güçtür. Bilgi donanımlı, becerisi yüksek aynı zamanda ahlaki ve toplumsal değerleri çok gelişmiş bireyler, diğer bir deyişle “kaliteli insanlar” toplumu kalkındırır. Dünyadaki rekabet ortamında yerini almış olan Türkiye böyle bireyler yetiştirmek için eğitim sistemini ve bu konudaki politikalarını dünyadaki değişime göre yönlendirmektedir.

Ülkemizde eğitim kurumları genel olarak devlet okullarıdır. Eğitim kurumları içindeki mesleki ve teknik liselerin ise neredeyse tamamı devlet okullarıdır. Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını eğitim kurumlarında başlatmak ve yaymak için 1998 yılında Kalder’in başlattığı Ulusal Kalite Hareketine 1999 yılının Kasım ayında iyi niyet bildirgesi imzalayarak katılmış, önce Bakanlık bünyesinde daha sonra da İstanbul’ dan başlayarak İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde özdeğerlendirme model eğitimleri ve özdeğerlendirme faaliyetlerini başlatmıştır.

Takım çalışması, yönetim, teori ve uygulamalarına ayrıca eğitimcilerin de performansına önemli katkılar sağlayan, katılımcılığı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Takım çalışması çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlayarak, örgütlerin verimliliğini ve performanslarını artırmaktadır. Günümüzde takım çalışmalarını uygulayan örgütlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bir örgüt olan eğitim kurumlarında takım çalışması uygulamasına oldukça az rastlanılmaktadır. Oysa okullarda takım halinde çalışmaya hele hele mesleki ve teknik eğitimde diğer örgütlerden çok daha fazla gereklilik vardır. Okullardaki bir kararın başarılı ve etkili bir şekilde uygulamaya aktarılması, uygulayıcı durumundaki eğitimcilerin takım halinde çalışması ile mümkündür.

Bu araştırma, mesleki ve teknik eğitimde takım çalışmasının eğitimcilerin performansına etkisine yönelik yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek, konuyla ilgili yaklaşımları ortaya koyarak engelleri ortadan kaldıracak öneriler getirmek amacını taşımaktadır.

Takım çalışması eğitim alanında yeni sayılabilecek bir çalışma biçimidir. Ülkemizde üretim sektöründe başlayıp, diğer sektörlerde de uygulanmaya başlayan bu çalışma biçimi hayatımızda yerini almaya başlamıştır. Okulu etkili bir örgüt haline getirmek için, okulun sürekli öğrenen ve aynı zamanda sürekli öğreten bir örgüt durumuna gelmesi gerekir. Öğrenen örgüt bilgiyi yaratan, bilgi edinen, bilgiyi aktaran, kavrayışları yansıtan, davranış değiştirme becerisine sahip olan örgüt olarak tanımlanabilir. Böyle okullarda liderlik yeteneğindeki üst yöneticilerin yanı sıra, yöneticiyle eşgüdüm içerisinde hareket edebilen, örgütün çıkarlarını, verimliliğini düşünen öğretmenler ve çalışanlar olmalıdır. Takım çalışması, paylaşılan vizyon, yeniliğe açık olmak, dinamiklik, bireysel gelişime inanmak, eğitimcinin performansının ve motivasyonunun artacağı gibi özellikler okulun hem yöneticilerinde hem de öğretmenlerinde olması gereken özelliklerdir.

Değişim aşamasında okulun kültürünü değiştirmek ancak yöneticilerin ve öğretmenlerin bakış açılarını değiştirmekle mümkün olacaktır. Çünkü okulun iklimini, kültürünü ve değerlerini oluşturanlar yönetici ve öğretmenlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin yeni sisteme inanmaları, benimsemeleri sayesinde köklü bir değişiklik söz konusu olabilir. Ancak burada değişimi yukarıdan aşağıya olacağını göz ardı etmemek gerekir.

Yapılan araştırmada, bu nedenlerden dolayı endüstri meslek ve teknik liselerin takım çalışmasını uygulama sürecinde karşılaşılan engellerde ve eğitimcilerin performansına etkisinde özellikle yönetici ve öğretmenlerin görüşleri araştırılmıştır. Bu araştırmanın verileri ve getireceği önerilerle Mesleki ve Teknik Eğitimde Takım Çalışması ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi ile ilgili uygulamalarda karşılaşılan güçlüklerin aşılmasına katkısı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul'un Anadolu yakasında bulunan toplam 7 Teknik ve Endüstri Meslek Lisesinin 2006-2007 bahar döneminde görevli 235 yöneticiyi ve öğretmenleri kapsamaktadır. Anadolu Yakası'nda bulunan Kız Meslek Liseleri ve Çıraklık Eğitim (Mesleki Eğitim) Merkezleri kapsam dışı bırakılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde takım ve grup tanımlamaları ile takım çalışması, takımların karakteristik özellikleri, takım çalışmasının önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca takım çalışmasının avantaj ve dezavantajları anlatılmıştır. Birinci bölümün sonucunda etkili takımın özellikleri ve eğitimde takım çalışması anlatılmıştır. İkinci bölümde performans yönetimi, performans ve değerlendirme sistemi anlatılmış, performans değerlendirmenin yararlarından bahsedilmiş, ayrıca eğiticinin performansının değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, saha araştırması sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmada, etkili takımın özelliklerinin her bir alt boyutunun takım içi motivasyonla ve eğiticinin performansıyla olan ilişkisi ve ayrıca takım içi motivasyonun, eğiticinin performansına etkisine olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanarak, etkili takımın özelliklerinin alt boyutlarının eğiticinin performansına ve takım içi motivasyona olan etkisi ve takım içi motivasyonla eğiticinin performansına etkisi boyutu algısının yüksek değerlerde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanısıra, etkili takımın özellikleri alt boyutları ile eğiticinin performansına etkisi ve takım içi motivasyon değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve sonuçta anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

I. BÖLÜM

TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

Takım çalışması, bir birimde çalışanların işlem ve eylemlerinin eşgüdümü, bu işlem ve eylemlerde işbirliği yapmaları anlamına gelir. Okullar bu açıdan değerlendirildiğinde yapılan işin doğası eşgüdümü ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle takım çalışması okullar için oldukça önemlidir. Okulların birer takım ya da takımlar öbeği halinde çalışması amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bunun için öncelikle okul çalışanlarına bir takım ruhu kazandırılması, onların takım algısının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin takım algılarının belirlenmesi önem taşımaktadır.¹

1.1. Takım ve Grup

Grup, etkileşimde bulunan en az iki kişiden meydana gelen topluluktur. İnsanlar hayatlarını sürdürmek için mal veya hizmet üretmek zorundadır. Bu işleri yapmak istediklerinde mutlaka başka insanlarla beraber çalışmak zorundadırlar. Genellikle, insanlar ortak ya da yakın işlemlere sahip küçük gruplar halinde çalışırlar. Grup içerisindeki her bir kişinin kendine özgü bir gayesi, beceri düzeyi ve işe yönelik bir tavrı vardır. Toplam Kalite Yönetiminde kurumda çalışan tüm personelin okulun organizasyonunda, faaliyetlerin yürütülmesinde düzenli ve plânlı bir şekilde görev alması gerekir. Okuldaki tüm gruplar; öğrencilerin gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda okulun kapasitesini, imkânlarını en iyi şekilde kullanıp değerlendirmek, kalite okullarının gerektirdiği değişimleri başlatmak, değişim sürecinde içinde buldukları toplumun istekleri, kültürü, tarihi ve sosyo-ekonomik koşullarını göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Okullarda kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan faaliyetleri gerçekleştiren “Doğal Çalışma Grupları” bulunmaktadır.²

¹ Aksu, M.B., Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002, s.180.

² Sümter, E., Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, İstanbul, 2003, s.8.

Takım kavramı gündelik dilde, çoğunlukla spor müsabakalarında, müsabaka kazanmak amacıyla, fiziksel, düşünsel bir paylaşım ve işbölümü içinde çaba gösteren sporcu grupları için kullanılmaktadır. Ayrıca askeri bir terim olarak bölümü teşkil eden gruplar da bu adla anılmaktadır. En basit sözlük anlamı ise, yalnız başlarına daha az anlama sahip bulunan, bir araya geldiklerinde ve bir bütün meydana getirdiklerinde işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğudur.³

Takımlar, kendi kendilerini yöneten küçük gruplardır ve birey olmadan katılım olmaz. Takımlar hedeflerini kendileri koyarlar ve bireyin aktif katılımı şarttır. Bu sayede takımlar dinamizmi yakalarlar. Dinamizm; gelişmedir ve gelişme de öğrenmeyi gerektirir. Öğrenmeyen takımlar, takım olamazlar. Sinerjik hareket; fikirlerin birbiriyle çatışmasından ortaya çıkan dinamiktir (güçtür). Takımlar kendi sonlarına kendileri karar verirler. Takımda oylama yapılmaz, fikir birliği esastır. Başka bir ifadeyle takım, ortak bir amaca, performans hedeflerine ve birbirlerine karşı sorumlu oldukları bir yaklaşıma yönelmiş, birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip çok az sayıda insandır.⁴ Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan ve bunun gerçekleştirilmesinden beraberce sorumlu olan çağdaş yeteneklere sahip küçük bir grup insandır.⁵

Her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir.⁶ Bir konuda çalışma ve rol ilişkilerine sahip olan, karşılıklı olarak etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluktur.⁷ Takım, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.”⁸

Kur’a⁹ göre ise takım, değişim ve stabilite arasındaki gerilimi durumunda bir amacı olan, açık, sosyoteknik bir sistemdir. Takım için farklı bir tanım da “Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmakta Takımların Bilgeliği “ adlı kitapta yer almaktadır. “Takım, belirli bir amaç ve performans hedefleri çevresinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı

³ Yavaş, B. K., Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Takım Çalışması, İzmir, 1996, s.30.

⁴ Katzenbach, J.R.-Smith, D. K., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, (Çev. N. Muallimoğlu), İstanbul, 1998, s.68.

⁵ Robbins, S., Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. S.A. Öztürk), İstanbul, 1994, s.25.

⁶ Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.275.

⁷ Çetinkaya, A.N., Ekip Çalışması Teknikleri, İzmir, 1999, s.1.

⁸ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998, s.371.

⁹ Kur, E., The Faces Model of High Performing Team Development, Volume 17,Number 1, 1996, s.28.

olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insandır.”¹⁰

Takım'ı bu kadar çok sayıda tanımlamalarla belirtilmenin en önemli nedeni, bu terimin insanlara farklı şeyler ifade etmesidir. Verilen tanımlara bakıldığında ortak bir amaç ve bu amaca bağlılık noktasında oluştuğu görülmektedir. Etkili takımlarda üyeler için takımın amaçları ve bu amaçlarla ilgili hedeflere bağlılık çok önemlidir. Üyelerin her biri takımın amacının örgütün başarısında önemli olduğuna ve sonuca ulaşmak için birbirlerine karşı sorumlu olmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Tüm bu tanımlara dayanarak takımların ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹¹

1. Bir takım oluşturabilmek için en az 2 veya daha fazla kişi gerekmektedir.
2. Takım üyeleri önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek yada belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelirler.
3. Takım üyelerinden her biri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunu amaçlarını gerçekleştirme yolunda bütünleyici bir şekilde kullanırlar.
4. Takım üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirler.
5. Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.
6. Takım içerisinde paylaşılan liderlik rolü hakimdir.
7. Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.”

“Takım” sözcüğü genellikle grubun eş anlamlısı olarak kullanılır. Bernard Babington Smith'in sözleriyle, “Bir takım, bireylerin belirli bir amaca sahip olduğu ve her bir üyenin mesleklerinin ve yeteneklerinin birbiriyle uyumlu olduğu, oldukça mekanik ve statik bir karşılaştırmaya, bir yap-boz'un parçaları gibi birbirini tahrip etmeden yerine oturan ve birleştirildiğinde bütün bir deseni meydana getiren bir yapıya sahip olmalıdır.”¹²

1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar

İnsanlar ezelden beri gruplar oluşturmuştur. Aile hayatı, koruma, sürüp giden savaşlar, hükümetler, eğlence, iş, bütün bunların temelinde gruplar vardır. Grup davranışı

¹⁰ Katzenbach and Smith, a.g.k., s.73.

¹¹ Sünter, a.g.t., ss.6-7.

¹² Adair, J., Effective Teambuilding, London, 1986, s.28.

tam bir kaosa da yol açabilir, dramatik bir başarıya da. Ama her geçen gün biraz daha açığa çıkan gerçek şudur ki, gruplar en büyük başarılarını ancak, takım dediğimiz daha verimli birimlere dönüştüklerinde yaşamaktadırlar.¹³ Grup ve takım sözcükleri kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen aynı dinamikleri taşımazlar. Bir çok işletmede takım çalışmasından bahsedildiği halde gerçek tanımlamasıyla takımlara sahip değildirler. Takım çalışması gruplardan farklıdır. Bir tanımlamaya göre grup; en az 2 kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelir.¹⁴

Örneğin; iş grupları, bilgi paylaşımını sağlamak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan gruplardır. Grup, “ortak normları paylaşan, genellikle aralarında farklı rollere sahip, ortak iş amaçları doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde bulunan bireyler topluluğudur.”¹⁵

Bir diğer tanıma göre ise grup, “birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük birey topluluklarıdır.”¹⁶ Bu tanımlamalardan yola çıkarak takım ve grup arasında benzerliklerin olmasına rağmen bazı noktalarda farklılıklar olduğu tespit edilmektedir. Takım çalışması için kolektif bir sorumluluk gerekir, ancak gruplarda kolektif bir çalışmaya ihtiyaç yoktur.

Buradaki amaç, bireyin çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı olmasını sağlamaktır. Ortak bir çaba ile pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Grubun amacı, örgütün amacıyla aynıdır ve çoğunlukla katı ve atanmış bir liderlik gerektirir. Takımlar ise hem bireysel hem de takım hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanırlar. Takım çalışması, üyelerinden ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar verme sürecidir. Takım çalışmalarında en önemli noktalardan biri, koordineli çabalara pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanlarının bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlamak ve genel performans

¹³ Kaldırım, S., İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri, Sakarya, 2003, s.12.

¹⁴ Rees, C., Teamworking and Service Quality, Volume 28, Number 5-6, 1999, s.35.

¹⁵ Şimşek, M.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 1998, s.117.

¹⁶ Şimşek, vd., a.g.k., s.117.

düzeyini arttırmaktır. Bu nedenle takım çalışmalarında takımın gösterdiği performans, bireylerinin gösterdikleri performanstan daha üstündür.¹⁷ Takım çalışmasında ortak bir amacın varlığı, takım üyelerini bu amaç doğrultusunda yüksek bağlılık göstermesini sağlar. Gruplarda ise amaçların sonucuna yönelik bağlılık daha az görülmektedir. Takım ve grup üyelerinin bağlılıklarında görülen bu farklılık, takımların gruplara göre daha fazla üretici olmasına neden olur. Takımlarda gruplara göre daha başarılı sonuçlar alınmasının bir başka nedeni de, takımların daha esnek bir yapıya sahip olmasından kaynaklanır.¹⁸ Katzenbach ve Smith'e göre ¹⁹ iş grupları ve takımlar arasındaki farklılıklar Tablo-1'de görüldüğü gibi sıralanabilir.

Tablo 1: İş Grupları ile Takımlar Arasındaki Farklılıklar

İş Grupları	Takımlar
Önceden belirlenmiş bir lider	Paylaşılan liderlik rolleri
Bireysel sorumluluk	Bireysel ve kolektif sorumluluk
Grubun amacı örgütün misyonuyla aynı paralelde olmalı	Takımın üstlendiği spesifik takım amaçları olmalı
Bireysel iş üretimi	Kollektif iş üretimi
Etkili toplantılar yürütmek	Sonu açık tartışmaları ve aktif problem çözmeye yönelik toplantıları teşvik etmek
Verimliliğini dolaylı olarak diğerlerinin üzerindeki etkisiyle ölçümleme (örneğin; işin finansal performansı)	Performansını direkt kolektif iş üretiminin sonucuyla ölçümleme
Tartışır, karar verir, delege eder	Tartışır, karar verir ve beraberce uygulamaya geçirir.

Kaynak: Katzenbach, J.R.-Smith, D.K., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak (Çev. N. Muallimoğlu), İstanbul, 1998, s.79.

¹⁷ Özkalp, E., "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", Anadolu Üni. İktisat Fakültesi Dergisi, Sayı 1-2, Eskişehir, 1997, s.455

¹⁸ Katzenbach and Smith, a.g.k., s.78

¹⁹ Katzenbach and Smith, a.g.k. s.79

İş grupları ve takımlar arasındaki bu farklılıklar, günümüz örgüt yapılanmalarının takım çalışması bazlı kurulmasının nedenini de açıklar. Margerison'a²⁰ göre ise, takımları diğer gruplardan ayıran en önemli dört karakteristik özellik şunlardır;

1. Takımların hedef ve sonuç odaklı çalışması,
2. Takım üyelerinin tamamen bağımsız olması,
3. Takımların geri bildirim ihtiyacı duymaları,
4. Takım üyeleri arasında sinerji yaratması.

1.3. Takımların Karakteristik Özellikleri

Başarılı bir takım çalışması ortaya koyabilmek için dikkat edilmesi gereken kurallar vardır. Takımın oluşturulma sebebi ve fonksiyonunun ne olduğu bilinir ise, insanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek sürekli gelişmeyi sağlayabilecek şekilde düzenlenmesi ve amaca uygun olarak çalışması çok daha kolay olacaktır. Takım çalışması için bir takımın özellikleri şu başlıklar altında toplanabilir;²¹

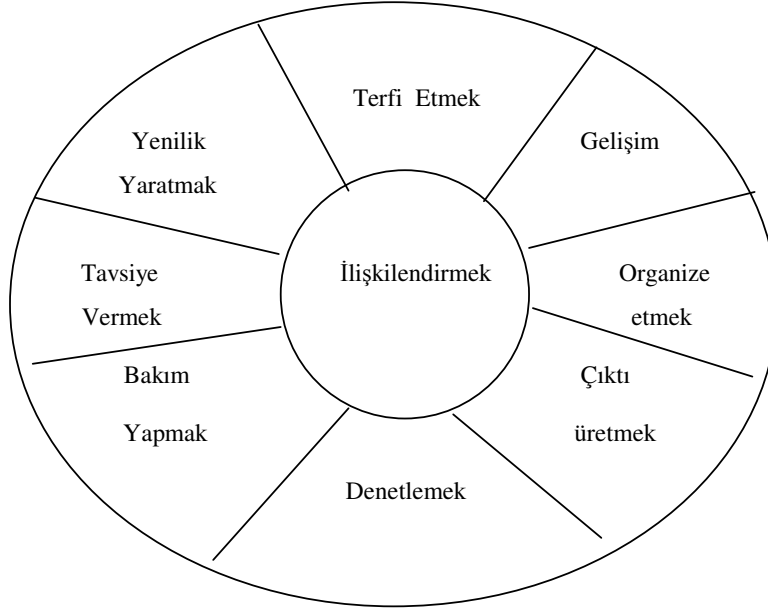
- **Açık Amaçlar:** Takımın amacının ve görevinin açık olarak belirlenmesi, amaçların üyeler tarafından paylaşılması, belirlenmiş bir hedefinin bulunması düzenli çalışma için temel noktalaradır.
- **İnformellik:** Takımın üyeleri arasında informel bir iletişim ağının bulunması her zaman üyeler arasında rahatlığı ve huzuru sağlayacaktır.
- **Katılım:** Takım içerisinde tartışma herkese açık olup, bütün üyeler tartışmaya katılmak için cesaretlendirilirler.
- **Dinleme:** Takım içerisindeki üyelerin birbirlerini anlayabilmeleri için birbirlerini dinlemesini bilmelidirler. Birbirlerini dinleyerek ve anlayarak bilgileri en iyi şekilde birleştirebilir ve yorumlar yapabilirler.
- **Çağdaş Anlaşmazlık:** Ortada bir anlaşmazlık olmasına rağmen takım bundan rahatsız değildir. Problemden kaçınma, problemi yumuşatma veya gizlemek için de bir çaba sarfetmez.

²⁰ Margerison, C., Team Competencies Team Performance Management, Volume 7, Number 4, 2001, s.26.

²¹ Cafoğlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1999, ss.73-75.

- **Mutabakat:** Önemli bir karar için herkes fikrini söyler, o konu üzerinde tartışılır ve sonunda karara varılır.
- **Açık İletişim:** Takım üyeleri kendi hakkında hislerini açıklamada özgürdürler. İletişim toplantı dışında da devam eder.
- **Açık Rol ve Görev Dağılımı:** Görev alındığı zaman karar verilir, kabul edilir ve başarılır.
- **Paylaşılmış Liderlik:** Takımlar bir resmi lidere sahip olsalar da liderlik fonksiyonları zaman zaman üyelerin yeteneklerine ve takımın ihtiyaç durumlarına göre değişmektedir.
- **Dış İlişkiler:** Takımların üzerinde zamanlarının önemli bir kısmını harcadıkları konulardan biridir. Takımların geçerliği oluşturmaya ve sürekli kaynak bulmaya çalışmaları gerekir.
- **Stil Farklılığı:** Takımlar, süreç üzerinde yoğunlaşan hedefleri oluşturmaya önem veren ve takımın nasıl çalıştığını sorgulayan üyeler dahil çok çeşitli üyeye sahip olmalıdırlar.
- **Kendini Değerlendirme:** Takımlar sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için periyodik olarak kendilerini değerlendirmelidirler.
- **Temel Kaynaklar:** Takımın çalışabilmesi için temel kaynaklara ihtiyacı vardır.
- **Uygun Araçlar:** Çözüme varmak ve problemleri belirlemek için takımların uygun olan araçları kullanma ihtiyaçları bulunmaktadır.
- **Risk Alma:** Takım üyelerinin risk almaktan korkmayan hatta risk almada istekli hale getirilmeleri gerekir.
- **Kaliteyi Geliştirme:** Takım üyeleri çalışma hayatının kalitesini de yaptıkları bu çalışmalarla direkt olarak etkileyeceklerdir.”

Takım üyelerinin rolleri konusunda 80 ülkede farklı kültür yapısına sahip endüstri kollarında toplam 115.000 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, Margerison'un tanımlamasına göre takımların dokuz temel yetkinliği ve bu yetkinliklerin ilişkileri Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1 : Takım Yetkinlikleri Modeli

Kaynak:http://www.tmsdi.co.uk/profiles/team_performance.cfm?SectionID=PG199 (17.08.2007)

Etkili bir takım oluşturabilmek için takım üyelerinin sahip olması gereken dokuz temel yetkinlik şunlardır: ²¹

1. **Tavsiye verme:** Bilgi toplamak ve raporlamak.
2. **Yenilik yaratma:** Yeni fikirler yaratmak veya bir probleme yeni bakış açısı geliştirmek.
3. **Terfi etmek:** Fırsatları keşfetmek ve sunmak.
4. **Gelişim:** Fikirleri değerlendirmek ve geliştirmek için yeni yollar denemek
5. **Organize etmek:** Bir hizmet ya da mal üretmek için işlerin nasıl yürüyeceğini düzenleyen bir yapı oluşturmak.
6. **Bir çıktı üretmek:** Bir hizmet ya da mal üretmek için verilen görevleri yerine getirmek ve sonuç yaratmak.
7. **Denetlemek:** Ürünleri veya çalışma sistemlerini yüksek kalitede tutmak için kontrol etmek.

²¹ http://www.tmsdi.co.uk/profiles/team_performance.cfm?SectionID=PG199 (17.08.2007)

8. **Bakım yapmak:** Takımın verimli çalışabilmesi için gerekli olan yapının güvenilirliğini kontrol etmek.

9. **İlişkilendirmek:** Takım üyelerinin çalışmalarını koordine ve entegre etmek.

Bir takım çalışmasının rolü, bu yetkinliklerden en az üç ya da dört tanesinin gerçekleştirilmesi olabilir. Çalışanların motivasyonunu koruyabilmek için takım lideri kişinin yetenekleri ve önceliklerine uygun bir şekilde bu yetkinliklerin gerçekleştirilmesi için yönlendirmede bulunmalıdır.²²

1.4. Takım Çalışmasının Önemi

Değişen iş dünyasındaki gelişmeler, takım çalışmasını çok daha önemli hale getirmiştir. Mal ve hizmet piyasasındaki globalleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, başta ABD’de olmak üzere işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmiştir. Günümüze kadar, geleneksel tepe yönetimi odaklı klasik örgüt modelleri olarak; formalleşmiş ve bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Bu anlayış günümüzde yerini, dış çevreye duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak; yatay örgüt, şebeke örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına ve farklılıkların yönetiminden değer elde etmeye dayalı örgüt yaklaşımlarına bırakmaktadır. İşletmelerin yüksek katma değerli temel ürünlerin sunumuna yönelmeleri, stratejik işbirlikleri oluşturmaları ve süreç teknolojilerinin etkinliğini artırmaya dönük çalışmalar yapması takım yaklaşımına ilişkin beklentileri güçlendirmektedir.²³

Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de

²² Sümter, a.g.t., s.13.

²³ Çetin, C. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 2001, s.279.

işlerinde mutlu olmalarıdır.²⁴ Takımlara dört açıdan gereksinim duyulur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:²⁵

- “ 1. Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.
2. Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdırlar, yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.
3. Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
4. Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.”

Örgütlerde takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı; işletme stratejileri doğrultusunda yüksek performans sağlamaktır. Ancak bugüne kadar gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda takım çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay olmadığı, birçok hataların yapıldığı veya takım çalışmasıyla beraber ortaya çıkan sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür. Takım çalışmasından etkin bir şekilde faydalanmayı başarabilen işletmelerde görülen sonuçlardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.²⁶

- “ 1. Teknolojinin yakından takip edilmesi,
2. Yeniliklerde artış görülmesi,
3. Kalitenin ve üretimin artması,
4. Maliyet oranlarının düşmesi,
5. Karar alma sürecinin hızlanması,
6. Çalışanların daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması,

²⁴ Blanchard, K. -Carev, D. Yüksek Performanslı Takım Kurma (Çev: M. Özcan), İstanbul, 1996, ss.22-23.

²⁵ Katzenbach and Smith, a.g.k., s.23.

²⁶ Yedievli, S. -Ersen, C. “Takım Çalışması Sistematiği”, Önce Kalite Dergisi, Sayı 30, İstanbul, 1997, ss.29-30.

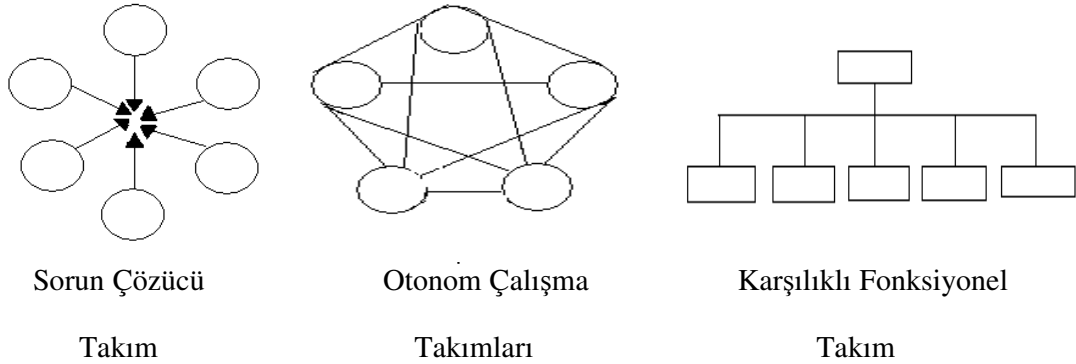
7. Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi v.b.”

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan takımlar, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini artırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.5. Takım Çeşitleri

Takımlar en basit bir biçimde amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Amaçlarına göre takımlar 3'e ayrılmaktadır (Şekil 2);²⁷

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



Şekil 2: Takım Çeşitleri

Kaynak: Güney, N., Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği, Eskişehir, 1997, s.17.

²⁷ Güney, N., Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği, Eskişehir, 1997, s.17.

1.5.1. Sorun Çözücü Takımlar

Sorun çözücü takımlar, genelde aynı bölümde çalışan beş ile onbeş kişiden oluşur. Bunlar hemen her hafta birkaç saatliğine biraraya gelerek işin kalitesini, etkinliğini, çalışma ortamını tartışırlar. Takım üyeleri arasında çalışma şekilleri ve yöntemleri konusunda fikir üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak bu takımın ürettikleri fikirleri uygulamaya gibi bir yetkileri yoktur. Yalnızca önerilerde bulunurlar. Sorun çözücü takımlara en iyi örnek, kalite çemberleridir.²⁸

Çemberler çözüm üretmek, sorunların nedenini araştırmak, kalite problemlerini ve çeşitli sorunları tartışmak için düzenli olarak biraraya gelen ve sorumlulukları paylaşan 8-10 çalışandan oluşan çalışma takımlarıdır. Çemberler kalite yönetimi tekniklerini de kullanarak, çalışma ortamının iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütürler, örgütün gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunurlar ve bireylerin yeteneklerini geliştirirler. Ücretler, toplu sözleşmeler, kişisel olaylar ve prim sistemleri gibi konuların dışında kalan, çalışanların etkinlikleri ile ilgili bütün konular etkinlik alanlarına girer. Bu tip takımların temel çalışma yöntemi deneysel olup, hataların sonuçlarını düzeltmekten çok hataların nedenlerini, çözüm yollarını bulurlar. Bu yöntemi uygularken de bütün olguları, bilgileri ve verileri toplar, biraraya getirir ve bu çalışmalarda çözümler üretirler.²⁹ Sorun çözücü takımlarda işlerin başarıyla yürütülebilmesi için tüm tarafların sorumluluk alması gerekmekte, yönetimin ilgi ve desteği olmadan çalışmaların başarıya ulaşması mümkün olmamaktadır.³⁰

1.5.2. Otonom Çalışma Takımları

Sorun çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntemdir. Fakat işle ilgili karar ve süreçlerde iş görenleri tam olarak içine almadığı için yetersizdir. Otonom çalışma takımları ise sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarında da tam bir sorumluluk üstlenmektedirler. Otonom çalışma takımları genellikle 10-15 kişiden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar için ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma

²⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.277.

²⁹ Güney, a.g.t., s.18.

³⁰ Doğan, Ö.İ., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı1-6, İzmir, 2000, s.116.

araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda kararlar alabilmektedirler. Kendini yöneten takımlar üyelerini seçebilmekte, her üye diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir.³¹

Kendi kendini yöneten takımlar pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayacak olan, daha yalın ve esnek örgütlerin köşe taşlarıdır.³² Bu takımlar örgütlerde aşağıdakiler dahil pek çok görevle ilgilenmektedirler:³³

- “ 1. Yeni teknoloji ve çalışma reformlarını tasarlayıp sunma,
2. Girdi ve çıktıları geliştirmek için müşteri ve satıcılarla işbirliği sağlama,
3. Pazarlama, finans ve insan kaynakları fonksiyonlarını bütünleştirmek,
4. Ürün hizmet yeniliklerini artırma,
5. Mesleki gelişim ve eğitim için yaratıcı teknikler sunma,
6. Taktik plan ve kararlarla, stratejik plan ve karar arasındaki etkili iletişimler kurma.”

1.5.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Karşılıklı fonksiyonel takımlar, bir işi başarabilmek için farklı çalışma alanlarından gelen, fakat aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlardan oluşmaktadır. Karşılıklı fonksiyonel takımlar, farklı bölümlerden üyeleri bilgi alışverişine yöneltme, yeni fikirler üretme, karışık projeleri koordine etme açısından etkindirler. Gelişme süreçleri zaman kullanımı açısından etkin olmayabilmektedir. Çünkü, üyelerin çeşitlilik ve karışıklılık içeren konular üzerinde tecrübe eksikliği bulunmaktadır. Geçmişleri, tecrübeleri ve bakış açıları farklı olan üyelerin arasındaki olumlu iletişimi kurmakta zaman alabilmektedir.³⁴ Takımların birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışmalarını, genelde dört temel şartı sağlamalarına bağlıdır;³⁵

- “ 1. Yöneticiler etkin bir biçimde bu tür gruplara destek vermeli,
2. Çalışan üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
3. Takımların liderleri takımlarını etkin bir biçimde yönetmeli,

³¹ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.278.

³² Donellon, A., Takım Dili, (Çev. O. Akınbay), İstanbul, 1998, s.11.

³³ Dengiz, M., Takım Çalışması Teknikleri, Ankara, 2000, s.62.

³⁴ Güven, T., Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü, Ankara, 2000, s.63.

³⁵ Güven, a.g.t., s.63.

4. Grup üyelerinin birbirlerini tanımaları, güvenmeleri için örgütün kendisi onlara zaman ayırmalı, imkan sağlamalıdır.”

Bir örgütte takım çalışmasının tasarımı yapılırken, takımların nasıl organize edileceğine karar vermek gerekir.³⁶ Okuldaki her bir sorun için ayrı bir takım kurulabileceği gibi benzer sorunlar için de aynı takıma görev verilebilir. Örneğin, okul içi sorunlar, kütüphane kurulması, çevre düzenlemesi, derslerin işlenişinde teknolojiye yararlanılması vb. konularda bir takım oluşturulabilir. Bir okulda aynı anda çalışan onlarca takım kurulabilir.³⁷ Fakat takım üyelerinin kurulacak olan takımın avantaj ve dezavantajlarını bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde takımlardan beklenen etkinlik ve verimlilik elde edilemeyebilir.

1.6. Takım Çalışmasının Avantajları

Günümüzde dinamik teknolojik değişime ve ürün konfigürasyonlarındaki artan kaliteye hızla uyum sağlamada, takım yaklaşımı, işletmelerin olumlu gelişmeler elde etmesinde etkili olacaktır. Takım yaklaşımının başlıca avantajları şunlardır:³⁸

1. Takım ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın dezavantaj ve ihmallerini ortadan kaldırmaktadır.
2. Çapraz fonksiyonel takımlar, derinlemesine uzmanlık ve ölçek ekonomisi gibi fonksiyonel organizasyonun yarattığı avantajları takıma dayalı organizasyonun elde etmesini sağlamaktadır.
3. Takım kavramı, organizasyonda çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.
4. Takım üyeleri, kendi amaçlarının peşine kör bir şekilde düşmek yerine, karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de organizasyonun problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilir.
5. Takım kavramı, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır.

³⁶ Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997, s.165.

³⁷ Tuna, B., Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri, Eskişehir, 2003, s.7.

³⁸ Miller, A.- Dess, G. Strategic Management İded. P.C.M. McGaw - Hill Series in Management, New York, 1992, s.426.

6. Çalışanların moralini artırmaktadır. Bölümsel görevleri daraltmaktan ziyade büyük projelerdeki çalışanların etrafındaki şevkli (hevesli) çalışanları içine almakta ve işleri zenginleştirmektedir.
7. Takım anlayışı, üst yönetimin azaltılmasını sağlamaktadır. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk etmekte, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesine yol açmaktadır.
8. Takım kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olmaktadır.
9. Takım yaklaşımı, kontrol maliyetlerinin en aza inmesine, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlamaktadır.
10. Takım yaklaşımını benimseyen işletmeler, dış çevrenin desteğinden daha fazla yararlanmanın ve pazarın kalitesinin müşteriye değer katan ürünlerle artırılmasının optimal olanaklarını elde edebilmektedirler.
11. Dış çevreye duyarlı ve müşteri geri beslemesinin süresini azaltan takım yaklaşımı, işletmedeki çözüm süreçlerinin kalitesini artırırken, toplam maliyetler içerisindeki kalitesizlik maliyetlerinin azalmasına yol açmaktadır.
12. Takım yaklaşımında çalışanlar iş sürecine hakim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelmektedirler.
13. Takım yaklaşımı yöneticilerin geleneksel rollerini de ortadan kaldırmakta, daha az yöneten, iş sürecine hakim, optimal stratejileri geliştirebilen, süreç teknolojilerinin performansını yatay bir uyum süreci ile arttırmayı düşünen antrenörler haline gelmelerini sağlamaktadır.
14. Takım yaklaşımı ile birlikte organizasyondaki çalışanların iş başarıları ile müşteri tatmini arasındaki bağ yeniden formüle edilerek müşteri lehine düzeltilmektedir.
15. Takım yaklaşımı çalışan devir oranının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açmaktadır.
16. Takım yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkmaktadır.
17. Takım kavramı, organizasyondaki verimliliği arttıran faktörleri beslemekte, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlamaktadır.
18. Hiyerarşinin azaltımı ile yönetici odaklı iş süreci yerini müşteri odaklı çözüm sürecine terk etmektedir. Kontrolün ve komutanın minimize edilmesi, organizasyon

düzeyinde bilginin performansından daha fazla değer elde edilmesini olanaklı hale getirmektedir.

19. Takım yaklaşımı ile yöneticiler daha az yönetirken, operasyonel süreçler yerine stratejik yönetim odaklı yönetim tarzını uygulamaya yönelmektedirler.

1.7. Takım Çalışmasının Dezavantajları

Bir takım içerisindeki herkes görevini en iyi şekilde yapmayabilir. Takımın başarısı üyelerin hep birlikte çalışma alışkanlıklarına ve istekli olmalarına bağlıdır. Takım çalışmalarıyla ilgili en çok bilinen ve yaygın olan dezavantajlar ise şunlardır:³⁹

- “ 1. Takımda iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek için, çok fazla zaman ve enerji harcanır. Sonuçta iş kötü etkilenebilir.
2. Çalışanlar, takım çalışmasının zor ve kendi tarzlarına aykırı buldukları için çekinebilir ya da kıyıda kalabilirler.
3. Kurum içindeki takımların birbirleriyle yarışmaları, kurumun bütününe zarar verebilir.
4. Örgütteki yöneticiler takım çalışmasını bir tehlike olarak görebilirler. Çünkü takım çalışması başarı sağlarsa, yöneticinin güç ve statü kaybına uğrayabileceği düşünülür.
5. Takımın performansı değerlendirilirken üyeler arasında düşük performans gösteren kişiler genel başarı içinde saklanabilirler ve bu takım üyelerinde, o üyeye karşı direnç kaynağı meydana getirebilir. Ayrıca takım içinde yüksek performans gösteren kişiler de sorun oluşturabilir. Her iki durumda da takımın kendine özgü tavırlar geliştirmesi zararlı olur.
6. Takım çalışması için uygun ödüllendirme yapılmazsa takım çalışmasının potansiyeli kısıtlanır. Bunun anlamı ise şudur: Eğer örgütün resmi ve gayri resmi takdirleri takım başarılarına uygulanmazsa ve ödül sistemleri takım performansları ile takım içerisindeki kişisel performansla çakışmazsa, takım çalışmasının potansiyeli kısıtlanacaktır.”

³⁹ Tuna, a.g.t., s.9.

1.8. Takım Oluşturmanın Amaçları

Takım oluşturmanın amacı, birbiriyle dayanışma içinde olan, destekleyen, birbirlerine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak ve bu işi tamamlarken de bireysel farklılıklara saygılı olmaktır. Daha özel takım oluşturma amaçları ise şöyle sıralanabilir:⁴⁰

- “ 1. Her grup üyesinin kendine özgü ve diğer grup üyelerinin farklılıklarını anlayıp, onları biraraya getirmek ve etkili kılmak,
2. Takımın örgütteki bütün işleyişi içindeki yer ve amacını belirginleştirmek.
3. Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu geliştirmek,
4. Grup üyelerinin birbirlerine destek vermelerini ve yardımcı olmalarını kolaylaştırmak,
5. Grup süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
6. Sorunlarla daha etkili biçimde uğraşıp, çözüm getirmek,
7. Çatışmaları olumlu yönde değerlendirip, olumlu gelişmeler yaratabilmek,
8. Takım üyeleri arasında rekabetten çok dayanışmaya ve birlikte çalışmaya dayalı bir ortam oluşturmak,
9. Grubun diğer gruplarla birlikte anlayış içerisinde ve üretken olarak çalışma yeteneğini artırmak,
10. Takım üyelerinin rollerini daha iyi anlamalarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını kolaylaştırmak.”

Okullarda takım çalışması, verimliliği en üst düzeye çıkarmada bir araçtır. Günümüzde okullarda yapılan takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenler kurulu toplantılarında, zümre toplantılarında, şube öğretmenler kurulu toplantılarında, sınav komisyonlarında, disiplin kurullarında, çeşitli komisyonlarda, bazı özel gün ve kutlama programlarında, sınıf içi eğitim-öğretim çalışmalarında ve sene başında planlama yapılırken rastlanılmaktadır. Oysa ki bu

⁴⁰ Özkalp ve Kirel, a.g.k., s.294.

çalışmaların okulun tüm etkinliklerinde sürekli olarak işletilmesi, kurumun verimliliği açısından önem taşımaktadır.⁴¹

1.9. Takımların Gelişim Aşamaları

Bir takım kuruluş aşamasından, etkili bir takım olmalarına kadar bazı süreçlerden geçer. Takımlar da bir birey gibidir. Bu birey liderin yönlendirmesi, bilgilendirmesi ve öğretmesi ile çocukluktan, yetişkinliğe geçiş yapacaktır.⁴² Takım gelişiminin dört basamağı vardır. Bunlar; şekillendirme (forming), harekete geçirme (storming), standardına ulaşma (norming), yapma (performing)'dır (Tablo 2).

Tablo 2: Takım Oluşturma Sürecinin Her Aşamasında İş ve İlişkileri Yansıtan Sorular.

Gelişim Aşamaları	İşle ilgili Sorular	İlişkilerle ilgili Sorular
Şekillendirme	Gerçekte 'onlar' ne istiyor?	Beni ne zora sokabilir?
	Hedef ne?	Beni ne ödüllendirebilir?
	Hedefe erişmek için ne ihtiyacımız var?	Kime güven duyabilirim?
Harekete Geçirme	Sorunlar/problemler ne?	Kimin görevi?
	Doğru şeyimi yapıyoruz?	Sınırlar ne?
	Problemleri gerçekte ne çözer? İş nasıl yapmalıyız?	Görev ve sorumluluklar ne?
Standardına Ulaşma	İşler ve teslimat kalemleri ne?	Ne kabul edilebilir? Ne edilemez?
	Performans standartları ve ölçüm kriterleri ne?	Bize uygun iş şablonlarını nasıl oluşturabiliriz?
	İş nasıl kontrol edip durumu çözümleriz?	Anlaşmazlıkları nasıl raporlayacağız?
Yapma	Nasıl daha yaratıcı ya da mükemmel yapabiliriz?	Nasıl daha fazla özerklik kazanabiliriz?
	Başarma arzusu, tatmin ve hırsı nasıl ayakta tutabiliriz?	Birbirimizi nasıl destekleyebiliriz?

Kaynak: Dengiz, M., Takım Çalışması Teknikleri, Ankara, 2000, s.69.

⁴¹ Çetin, S., İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, Çanakkale, 2001, s.36.

⁴² White, R.E., Takım Lideri (Çev. A. Çimen), İstanbul, 1998, s.62.

1.9.1. Şekillendirme

Şekillendirme aşaması, bir arayış aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri birbirlerini tanımaya çalışırlar, kendi rolleri ve diğerlerinin rollerini öğrenirler görevlerini yapmak için yöntemler geliştirmeye çalışırlar. Şekillendirme aşamasının özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:⁴³

- “ 1. Takım üyelerinin birbirlerini tanımaması ile standart ve normların henüz oluşmamış olmasından dolayı bir belirsizlik vardır. Bu belirsizlik takım üyelerinde açıkça görülmeyen fakat hissedilen bir rahatsızlık meydana getirir.
2. Takım üyeleri arasındaki ilişki yüzeyseldir. Birbirleriyle ve takım lideriyle iletişimleri nasıl olacağı belirlenmemiştir.
3. Dikkatler takım üyeleri arasındaki önemsiz farklılıklar üzerine odaklanmıştır. Bazı üyeler birbirlerini etkileme yarışına girerken, bazıları da kendi kabuklarına çekilirler.
4. Henüz keşfedilmemiş, keşfedilmesi gereken yaklaşım farklılıkları ve ayrı değerler sistemleri vardır.
5. Farklılıkların hangilerinin önemli, hangilerinin önemsiz olduğu; hangi sorunların gerçek, hangilerinin hayal edilmiş olduğu belli değildir.”

Eğer yönetici, takım üyelerine yardım eder, rehberlik sağlayabilir ise takım kendisini toparlamak için hareketlenecek ve lüzumsuz işler peşinde boğulmayacaktır. Şekillendirme aşamasındaki takımlar çoğu kez iş konusundaki sorumlulukları hakkında ciddi şekilde ilerleme kaydetmeden önce çoğu zaman kısa bir süre gereklidir.

1.9.2. Harekete Geçirme

Bu aşamada takım üyeleri işlerle ve birbirleriyle karşı karşıyadırlar. Rollerini, hedeflerini ve ilişkilerini anlamış olurlar. Bu aşamada her konuda tartışmalar, öncelikler, sorumluluklar, davranışlar ve takım liderinin rolü gibi konular tartışma konusudur. Bu aşamada takım liderinin tartışma ve çatışmaları çözümlenmesi gerekir. Liderin kenara çekilmesi ya da tartışma ve çatışmaları yapıcı bir biçimde bastırmaması takım

⁴³ Kesim, S., Sağlık Hizmetlerinde Takım ve Takım Çalışmasına Yönelik Bir Araştırma, İstanbul, 1999, s.21.

çalışmalarının tüm basamaklarında kendini hissettirecek, dargınlıklara ve kırgınlıklara yol açacaktır.⁴⁴ Bazen tespit edilen bir konuda ayrıntılar hesaba katılmadan kararlar alındığı ve eylem hazırlığına geçildiği görülür. Çalışmaların başarısızlıkla sonuçlanması durumunda daha sağlam bir başlangıç yapma gereği anlaşılır. Bu tür çalışmalar takımın gelişmesine katkıda bulunur. Takım üyesi, ya görevi yüklenir ya da göreve sırtını döner.⁴⁵ Bu aşamada takım içinde iyi iletişimin yanında, samimi gerçek davranışlar ortaya konulmalıdır. Bu da takım kurallarının oluşumuna yardımcı olacaktır.

1.9.3. Standardına Ulaşma

Bu aşamada takım çalışma yöntemini kararlaştırır ve geliştirir. Takım kendi kural ve normlarını oluştururken, üyelerin de rolleri tanımlanır. Bu kurallar ve normlar iyi tanımlanmış ve anlaşılmışsa, takımın düzgün işlev görme şansı yüksek olacaktır. Bu aşamada takım çalışması konusunda verilmiş iyi bir eğitim, takım üyelerine büyük katkı sağlayacaktır.⁴⁶ Düzenleme aşamasının özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır:⁴⁷

- “ 1. Takım üyeleri kendilerini daha rahat hissederler,
2. Takım içinde çatışma ve anlaşmazlıklara yol açan davranışlar saptanmıştır,
3. Takım üyeleri arasında ‘ben’ den ‘biz’ e doğru bir anlayış gelişmiştir,
4. Yararlı bir işbirliğine imkan veren takım kültürü ile kural ve normlar oluşturulmuştur,
5. Takım üyelerine verilen değer ve saygı artmıştır.”

1.9.4. Yapma

Bu aşamada, artık takımda ileri düzeyde bir güdülenme, her konuda diğer bireylere karşı aşırı bir hoşgörü gözlenir. İleri sürülen görüşler, görüş sahibi dikkate alınmaksızın değerlendirilir. Karşılıklı yardımlaşma, bağlılık ve işbirliği en üst düzeydedir.⁴⁸

Gündeme göre ya da gündemsiz olarak takım üyeleri belirtilen bir yerde belli bir konuda amaç tespit etmeye, program hazırlamaya, karar vermeye, eyleme geçmeye, daha

⁴⁴ Dengiz, a.g.k., s.68.

⁴⁵ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982, s.196.

⁴⁶ Cafoğlu ,a.g.k., s.76.

⁴⁷ Kesim, a.g.t. , s.25.

⁴⁸ Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995, s.177.

önce yapılan çalışmalarını değerlendirmeye, yeni hedefler belirlemeye başlıyorsa, bu takımın olgunlaştığı ve iyi bir performans gösterdiği söylenebilir. Her üye bu aşamada artık üyelik bilincine ulaşmıştır ve takım ruhu gelişmiştir.⁴⁹

Bu dört aşamaya ek olarak komitelerde, geçici işbirlikleri ve sınırlı görevi olup sonradan dağılan takımlarda kapanış aşaması vardır. Bu aşama boyunca, işin tamamlanması ve hızın düşürülmesi üzerinde durulur. Takım üyelerinde takıma bağlılık, tutarlılık ve duygusal bağlılık oldukça gelişmiştir. Görevlerini tamamladıkları için mutluluk duymalarına rağmen, arkadaşlarını kaybetme durumunda kalmalarından dolayı üzüntü duyarlar. Lider, takımın dağılışını bir seramoni ile yapabileceği gibi, grubun dağıldığını ve görevin tamamlandığını belirten plaketlerin takım üyelerine verilmesi ile de gerçekleştirebilir.⁵⁰

Takımlar tüm bu basamaklardan doğal bir şekilde ve sıra ile geçerler. Bir takımın bir basamakta kalma süresi, takım dinamiklerine, takımın büyüklüğüne ve takım liderliğine bağlıdır. Takım bir sonraki basamağa geçmeden önce bulunduğu basamağın tüm sorunlarını aşmış olması gerekir. Tablo 2’de her aşamada gerek görevle ilgili gerekse ilişkilerle ilgili takım üyelerinin aklına gelebilen sorular sıralanmıştır.⁵¹

1.10. Etkili Takımın Özellikleri

Yüksek performanslı takımlara ilişkin bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar birbirini destekler niteliktedir. Mike Woodcock, John Katzenbach ve Douglas Smith ise bu araştırmalarda önde gelen isimlerdir. Bu uzmanlara göre etkili bir takım çalışması için bir takımın bazı temel özellikleri taşıması gerekmektedir.⁵² Bu özellikler; açık amaçlar, informellik, katılım, dinleme, çağdaş anlaşmazlık, mutabakat, açık iletişim, açık rol ve görev dağılımı, paylaşılmış liderlik, dış ilişkiler, stil farklılığı, kendini değerlendirme, temel kaynaklar, uygun araçlar, risk alma, kaliteyi geliştirme olarak ortaya konabilir.

⁴⁹ Başaran, a.g.k., s.197.

⁵⁰ Kesim, a.g.t., s.26.

⁵¹ Dengiz, a.g.k., s.70.

⁵² Cafoğlu, a.g.k., ss.73-75.

Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması artık bir zorunluluktur. Böyle bir başarıda yöneticilerin, bu tür yüksek performanslı takımları oluşturmada ve üyelerinin tatminlerini sağlamada önemli sorumlulukları vardır. Başarılı takımların genelde önemli bazı özellikleri vardır. Örneğin, ortak bir amaç, güven, destek, karşılıklı etki, açık bir iletişim, yüksek katılım, sorunlarla başa çıkabilme becerisi gibi.⁵³

Bazı araştırmacılar da etkili takımın özelliklerini daha önce belirtilen özelliklere risk almayı da katarak genel olarak aynı başlıklar altında toplamaktadırlar.

Bu çalışmada etkili takım özelliklerini şu başlıklar altında toplamak uygun bulunacaktır. Bunlar: Takım vizyonu ve güven, takım içi motivasyon, takımda uyum, katılım ve kişisel gelişim şeklinde olup, aşağıda açıklanmıştır.

1.10.1. Takım Vizyonu ve Güven

Takım vizyonu, takım üyelerinin açık ve gerçekçi olarak belirlenmiş hedeflere inanmaları ve yönelmeleridir. Takım vizyonu, çalışanlarda motivasyonu arttırmak ve takım üyelerine yüksek hedefler belirlemek için gereklidir.⁵⁴ Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de işlerinde mutlu olmalarıdır.⁵⁵

Etkili bir takım çalışmasında üyeler ne yaptıklarını ve hangi yöne gittikleri konusundaki takım vizyonunu paylaşmış olduklarını hissederek. Bu vizyon, hedef ve amaçlardan daha kutsal bir niteliktedir. Takım işi sonucunda gördüklerinin tamamıdır. Grup ortak hedefler ortaya koymalıdır. Üyeler, hedefleri takımın diğer üyeleri ile ortak olarak algıladıklarında takıma daha fazla kendilerini verirler.⁵⁶ Etkin bir takımında, her üye, grubun ve bireyin kendileri için ortaya koydukları amaçları ve beklentileri gönüllü bir biçimde kabullenmektedir. Hiyerarşik yapıda daha etkin çalışma için yaptırım

⁵³ Özkalp, a.g.m., s.456.

⁵⁴ Sümter, a.g.t., s.50.

⁵⁵ Blanchard, K.-Carev, D., Yüksek Performanslı Takım Kurma (Çev. M. Özcan), İstanbul, 1996, ss.22-23.

⁵⁶ Weissh, D., Başarılı Ekip Oluşturma (Çev. E. Tuskan), İstanbul, 1993, s.18.

kullanılmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan huzursuzluklar, korkular ve gerginlikler etkin bir takımda bulunmamaktadır.⁵⁷

Etkili takımlarda, üyeler arasında karşılıklı güven yüksektir. Üyelerin her birinin dürüstlüğüne, yeteneğine ve karakterine inanılmaktadır. Bir takımda güven duygusu olmadıkça paylaşılan amaçlar, bağlılık, birbirini dinleme, dürüstçe fikirleri ortaya atma ve hem takıma hem de okula en iyisini verme olmayacaktır. Takım üyeleri, gösterdikleri çabanın değerli bir amaca yönelik olduğundan ve liderlerin sorumluluğunu bilen güvenilir kişiler olduğundan emin olmak isterler.⁵⁸

1.10.2. Takım İçi Motivasyon

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir. Motivasyonu, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak da mümkündür. Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalarlardır. Bu amaç, üretim veya hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaad edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır.⁵⁹

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları, insanları belli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü ya da personeli işletme amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle motivasyon personeli çalışmaya isteklendirme ve onları örgütte verimli çalıştıkları taktirde kişisel gereksinmelerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.⁶⁰ Takım motivasyonunun sağlanması, takıma ve üyelere aşağıdaki yararları sağlamaktadır.⁶¹

“ 1. Faaliyetler belirlenmiş zaman ve standartlara uygun şekilde yapılmaktadır.

⁵⁷ Yavaş, a.g.t., s.63.

⁵⁸ Çetin, a.g.t., s.40.

⁵⁹ Yılmaz, H., Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi Anlayışı Sanayi İşletmelerinde Uygulaması, Afyon, 1998, s.135

⁶⁰ Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.130.

⁶¹ Kate, K., Motivasyon, İstanbul, 1996, s.60.

2. İnsanlar iş yaparken zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler.
3. İnsanlar, sevdikleri işi yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar.
4. Çalışanların moral durumu yüksek olmakta ve uygun iş ortamı sağlanmaktadır.”

Takım çalışmasının çalışanların morallerinin yükselmesi, daha fazla uygulanabilir kararların alınması, zamandan tasarruf sağlanması ve çok zor görevlerin yerine getirilmesi, takım aktivitesini sürekli canlı tutmak için, takım motivasyonunu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁶²

- “ 1. Takımların en önemli özelliği bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda, aynı hedefe yönelik olarak çalışacak şekilde bir araya getirmesidir. Amaç ve hedefin çalışanın kişisel ilgi, istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından birisidir.
2. Çalışmanın zorluk derecesi ile takım üyelerinin yetkinlikleri arasındaki paralellik de takım motivasyonunu etkileyen önemli faktörler arasındadır. Gerçekleştirilmek istenen iş aşırı zor ya da fazla basitse, takım motivasyonunun düşmesi beklenebilir.
3. Çalışanlara uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.
4. Takım üyeleri arasındaki güven, açıklık ve dürüstlük, çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. İlişkilerinde başarılı, birbirleriyle ve diğer takımlarla uyumlu ve işbirliğini temel alan bir ortam, takımın etkin çalışmasını sağlarken motivasyonunu da yüksek tutar.
5. Başarılı takımlarda çalışanlar, birbirlerine saygıdan öte, olumlu duygular ve sevgi beslemekte, ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba harcamaktadırlar. Takım içerisinde severek birlikte çalışmak, birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı bile olabilir.
6. İyi bir lider takım motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. İyi liderler; kendi motivasyonunu yüksek tutan, takımın kendi kendini motive etmesi için gerekli koşulları yaratan ve motivasyonun düşmesine neden olabilecek davranışlarda bulunmayan liderlerdir.”

⁶² Tüter, N., “Ekip Motivasyonu”, Kaynak Dergisi, Sayı 13, İstanbul, 2003, s.36.

Ekip üyelerini harekete geçiren temel nedenlerden biri, verilen uğraş sonunda, başarı elde etme isteği, bir diğeri de başarısızlıktan kaçınma çabası olabilir. Ekipleri somut başarıya taşıyan temel etken, başarıma isteğinin derecesi ve üyeler arasındaki yaygınlığı olduğuna göre, ekibin başarı yönelimli kişilerden oluşmasının, alınacak sonuçları etkileyeceğini söylemek zor olmaz. Öncelikle, ekip üyelerinden her birinin; ekibin amacını, ekip liderini, ekip içindeki kendi rolünü, diğeri üyeleri ve rollerini, çalışmanın kendisine sağlayacağı yararları bilmesi gerekir.⁶³

Okulların öğretmenlerini motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri, verimlilik ve kalite çevirimlerinde başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır. Okullarda takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından bir çok kişinin omuzlarına geçer. Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Birey kendini daha fazla organizasyonun bir parçası gibi hisseder. İnsanlar kendilerini ve başkaları ile ilişkilerini sadece fiziksel yakınlık (yanımdaki kadın ya da aşağı kattaki yönetici) anlamında değil, kendi işleri ile diğeri kişilerin yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak kavrarlar. Statüleri bir çizelge olmaktan çıkıp, gerçek haline gelir. Takımları içindeki gerçek konum ve önemlerini görürler. “Takım kararları ve faaliyetleri üyelerin katılımı, takımın istekliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur. Yüksek bağlılığın takım üyelerinin morali ve doyumuna düzenli etkileri bulunur.”⁶⁴

Tek başına takım üyeliği en büyük doyumunu sağlasa bile, organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi harika bir mutluluk kaynağıdır. “Takımın ürettiği şeylerde kendi çabalarının nihai sonuçlarını görebildikleri için, takım üyeleri bir başarı duygusu tadar. Bu nihai ünün başka birimlerin ya da takımların işleyeceği bir hammadde olsa bile takım üyeleri kendi takımlarının üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısını görüp kavrarlar.”⁶⁵ Okulların yönetimi organizasyonun bütünsel yapısı ile

⁶³ Tüter, a.g.m., s.36.

⁶⁴ Yılmaz, a.g.t., s.137.

⁶⁵ Yılmaz, a.g.t., s.137.

takımların kritik yeteneklerini bütünleştiren bir motivasyon programını her zaman gündemde tutmalıdır.

1.10.3. Takımda Uyum

Etkili takımlar diğer takımlarla fikir ve kaygıları paylaşır, etkili buldukları çalışma yöntemlerini birbirleriyle değiştirirler. Gerektiğinde ise işlevsel bağlar kurulmasını sağlarlar.⁶⁶ Takımların çalışması sadece kendi ilgi alanları ile sınırlı kalmaz. Okuldaki takımlarla, diğer okullardaki takımlarla ve fakültelerle seminerler, toplantılar yaparlar. Bu sayede takım üyeleri karşılıklı olarak bilgi ve deneyimlerini aktarma fırsatı bulurlar. Okullarda oluşturulacak olan takımların liderlik özelliklerine sahip, uyumlu, çalışmayı seven kişilerin önderliğinde kurulması diğer takımlarla iletişimi kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve kısa zamanda başarıya ulaştırır.⁶⁷

Okul içerisinde titizlikle seçilmiş kişilerden oluşan bir takım; yüksek duygusal enerji, yaşama ve insanlara karşı olumlu bakış açısı, yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olmaktadır. Yapılan araştırmalar ekip bünyesinde uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde çalışanların performanslarında %50'nin üzerinde artışlar kaydedilebileceğini göstermektedir. Takımın yüksek performans gösterebilmesi için takım içerisinde yer alan üyeler arasında uyumun sağlanması için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Bu çabanın gösterilmesinde takım üyelerinin her birinin uyumlu çalışmanın önemini kavramış olması ve çıkabilecek uyumsuzlukları gidermede ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Takım üyeleri arasında uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması üzerinde takım liderlerinin de büyük rolü bulunmaktadır. Uyumun hakim olduğu bir takım çalışmasında çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu görülmekte tüm bunlar da takımın performansını olumlu yönde artırmaktadır.⁶⁸

Mesleki ve teknik okullarda takım kültürü etkili ve başarılı biçimde oluşturulduğunda, takım çalışması için yapısal ve yönetsel değişikliğe gidildiğinde, okulun etkinliği en üst düzeye çıkarılır. Bu sebeple, okullardaki yönetici ve öğretmenlerin takım

⁶⁶ Ensari, H., 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2000, s.109.

⁶⁷ Çetin, a.g.t., s.37.

⁶⁸ Ergun, Ö.D.-Koparan, E., "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Akademik Bakış, Sayı 12, Kırgızistan, 2007, s.83.

çalışması hakkındaki düşüncelerinin ortaya çıkarılmasında ve değerlendirilmesinde okulların etkililiği açısından yarar görülmekte, yönetici ve öğretmenlerin takımlarla ilgili düşüncelerinin, takım çalışmalarının uygulanabilirliğini aydınlayabilecek önemli öğelerden biri olduğu düşünülmektedir. Etkili takımlarda çatışmalar mevcuttur. Takım çatışmalarla yaşamaya alışmıştır. Çatışmaları sindirme, üzerini örtme ve kaçınma görülmez.⁶⁹ Çatışmaların bazıları sert, bazıları katılanların bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı, çözülmesi zor olan konuları içerebilir. Etkili takım, kolayca ulaşabilecekleriyle yetinmeyi aşarak, hedeflerine ulaşmayı sağlayacak yeni stratejileri, çözüm yollarını geliştirmeyi başarır. Çatışmalar korkulan bir şey olarak değil, takım çalışmasının hem gerekli hem de tatmin edici yönü olarak görülür. Bir miktar çatışmanın bulunduğu ortamlarda sadece daha iyi ve daha yenilikçi kararlar ortaya çıkmaz. Çatışma ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Çatışmaların tümden eksikliği, inanılmaz sıkıcı ve çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesidir.⁷⁰

Eren'e⁷¹ göre, örgütlerde kaçınılmaz olan çatışma, işlevsel ve işlevsel olmayan şekilde değerlendirilebilir. İyi yönetilmeleri halinde işlevsel çatışmalar, örgütlerde davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağlar. Bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir. Örgütlerin yaşamaları için gerekli uzmanlık alanlarının artıp, yayılmasına yardımcı olur.

1.10.4. Katılım ve Kişisel Gelişim

Takım çalışması; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir. Bu tanımda takım çalışmasının temel özellikleri de bir anlamda ortaya konmuş olmaktadır.⁷²

⁶⁹ Keçecioglu, T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2000, s.30.

⁷⁰ Bayrak, C., "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 6, Eskişehir, 1996, s.17.

⁷¹ Eren, a.g.k., s.163.

⁷² M.E.B., Personel Genel Müdürlüğü, Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Ankara, 2005, s.12.

W. Churcill “Her insanın gönlünde bir hazine saklıdır, önemli olan o hazineyi bulup çıkarmaktır” der. Bu gizli hazineyi ortaya çıkaracak olan sistem ise, teklif ve öneri sistemi de diyebileceğimiz “Toplam Kalite Yönetimindeki” katılımcılığı hayata geçirmekle mümkündür. Çalışma ortamında insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla başarı için sınırlı sayıda insanın veya kadronun düşünmesi yerine, kurumda çalışan bütün personelin düşünerek ortak kafanın sinerjisinden istifade etmenin avantajı yakalanmalıdır. Bir kurumda tam katılım, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow’un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarıya, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Mal veya hizmet üreten bir kuruluşta tam katılımın olabilmesi, hiyerarşik yapının azalarak basıklaşması, yatay ve çapraz iletişimin her kademedede kolayca kurulabileceği ortamın sağlanması ile mümkündür.⁷³

Etkili bir takım, üyelerin kişisel bilgilerine ve yeterliliklerine güvenir. Takımın zaman içinde gelişmesi amaçlanıyorsa, takımdaki üyelerin, değişim için kendi gereksinimlerine kulak vermeleri için teşvik edilmesi gerekir. Etkili takımlarda, üyelerin bireysel çalışmalarını ile gelişimleri aynı derecede önem taşımaktadır. Bu nedenle takımlar, üyelerin bireysel gelişimleri için kendi gereksinimlerinin farkında olmalarına yardımcı olmalı, mesleki ve kişisel gelişimlerini kolaylaştıracak gerekli önlemler alınmalıdır.⁷⁴ Okul ortamı üyelerin kişisel gelişimlerine fırsat verebileceği ve kişisel gelişimlerini teşvik edeceği bir yer olmalıdır. Çalışanlar düşünmeye yönlendirilmelidir. Okuldaki her çalışanın belli bir bilgi birikimi ve bu bilgi birikimini kullanma yeteneği vardır. Liderler bu yeteneğin kapasitesini belirleyebilmeli ve gelişimi için imkan sağlamalıdır.

Takım çalışması kültürü sürekli bir öğrenme çevresi oluşturulması açısından örgüt için oldukça kritik bir adım olacaktır. Örgütsel öğrenme açısından takım, potansiyel olarak bir birey zekasına göre daha büyük bir zekaya sahiptir.⁷⁵ Etkili takımların etkili çalışma yöntemleri vardır. Çalışma yöntemleri probleme, üyelerin ilgi alanlarına ve yeteneklerine

⁷³ M.E.B, Personel Genel Müdürlüğü, a.g.k., s.16.

⁷⁴ Ensari, a.g.k., s.107.

⁷⁵ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, ss.6-7.

göre değişir. Çalışma yöntemleri belirlenirken açıkça tartışılır ve bu tartışma sayesinde takımın kendi çalışmasını nasıl yöneteceğini öğrenme fırsatı bulur. Takım yeleri tüm bilgilere her zaman tam ve eksiksiz olarak erişebilmelidir. Etkili takımlar, neler üzerinde anlaştıklarını, neye karar verdiklerini, nasıl çalışacaklarına ilişkin kayıtlar tutarlar ve zamanı çok iyi kullanırlar.⁷⁶

1.11. Eğitimde Takım alışması

İnsanları gelecek için hazırlayan eğitim kurumlarının takım çalışmasına doğru yönlendirilmesi zamanın ve çalışma şartlarının bir ihtiyaı olarak ortaya çıkmaktadır. Mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması verimliliği en üst düzeye çıkarabilmekte gerekli ihtiyaç olarak görülmelidir.⁷⁷ İnsan beyni, üretici yeteneğini kazanabilmek için pek çok şeyin gereksinimini duyar; bu doğrudur. Ama hepsinden önce yönetimin gereksinimini duyar. Bilimsel yöntem olmadıkça insan beyni tüm bilgilerle donatılsa da ayaklı kitaplıktan öte bir şey olmaz. Salt depolar, üretemez.⁷⁸ Eğitim sistemimizdeki yanlışlıklar, eksiklikler ve daha sonucu alınmaya bile fırsat bulunamadan değişime uğrayan merkezi uygulamalar, eğitim kurumlarımızdaki verimsizliğin nedenlerindedir. Günümüz alışma yaşamı ve dönemsel özellikleri sorunların çözüme katkıda bulunabilecek bireylerde, yeni vasıflar aranmasını gerektirmektedir. Bu durum, insanları gelecek için hazırlamayı amaç edinmiş eğitim kurumlarını, takım çalışmalarına doğru ynelinme ihtiyaını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim kurumları, verimliliği en üst düzeye çıkarabilmekte takım çalışması uygulamaları yapmalıdır. Öğrencilerin dersin nesnesi olmaktan çıkarılıp, öznesi durumuna getirilmesi gerekmektedir. Bunun gereklerini yerine getirebilmek için mevcut edilgen yapının olumsuzlukların ve çıkış noktasını belirlemek gerekir. Eğitimde kalite çemberleri uygulaması, bir çıkış noktası olabilir.⁷⁹

Kurumlarda, kalite ve başarının yolu, iyi takımlar kurmaktan geçer, Lider; grup ve takım arasındaki farkı çok iyi dengelemelidir. Bireysel çabalardan çok, takım olarak alınan başarılar daha anlamlıdır. Kaliteli insanlardan oluşan takımın verimliliği, krlılığı, üretkenliği ve her geçen gün büyümesi kaçınılmazdır. Birimiz hepimizden akıllı değiliz. Uzun dönemlerde var olabilmek ve bunu sürdürebilmek, iyi bir lider ve etkili bir takımla

⁷⁶ Ensari, a.g.k., s.108.

⁷⁷ Cafoğlu, a.g.k., s.65.

⁷⁸ Kaldırım, a.g.t., s.46.

⁷⁹ Cafoğlu, a.g.k., s.65.

mümkün olabilir. Nitelikli elemanların seçilmesi, her geçen gün iyi bir hale getirilmesi için çaba sarf edilmesi gerekir.⁸⁰

Mesleki ve teknik eğitimde görev alan eğitimcilerin zümre ve inisiyatiflere bağlı olarak yapılan çok sayıdaki uygulamaları dışında, sistemli bir takım çalışması zemini bulamadıkları ve bu yönde yeterli eğitim sürecinden geçmedikleri görülmektedir. Sistemdeki bu eksik yapı ve programsızlık, öğrencilerin bir takım çalışması yapabilmeye olanağından yoksun kalma sebebidir. Bu eksikliğin giderilmesi, eğitim örgütlerinin bütün basamaklarında takım çalışmalarının sürekli işleyip geliştirilmesiyle, kalıcı ve sürekli bir duruma getirilebilir. Sosyal ve ekonomik alandaki değişimler, organizasyonlardaki insan ilişkileri, takım psikolojisi, iletişim gibi alanlarda farklılaşmalara yol açmıştır.⁸¹

Eğitim alanındaki takım çalışmaları, bugüne kadar program ve yönetim işlevlerindeki uygulamalarla kısıtlı kalmıştır. Oysa etkin bir toplam kalite yönetimi kültür oluşturabilmek için, takım çalışmasının yaygınlaştırılması, tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gerekir. Eğitimde takım çalışmalarının tüm işlevlere yaygınlaştırılması, akademik personelinin tümünü kapsamaması gerekir.⁸² İyi çalışan bir kurumda, birbirlerinin alanlarını da kapsayan, çok sayıda takım olmalıdır. Bu takımlar sadece akademik personel ya da destek personeline özgü olmamalıdır. Akademik ve akademik olmayan destek elemanlarından oluşan karma takımların çok önemli rolleri olacaktır. Takımlara, üzerinde çalıştıkları konulara bağlı olarak bazen uzun, bazen de kısa süreli görevler verebilir.⁸³

Takım çalışmasının mesleki ve teknik eğitimde görev yapan bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki duvarları ortadan kaldırıp daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar verme sistemlerinin organizasyondaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması mesleki ve teknik eğitim kurumlarının başarısı için önemli adımları oluşturacaktır.⁸⁴

⁸⁰ Çağlayan, A., Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite, İstanbul, 2002, s.21.

⁸¹ Cafoğlu, a.g.k., s.66.

⁸² Ensari, a.g.k., s.100.

⁸³ Ensari, a.g.k., s.102.

⁸⁴ Cafoğlu, a.g.k., s.66.

İşbirliğine dayalı çalışma sisteminin bir diğer yararı okuldaki eğitimin niteliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. Her bir öğretmenin ayrı ayrı zaman harcayarak öğretim materyallerini hazırlaması, öğretim metotlarını seçmesi ve uygulaması zaman ve kaynak kullanımı açısından verimsizliktir. Öğretim programlarında yer alan öğretim hedeflerine ulaşmak için öğretmenlerin, bireysel olarak çalışmalarını yerine, işbirliği içinde çalışarak öğretim materyallerini üretmeleri, hem kaynakların daha etkili olarak kullanılmasını hem de okulda eğitim-öğretimin niteliğinin artmasını sağlayacaktır. Öğretmenler, birlikte öğretim materyallerini tasarlayıp geliştirirlerse; okulda öğretimin niteliği arttığı gibi sınıflar arasındaki farklılıklar da en aza inecektir. İşbirliğine dayandırılan bir öğrenme modeli, rekabetin hakim olduğu diğer bir örnekle karşılaştırıldığında öğrenciler ve okul personeli arasında çok daha olumlu bir ilişkinin oluşmasına ve gelişmesine neden olur. Öğrenciler, öğrenmek için şevkli oldukları gibi, öğrenme faaliyetlerinde görev almak için istekli olurlar.⁸⁵

⁸⁵ Sarıkaya, M., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İli Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kaliteye Bakış Açısı, İstanbul, 2001, s.69.

II. BÖLÜM

PERFORMANS VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSI

Performans yönetiminin, kalite ve verimlilik kavramlarına dayalı olarak artan önemi, onu eğitim yönetimi alanında da son dönemlerde çok tartışılan bir konu haline getirmiştir.¹ Bunun temel nedeni; girdisi, süreçleri ve çıktısı insan ögesi olan eğitim örgütlerinde performans yönetiminin diğer örgütlere göre daha büyük bir önem taşımasıdır. Bilişim devrimi sonucu değişen üretim kalıpları ve pazar yapısıyla birlikte “bilgi” ve “bilgili” insan üretim sürecinin yeni girdileri olarak belirlenmiştir. Bu nitelikteki insan kaynağının yetiştirilmesi görevi eğitim örgütlerinin misyonları içerisinde tanımlanmıştır. Böylesine önemli bir misyonu üstlenen eğitim örgütlerinin performans yönetimi, tüm toplumsal sistemin ve onunla ilişkili diğer sistemlerin sürekliliği için önem taşımaktadır.²

“Eğitim örgütleri öğretim basamakları aracılığıyla nitelikli, üretici, siyasal becerilerle donatılmış iyi vatandaş yetiştirerek ilişkide oldukları toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin işleyişine yön verirler.”³ Ülkenin toplumsal değişim ve gelişiminin, ağırlıklı olarak eğitim örgütlerinin misyonları içerisinde tanımlandığı Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, endüstri meslek ve teknik liselerinin performansının yönetimi öncelikli bir yere sahiptir. Mesleki ve teknik eğitim, kültürel sürekliliğin sağlanması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturulması, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temelini oluşturması açısından tüm öğretim basamakları içerisinde özel bir öneme sahiptir.⁴

Öğrencilerin öğrenmelerinde belki de temel itici gücü öğretmenlerin performansının oluşturduğunu gösteren veriler ışığında, öğretmenler arasında pozitif tutumların olması politika yapımcılar için temel bir öncelik oluşturmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonu ayrıca okul reformu için de önem taşımaktadır.

¹ Fındıkcı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.24.

² Boyacı, A., “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”, Anadolu üniversitesi Eğitim Fakültesi, No 98, Eskişehir, 2006, s.1.

³ Bayrak, C., Bir Sistem Olarak Okul, Ankara, 2001, s.8.

⁴ Kavak, Y., Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim, Ankara, 1997, s.14.

Öğretmenler için nelerin önemli olduğu ve onların en iyi nasıl motive edilebilecekleri araştırılmalıdır. İş motivasyonu ile ilgili araştırmalardan yararlanılarak hem 'içsel', hem de 'dışsal' motivasyonun performans, tatmin ve refah gibi iş sonuçlarını nasıl teşvik edebileceğine ışık tutacaktır. Yapılan çalışmalar, hem öğretmenlerin çalışmalarının, hem de okullarda herhangi bir yenilenmenin uygulamaya konmasının başarılı olmasının altında motivasyonun yattığını göstermektedir. Başlıca mesaj, öğretmenlerin çabalarının ardında, okullardaki uygulamaların ve düzenlemelerin değerleri ve hedeflerini benimsemeleri ve bunlarla kendilerini özdeşleştirmelerinden kaynaklanan bir öz motivasyon olması gerektiğidir.⁵

Öğretmenlerin performans, tatmin ve refahlarını arttırmak için dört yol önerilmektedir: (i) öğretmenlerin içsel motivasyonlarının teşvik edilmesi (ii) öğretmenlerin öz motivasyonlarının teşvik edilmesi (iii) dışsal ödüllerin dengeli bir şekilde kullanılması (iv) öğretmenlerin iyi çalışma koşulları ihtiyaçlarının karşılanması. Bunlar, öğretmenliğin daha meydan okuyucu ve daha fazla çeşitliliğe sahip olması, mesleki gelişme olanakları sağlanması, performans konusunda yapıcı bir bilgilendirme, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımı ve kendilerini meslekleriyle özdeşleştirip kendilerine değer verildiğini daha güçlü bir şekilde hissetmelerinin sağlanması anlamını taşımaktadır.⁶

Öğretmenlik mesleği için de çeşitliliğin artırılması yararlı olacak, böylece okulun ihtiyaçları karşılanabilecek ve aynı zamanda öğretmenlere de daha fazla fırsat ve takdir olanakları getirecektir. Okul liderliğine daha fazla önem verilmesi, öğretmenlerin kendi çalışmalarına değer verildiğini ve desteklendiklerini hissetmeleri gerektiği sorununa eğilinmesine yardımcı olacaktır. Buna ek olarak, mesleki ve idari personelin iyi eğitim görmüş olması, öğretmenlerin üzerindeki yükün azaltılmasına yardımcı olabilir, personelin hazırlanması için daha iyi olanaklar ve planlama olması, meslektaşlık duygusunun artmasına yardımcı olacak; çalışma koşullarının daha esnek olması ise, özellikle dana deneyimli öğretmenler

⁵ www.oecd.org/dataoecd/12/44/38140921.pdf (23.06.2007)

⁶ www.oecd.org/dataoecd/12/44/38140921.pdf (23.06.2007)

için, meslekten soğumayı önleyecek ve önemli yeteneklerin okullarda kalmasını sağlayacaktır.⁷

2.1. Performans Yönetimi

2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “insan”dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu, teknolojideki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliğini aynı paralele arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki, teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir.⁸

Performans yönetiminin bir kavram, bir süreç ve bir sistem olarak ortaya çıkışına ilişkin altı temel etken tanımlanmaktadır.⁹ Bu etkenler; “pazarın değişen yapısı, yeni yönetim kuramları ve ortaya çıkardığı mükemmellik ve kalite kavramları, yeni yaklaşımların ön gördükleri teknolojik gelişmeler, örgütsel yeniden yapılanma ve değişimin gereği, hükümet politikaları ve performans değerlendirmedeki yetersizliklerdir.” Bu etkenler, aynı zamanda performans yönetimine duyulan örgütsel gereksinmenin de altını çizmektedir.

Başar’¹⁰ göre “bir işgörenin, görevini gerçekleştirmek için yaptığı tüm davranışlar performanstır.” Kapsamına belli sayıda parça üretme, bir projeyi gerçekleştirme, bir işi yapma gibi göreve dönük her iş girmektedir. Bu boyutlar performans ve performans yönetim sürecinde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Canman’a¹¹ göre “kimi örgütler, performans yönetimini amaçlara göre yönetim, personelin değerlendirilmesi, performans değerlendirme veya performans için ödeme gibi yaklaşımlarla karıştırmaktadırlar.” Oysa performans yönetimi bu görüşlerinde ortaya koyduğu tanımları da içeren geniş bir alanı kapsamaktadır.

⁷ www.oecd.org/dataoecd/12/44/38140921.pdf (23.06.2007)

⁸ Sünter, a.g.t., s.24.

⁹ Boyacı, a.g.m., s.11.

¹⁰ Başar, H., Öğretmenlerin Değerlendirilmesi, Ankara, 1995, s.17.

¹¹ Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.31.

Lawson'ın¹² performans yönetim modeli “örgütsel stratejilere karar verilmesi süreci ve bu stratejilerin örgütün yapısı, sahip olduğu teknoloji, sistemler ve işlemler aracılığıyla uygulanması üzerine odaklanmıştır.” Örgütsel performansın ağırlıklı olarak vurgulandığı bu performans yönetim modeli, mesleki ve teknik eğitim örgütlerine uyarlandığında başarılı bir performans yönetim sisteminin özellikleri şu biçimde sıralanabilir:¹³

- “ 1. Okulun örgütsel vizyonu ile bütünleşebilen,
2. Vizyon ve misyon çerçevesinde yürütülen etkinliklerin etkililiğine ilişkin ölçümler ortaya koyabilen,
3. Okuldaki süreçlerin amaçlarını ve bu süreçler için performansın anahtar göstergelerini tanımlayabilen,
4. Örgütün farklı bölümlerine ilişkin ölçütler tanımlayabilen,
5. Hizmet kalitesi, hizmetin dağıtımı, dönüşüm zamanı ve hizmet kayıpları olmak üzere dört temel performans ölçütünü izleyebilen ve kontrol edebilen,
6. Performansa ilişkin sürekli bir iyileşmeyi yönetebilen,
7. Rakiplerin performansı ile karşılaştırıldığında ortaya çıkacak performans eksikliğine ilişkin sürekli iyileştirme için hazırlıklı olandır.”

Öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında, okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki yeterlilik düzeyi oldukça önemlidir. Okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki bilgi ve becerisi, kuram-uygulama arasındaki ilişkiyi kurabilme düzeyi, okuldaki etkili performans yönetiminin gerçekleşmesini sağlayabilir.

2.1.1. Performans Yönetiminin Genel Amacı

Performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. “Öğretmenler için ayarlanmış hedefleri ve bu öğretmenlerin ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarken, standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek, öğretmenlerin performanslarını

¹² Lawson, P., Performance Management, The Performance Management Handbook, London, 1995, ss.12-14.

¹³ <http://www.egitim.aku.edu.tr/altundepe.htm> (27.05.2007)

kontrol etmektedir.”¹⁴ Örgütlerde performans yönetiminin uygulanmasının bazı nedenleri vardır. Bunlar:¹⁵

- “ 1. Öğretmenlere dönüt ve destek sağlamak.
2. Mükemmel performans sergileyen öğretmenler yetiştirmek ve böylece, performansı yüksek bir örgüt oluşturmak.
3. Öğretmenlerin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek.
4. Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.
5. Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.
6. Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek.”

Okul yöneticisi performans yönetimi sürecinde yapacağı çalışmaları iyi bilmelidir. Bu çalışmalarda, öğretmenlerden beklentilerim nelerdir? Öğretmenlerden olan bu beklentilerin temellerini nasıl oluşturabilirim? Öğretmenlerin mesleki başarılarını nasıl artırabilirim? Öğretmenler işlerini en iyi ne zaman yapabilirler? sorularına cevap aramalıdır.

2.1.2. Verimlilik, Etkililik ve Yeterlilik

Performans yönetimi sürecinde, verimlilik ile etkililik kavramlarının birbirinden ayırt edilmesi gerekir. Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların, emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımınıdır.⁴⁶ Eğitim sisteminin verimliliği, öğrencilerde meydana gelen davranış değişikliğidir.

Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Yeterlilik ise, öğretmen ve öğrencilerin gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli, yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür.⁴⁷

¹⁴ Bolton, T., Human Resource Management An Introduction, Massachusetts, 1997, s.147.

¹⁵ Cemaloğlu, N., “Eğitimde Performans Değerlendirme”, Milli Eğitim Dergisi Bahar, Sayı 153-154, Ankara, 2002, s.86.

⁴⁶ Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El kitabı (Çev. O. Baykal), Ankara, 1998, s.32.

⁴⁷ Aydın, a.g.k., s.10.

Herhangi bir eğitim kurumunda, verimlilik, etkililik ve yeterlikten söz edilebiliyorsa, o örgütün performans yönetimin oldukça başarılı olduğu ileri sürülebilir. Eski yönetim anlayışlarında, örgütün kalitesinin bireysel verimlerin birleştirilmesinin bir sonucu olduğu ifade edilmekteydi. Son gelişmeler, verimliliği, bireysel güçlerin bir toplamı değil, bir sentezi, etkileşimi olarak ele almaktadır. Eğitimde verimlik, ekip çalışmasını, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini ve sinerjisi yüksek olan bir örgütü ifade etmektedir.⁴⁸

2.2. Performans Değerlendirme

Okulların nihai amaçlarına ulaşması öğretmenlerin okulda gösterdikleri performansa bağlı olduğundan, performans değerlemenin en önemli amacının; “okulun misyon ve vizyonunu uygulamaktır” demek yanlış olmayacaktır. Birçok iş organizasyonunda performans değerlemeleri değişik nedenlerle kullanılmaktadır. Performans değerlemelerinin uygulanma nedenleri, çalışanların verimliliğini artırmaktan çalışanların kendilerini geliştirmeye kadar uzanan geniş bir boyuttadır. Performans değerlemelerinin hangi amaçlara yönelik olarak gerçekleştirildiğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda, “günümüz iş organizasyonlarının performans değerlendirme sistemlerini kullanmalarının en önemli nedenlerinin; performans geliştirme, ücret karşılığının tespiti ve geri besleme sağlama olduğu görülmüştür.”¹⁶

Psikolojik bir tema olarak, hangi tür iş organizasyonunda olursa olsun, her çalışan, iş performansının ne durumda olduğunu bilmek ve buna göre kendini ayarlamak isteyecektir. Bu durumda çalışanlar açısından performans değerlemenin amaçları şu şekilde olacaktır:¹⁷

- “ 1. Performans hedeflerinin belirlenmesi,
2. Mevcut performansın ölçülmesi,
3. Performans yükseltme ve kariyer geliştirme planlarının oluşturulması,
4. Ödüllendirme.”

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. “Okul yöneticisi geleceği çok iyi kestirmek, geleceğin eğilimlerini çok iyi belirlemek durumundadır. Yeni okul, örgütsel

⁴⁸ Cemaloğlu, “Eğitimde Performans”, a.g.m., s.86.

¹⁶ Ergin, A., Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri, İstanbul, 2000, s.4.

¹⁷ Ergin, a.g.t., s.5.

öğrenme kültürüne dayalı yeni bir kültür gerektirmektedir. Yeni öğrenmeler ise öğrenme veya eğitim ihtiyacının saptanması ile gerçekleştirilebilir.”¹⁸ Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelere birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan nedenli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir.¹⁹

“Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur.”²⁰ Eğitimin temel taşı olarak görülen öğretmenin niteliği, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyen etkenlerin başında gelmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin niteliğinin artırılması, uzmanlığının geliştirilmesine katkı sağlayarak belki de çağın gelişmesiyle ortaya konulan bilgi toplumunda öğretmenin rolünü etkin oynayabilmesine yol açabilecektir.

Performans değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılacağı belirtilmesi, bir yandan değerlendirmenin niteliğinin önemini vurgularken diğer taraftan da hem bireysel hem de örgütsel gelişiminin temeli olduğunu ortaya koymaktadır.²¹ Eğitim kurumlarında, öğretmen değerlemesinin amacı, öğretmenleri özdenetime ve özdeğerlendirmeye kavuşturmak olmalıdır. Öğretmenlerin özdenetim ve özdeğerlendirme aşamasına ulaşması, eğitim örgütü için vazgeçilmez bir güç yaratacaktır. Başaran’a göre etkili bir şekilde gerçekleştirilen performans değerlendirme sonucu ilgililer açısından sağlayacağı faydalar şu şekildedir:²²

¹⁸ Çelik, V., “Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 55, Ankara, 1997, s.84.

¹⁹ Türkel, U, A., İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul, 1998, s.50.

²⁰ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.122.

²¹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.128.

²² Başaran, A., İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları, Ankara, 1986, s.65.

“ a) **Performans değerlendirmenin değerlendiren açısından yararları:**

1. Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece öğretmenlerin ve okulun performansı gelişir.
2. Öğretmenlerin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirler ve onlara yardımcı olur.
3. Öğretmenlerini değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görür.
4. Öğretmenlerini daha yakından tanıdığı için yetki devri kolaylaşır.
5. Yönetmel becerilerini geliştirir.

b) **Performans değerlendirmenin değerlendirilenler için yararları:**

1. Öğretmenler yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
2. Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ve özelliklerini tanırlar.
3. Okul içindeki üstlendikleri, rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
4. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duyguları gelişir.

c) **Performans değerlendirmenin okul için yararları:**

1. Okulun etkinliği ve başarısı artar.
2. Eğitimin kalitesi gelişir.
3. İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
4. Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
5. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.”

Performansı etkileyen pek çok etken mevcuttur. Yönetici ile olan iletişim, çevrenin fiziksel durumu (sıcaklık, araçlar), kişilerin yaş, cinsiyet, yetenek ve beklenti gibi özellikleri de performansı etkilemektedir. Performans değerleyiciler bu etkenleri de dikkate almalıdır. Değerleyicilerin de eğitilmesi gerekmektedir. Görüşmelerin başarılı bir biçimde sürdürülmesi, iletişim becerilerinin yüksek olması ve sonuçların geribildirim olarak iletilebilmesi çok önemlidir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğrencilerin

başarılarını değerlendirme ile sınırlı değildir. Meslektaşların değerlendirmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni öğretim stratejilerini kullanma, değerlendirme sürecinde diğer kaynakları kullanma olarak ele alınabilir. Okul yöneticileri kendilerine, Ben okulumda öğretmen performansını artırmak için etkili ödül sistemini nasıl sağlayabilirim? şeklinde sorular sormaları gerekir. Etkili ödül sistemi öğretmenin performansını artırır. Araştırmalar en etkili güdüleme aracının öğretmenlerin sınıf ortamında öğrencileriyle karşı karşıya kaldıklarında işe koşabildikleri ödül sistemleri olduğunu göstermektedir.²³

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar. Performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem de çalışanlara etkililiği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olmaktadır. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olacaktır. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak uzun vadeli sonuçlar doğuracaktır. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.²⁴

2.2.1. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sıkıntılar

Performans değerlendirmede, gerek değerlendiren gerekse değerlendiricilerden kaynaklanan bazı sıkıntılar uygulamalarda ortaya çıkmaktadır. “Değerlendirmenin doğasından kaynaklanan bazı çelişkilerin yanında kişilerin önyargıları veya geçmiş yaşantılarından edindikleri bazı olumsuz tutumlar da bulunmaktadır.” Bu olumsuzlukları ve nedenlerinden önce değerlendirme sürecinin doğasında var olan bazı çatışma alanlarının

²³ Cemaloğlu, “Eğitimde Performans”, a.g.m., s.86.

²⁴ M.E.B. Okulda Performans Yönetimi Modeli, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2006, s.24.

incelenmesi gerekli görülmektedir. Bu çatışma, üç ayrı alanda ele alınabilir. Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile geliştirmeye ilişkin hedefleri birbiriyle çatışacaktır. İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki durumu hakkındaki geri besleme beklentisine karşılık kendi üstünlüğünü kabul ettirme ya da sürdürme arzusunun çatışmasıdır. Üçüncü alan ise organizasyon hedefleri ile bireyin hedefleri arasındaki çatışmadır.²⁵

İşletme ve kurumlarda öğretmenler en çok ilk amirleriyle iletişim kurarlar. Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen o kişinin ilk amiridir. Aralarında sürekli iletişim olduğundan birbirlerini daha iyi tanır. Bu sebeple performans değerlendirmeyi genellikle ilk amirler yapar. Bu da bazı sorunları beraberinde getirir. Çalışanlar, amirlerinin ceza ve ödüllendirme yetkisini açıkça görmekten rahatsız olurlar. Sübjektif bir bakış açısı oluşabilir. Değerlendirmenin okul müdürü ya da müfettiş gibi tek kişiye bırakılması da adaletli olma durumunun sorgulanmasına sebep olabilir. Yine değerlendirmeyi yapacak kişinin, değerlendirdiği kişiyi sevip sevmemesi, onu sadece o anki bir davranışıyla değerlendirmesi, herkesi aynı duygu ve özelliklere sahipmiş ve ortak düşünüyormuş gibi algılaması, aynı şartlarda görmesi de değerlendirmeyi etkilemektedir. Bu sebeple çoklu değerlendirme metodlarının seçilmesinde yarar vardır. Değerlendirmelerde ödüllendirmenin de etkisi büyüktür. Ödüllendirilme, bireyin kendini her alanda geliştirmesini, daha fazla efor harcamasını ve “kendi konumunu kendinin belirleyeceğini” hissetmesini sağlar. Performans farklılıkları ödüllendirilmezse, değerlendirmenin anlamı büyük ölçüde kaybolur. Bu sebeple ödüllendirme sistemi ve amacı doğru olarak anlatılmalıdır.²⁶

2.2.2. Eğitimde Performans Düşüklüğünün Sebepleri

Öğretmenlerin performanslarını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunların başında eğitimde kullanılacak teknik ve görsel kaynakların eksikliği gelmektedir. Okulun, sınıfın sıcaklığı, konumu, çevreden gelen uyarıcı ve dikkat çekici sesler de performans düşüklüğüne sebep olabilir. Çalışma ve beklentileri, günlük, haftalık, aylık, 3 aylık vb dönemlerle planlamamış olmak; öğretmenlere yönelik belirli aralıklarla ölçme-

²⁵ Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1994, s.13.

²⁶ Uyargil, a.g.k., s.32.

değerlendirme yapmamak; sonuçları eğitimcilerle paylaşmamak; hizmet içi eğitim, yükselme ve ödüllendirmeyi önemsememek de performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.²⁷

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Kavramı

“Yöneticiler, örgütte yapılanların etkilerini anlamak, gelişime rehberlik etmek ve işgörenlerin performanslarını artırmak amacıyla farklı kaynaklardan gelen verilere gereksinme duyarlar. Gelişime önem veren ve işgören kararlarında birden çok kaynağın görüşüne gereksinme duyan örgütler, “360 derece değerlendirme” fikrini geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda performans bilgileri; çalışanlar, çalışanların üstleri, astları, iç ve dış müşterilerden elde edilmektedir.²⁸ “Toplam Kalite Yönetimi” yaklaşımlarının hakim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan-aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir. Bugün “360 Derece Performans Değerlendirme” çeşitli organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren özellikle ABD ve Batı Avrupa’da büyük şirketler tarafından kullanılmaktadır.²⁹

360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirmesinde egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi bir çok yerden bilgi toplanması anlayışıdır.³⁰ Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların yalnızca üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir.³¹

²⁷ Oğuz, M., “Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları”, Yeni Asya, 05 Aralık 2006.

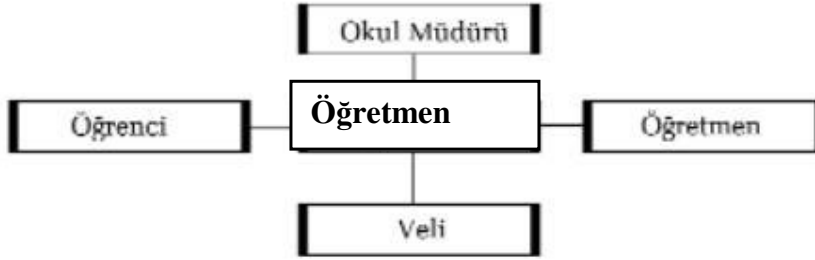
²⁸ Dessler, G., Human Resource Management, New Jersey, 1997, s.344.

²⁹ Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002, s.203.

³⁰ Camgöz, S.M.-Alperden, İ.N., “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sayı 2, Manisa, 2006, s.194.

³¹ Turgut, H., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif 360 Derece performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 42, Ankara, 2001, s.62.

Öğretmen ya da yönetici hakkında çalışanın arkadaşlarından, aslarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlar. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün temel alındığı geleneksel teftiş sistemine göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır.³² Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında teftiş sürecinde objektif ve katılıma dayalı bir 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminde olası taraflar Şekil 3 ve Şekil 4’de ortaya konmaktadır.



Şekil 3: Öğretmenin Değerlendirilmesinde Taraflar

Kaynak: Aytaç, A., Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı 41, Ankara, 2003, s.42.



Şekil 4: Şube Müdürünün Değerlendirilmesinde Taraflar

Kaynak: Aytaç, A., Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı 41, Ankara, 2003, s.42.

³² Aytaç, A., “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı.41, Ankara, 2003, s.42.

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında ayrıntılı bilgi vermesi açısından çalışanların bireysel ve meslekî gelişmelerini destekleyici bir süreçtir. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımını diğerlerinden ayıran en önemli fark “geri bildirim” özelliğidir. Geri bildirimler çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.³³

2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri

360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesini sağlayan bir sistemdir.³⁴

Eğitimcinin, gerçekleştirdiği çalışmalarla ilgili çalışma arkadaşlarının fikrini öğrenmesi onun kendini geliştirmesi, araştırmalar yapması ve konu üzerinde düşünmesine yardımcı olacaktır. Tek bir kişinin görüşüyle sınırlı kalmayan bu sistem, diğer grupların çalışma, öneri ve izlenimlerini de içerisinde barındırdığı ve geri bildirim sağladığı için yöneticilerin çalışmalarını da kolaylaştırır. Astlarla üstler arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Bu sistem uygulanmadan önce çok dikkatle incelenmesi ve araştırılması gerekir. Uygulama sırasında ne gibi aksaklıkların oluştuğu bilinmeli, tüm çalışanlar süreç ile ilgili bilgi ve eğitime tabi tutulmalıdır.³⁵

³³ Barutçugil, a.g.k., s.203.

³⁴ Camgöz,-Alperten, a.g.m., s.195.

³⁵ Ergin,a.g.t.,s.68.

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yararları

360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirmenin yararları şöyle özetlenebilir.³⁶

- “ 1. Değerlendirme sürecinde birden fazla değerlendirici grubun olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlar.
2. Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir.
3. Yöneticinin, çalışan hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine olanak tanır. Bu sayede yönetici çalışanlarının yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.
4. Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
5. Çalışanın kariyerini ve yaşamını doğrudan etkileyecek değerlendirme sürecine dahil edilmesi (özdeğerlendirme), değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırır.
6. Yöneticilerin yeterliklerinin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir biçimde izlemeye ve planlamaya olanak verir.
7. Çalışanlar ile sunulan ürün/hizmetten yararlananlar arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
8. Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi için gerekli zemini hazırlar.
9. Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.
10. Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
11. Özellikle astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece performans değerlendirme, astların üstlere geri bildirim vermesine olanak

³⁶ Barutçugil,-Aytaç, a.g.k. ve a.g.m. s.205-s.42.

sağlamakta ve çalışanlar ile yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturmaktadır.

12. Değerlendirme sonuçları çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar ve bu gelişim, eğitim ve kariyer planlarına veri oluşturur.
13. Örgütte gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına yardımcı olur.”

Aynı zamanda, 360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımı 8 temel yetenek alanında personelin çok yönlü olarak izlenmesini de kolaylaştırır:³⁷

- “
1. İletişim,
 2. Liderlik,
 3. Değişime uyabilirlik,
 4. İnsanlarla ilişkiler,
 5. Görevin yönetimi,
 6. Üretim ve iş sonuçları,
 7. Başkalarının yetiştirilmesi,
 8. Personelin geliştirilmesi.”

360 derece performans değerlendirme yönteminin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli ve ilk koşul, kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Bir başka deyişle, örgüt içinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir.³⁸

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Modelinin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

360 derece performans değerlendirme modelinde geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış

³⁷ Bayram, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif 360 Derece performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 62, Ankara, 2006, s.57.

³⁸ Yüce, P., 360 Derece Değerlendirme Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, 2003, s.68.

yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Eğitimde performans değerlendirme sorunları şu şekilde sıralanabilir:³⁹

- **Objektif Olamama:** Performans değerlendirmesinde hem değerlendiren hem de değerlendirilen insan olduğu için, sıklıkla karşılaşılan sorun objektif olamamadır. Bu durumda, değerlendirme sürecinin ön yargılardan arındırılması, değerlendirmeyi yapacak olanlara değerlendirmenin önemi, gereği ve sürece ilişkin değerlendirme yapılmadan önce bilgi ve eğitim verilmesi ve yapılan işe yönelik davranışların ölçülmesi gerekir.
- **Tek Yönlü Çözüm:** Burada eğitim çalışanını yalnızca bir kişinin (okul yöneticisi, müfettiş) görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, çalışanın bir kişinin görüşüne dayalı olarak, subjektif değerlendirilmesine yol açar, objektif olarak değerlendirilmesini engeller. Bunu ortadan kaldırmak için çoklu değerlendirme yaklaşımı benimsenebilir.
- **Tarafli Ölçüm:** Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişiyi sevip sevmemesine yönelik olarak yüksek ya da düşük değerlendirmesidir. Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirmeye duygularını karıştırmaması gerekir.
- **Standart Ölçüm (Ortalama Değerlendirme):** Değerlendiricilerin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate almaksızın bütün çalışanları ortalama değerlendirme eğiliminde bulunmalarıdır. Burada herkesi ortalama bir düzeyde görme eğilimi vardır. Oysa performans değerlendirmenin önemli bir amacı, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları belirleyebilmektir. Bu nedenle değerlendiricilerin bu konuda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir.
- **Araç Hatası:** Performans değerlendirmede kullanılan araçtan dolayı bazı sorunlar yaşanabilir. Eğitim sisteminde yapılan soyut işlerin somuta indirgenerek ölçülmesi oldukça zordur. Bu nedenle değerlendirmede kullanılacak araçların geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması gerekir.
- **Hâle Etkisi:** Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda karar vermesidir. Bu durumda çalışan, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu tür değerlendirme hatalarından

³⁹ M.E.B., Eğitim Araştırma ve geliştirme, ss.11-12.

kaçınmak için değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek yararlı olacaktır. Değerlendirmeler kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olacaktır.

- **Son Olayların Etkisi:** Bu hata, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilir. Geçmişi çok fazla düşünmeyebilir. Bu hataya düşmemek için değerlendiricinin çalışan hakkında günlük kayıt tutması yararlı olacaktır.”

2.4. Eğiticinin Performansı

Okulun alt sistemleri içinde, eğitim sürecine katkı bakımından en büyük önemi öğretmen ögesi taşımaktadır. Bu doğrultuda içinde bulunduğu örgüt ve çevresi ile birlikte bütün olarak öğretmenin performansını etkileyen etmenler; öğretmenin kişisel özellikleri ve yeterlilikleri, başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel ve örgütsel etmenler olarak söylenebilir.⁴⁰ Öğretmenin hem çevreyi düzenleme, hem de çevrenin bir parçası olarak örnek oluşturma; onun hem bilim adamı hem de sanatkar gibi davranmasını gerekli kılmaktadır. Öğretmenin değerleri, tutumları, deneyimleri kısaca davranışları, bütünüyle öğrencilerini, toplumu, kendi mesleki geleceğini ve meslektaşlarını etkiler ve doğal olarak onlardan da etkilenerek kişisel ve mesleki varlığını biçimlendirir. Öğretmen bu oluşma-gelişme süreci içerisinde kendisini samimi bir değerlendirmeden geçirmeli, amacını, kaynaklarını, tercihlerini iyi bir öğretmenden ulaşılması beklenen ölçütlerin ışığında, üstün ve eksik yönlerini açıkça belirlemelidir. Değerlendirme sonuçlarından yararlanan öğretmenin mesleki gelişimi ile kişisel gelişimini birlikte, denge içinde yürütmeye özen göstermelidir.⁴¹

Performans değerlendirme, öğretmenin performansına ilişkin yapıcı ve yönlendirici geri bildirimler sağlamalıdır. Öğretmenin bireysel meslekî gelişim plânı, değerlendirme sonuçları üzerine yapılandırılmalıdır. Değerlendirme sürecinde açıklık esas olmalıdır. Değerlendirilen, dosyasına girecek her değerlendirme belgesinin bir kopyasını almalıdır.

⁴⁰ Alıç, M., “Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 217, Ankara, 1996, s.26.

⁴¹ Bilen, M., Plandan Uygulamaya Öğretim, Ankara, 1996, s.16.

Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirilmesi isteğe bağlı kullanılacak bir hak değil, yönetimin değerlendirilene karşı bir sorumluluğudur. Performans değerlendirme süreci şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Değerlendirilen öğretmenin değerlendirme sürecinin her aşamasında yer alması ve kendisini değerlendiren kişi ya da kişilerin değerlendirme sürecine katılacağı için değerlendirme formlarına imza atması değerlendirme sürecini daha demokratik kılacağı gibi, öğretmeni kendi eksikliğini görmesi ve giderebilmesi konusunda da güdüleyici olacaktır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu değerlendirmenin açık yapılması ve sonuçlarının ilgiliye bildirilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu nedenle, öğretmenin performansının değerlendirildiği formların altına, değerlendirilen öğretmenin de imzası alınmalıdır.⁴²

Ortaöğretim işlevlerinde başarılı ya da başarısız olması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da etkilemektedir. Dershanelerin, devlet okullarının ve özel okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi sonuçların uzun vadeye yayılması ve çoğu zaman göreceli olması nedeniyle çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler, başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır. Ancak yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir.⁴³

Ücret önemli olmakla birlikte, öğretmen politikasının ücretlerden çok daha fazla konuya hitap etmesi gerekmektedir. Öğretmenler, öğrenciler ve meslektaşları ile olan ilişkilere, okul liderleri tarafından desteklendiklerini hissetmeye, çalışma koşullarının iyi olmasına ve becerilerini geliştirme olanaklarına çok önem vermektedirler. İyileştirme amaçlı öğretmen değerlendirmeleri, öğretmenlerin çalışmalarının takdir görüp kutlanması için birçok olanaklar sunarak hem öğretmenler, hem de okullar tarafından mesleki gelişme önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olabilir.⁴⁴

⁴² Erken, V., Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 1999, s.59.

⁴³ <http://www.egitim.aku.edu.tr/altundepe.htm> (27.05.2007)

⁴⁴ www.oecd.org/dataoecd/12/44/38140921.pdf (23.06.2007)

2.4.1. Öğretmenlerin Performans Düzeyini Artırmada Yöneticilere Düşen Sorumluluklar

Bir yöneticinin davranışı personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize örgütün hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini söylemektedir. Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Çünkü yöneticinin sinirlenmesinden duyulan korku sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açar. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır.⁴⁵

Okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretmenleri iş birliğine ve sınıfta eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, çabalarda başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okulda üst birimler ile alt birimler arasında açık iletişime dayalı bir bağ oluşturmalıdırlar. İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici çalışanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Çalışanı harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Okul yöneticileri, okul kültürünü, amaçlarını ve politikalarını, öğretimin kalitesini artırmak için iyileştirmelidirler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yeterliklerini öğretim uygulamalarına yansıtmaları için, öğretimin kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalıdırlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak işe koşmalıdır. Bu stratejilerin iki amacı vardır;⁴⁶

1. Öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak,
2. Becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterlilik düzeylerini artırmak.

⁴⁵ İşçi, M., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1999, s.27.

⁴⁶ Mitchel, E.- Peters, M. A Stronger Professional Through Apropriate Teacher İncentives, Mexico, 2001, ss. 18-25.

Stoner ve Wankell bireylerin ve okul performansının, iletişimin ve ilişkilerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi için okul yöneticilerine şu önerilerde bulunmaktadır:⁴⁷

1. Örgütteki her öğretmenin ödül sistemini tanımlayınız. Eğer ödülleri motive etmek amacıyla kullanacaksanız, her öğretmenin beklentilerine uygun olmalıdırlar.
2. Örgütün yöneticisi olarak sizin istediğiniz performans düzeyini tanımlayınız.
3. Örgütünüzdeki performans düzeyinin elde edilebilir düzeyde olmasına özen gösteriniz.
4. Performansla ödül denk olmalıdır. Uygun ödülleri seçiniz.
5. Ödülün etkililiğini ortadan kaldırması olası olan etkenleri analiz ediniz.
6. Örgütünüzün ödül sisteminin yeterli olup olmadığını araştırınız.

Öğretmenler başarılı oldukları durumlarda herhangi bir biçimde ödüllendirilmek, onore edilmek isterler. Bu durum diğer öğretmenleri de başarılı çalışma yapmaya teşvik eder. Burada önemli olan, başarıların ödüllendirilmesi ile ilgili ölçütlerin, öğretmenlere duyurulması, kullanılan ölçütlerin de güvenilir ölçütler olduğuna öğretmenlerin inandırılmasıdır. Öznel değerlendirme ölçütlerine dayalı olarak yapılacak ödüllendirmeler eğitim kurumlarında öğretmenler arasında çatışmalara ve eğitim kurumlarının amaçlarından sapmalarına neden olabilir. Örgütsel etkililiğin sağlanmasına katkıda bulunduğu inanan öğretmenlerin grup önünde ödüllendirilmesi gerekir. Kapalı kapılar arkasında yapılan teşekkür ya da övgünün yaptırımı da oldukça sınırlı olacaktır. Çalışan öğretmenlere karşı, samimi olmayan aşırı övgü ve eleştirilere de yönelmemek gerekir. Böyle bir durum, eğitim kurumunda önemli insan ilişkileri sorununa yol açabilir.⁴⁸

2.4.2. Yöneticinin Rolü

Son yıllarda küreselleşme, rekabet koşulları gibi nedenler okulların da diğer kuruluşlar gibi liderlere ihtiyaç duymasına neden olmuştur. İhtiyaç duyulan liderler yönetim bilimcileri tarafından “lider yönetici” kavramıyla tanımlanmıştır. Okul yöneticisi lider yönetici olmakla birlikte stratejik bir lider olmalıdır. Etkili bir organizasyon yaratmada liderin rolü, bir vizyon oluşturmaya ve vizyon ile mevcut gerçeklik arasındaki uçurum konusunda diyalog başlatmaya hazır, öğrenmeye meraklı ve yaratıcı bir liderlikle

⁴⁷ Stoner, J.- Wankel, C., Manegement, New Jersey, 1986, s.78.

⁴⁸ Cemaloğlu, N., “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi”, Aktif Eğitim Dergisi, Sayı 2, Ankara, 2001, s.66.

başlar. Lider, işgörenlerin yeni fikirler denemesine açık ve elverişli bir ortam yaratıcısı ve öğrenme sürecinin, değişen tutumların, davranışların ve iş sürecinin gözeticisidir.⁴⁹

Liderler hakkındaki geleneksel görüşlerimiz; yön veren, ana kararları alan ve birlikleri harekete geçiren kişiler olarak bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Okullardaki yeni liderlik anlayışı ise daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Okullardaki liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmendir.⁵⁰ Öğrenen örgütlerde, herkesin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen görev, yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu anlamda, lider öğrenmeden sorumludur. Örgütün lideri çalışanlara karmaşıklığı anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme fırsatı sağlamaktır. Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, çalışanların öğrenmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması ve ekibiyle birlikte diğer çalışanlara model olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin altyapısı, çalışanların birbirlerinden öğrenebileceği bir mekanizma üzerine kuruludur. Örgütler rakiplerinden öğrendikleri kadar, birbirlerinden öğrenebilecekleri bir yapıyı geliştirdiklerinde öğrenmenin altyapısı hazırlanmış olacaktır. Başarılı uygulamaların örgüt içinde yaygınlaşması ve örgütsel öğrenme sürecinin hızlandırılması gerekmektedir.⁵¹

Günümüzde bilginin yönetilmesi, yönetim sanatının temelini oluşturmaktadır. Yönetilenler sadece insanlar değil, asıl onların taşıdığı bilgiler olmaktadır. Dolayısıyla, eğitim örgütünün vizyonuna ulaşmada en etkin rol liderlere düşmektedir. Örgüt içinde yayılmasını sağlamaktır. Bunun için önce örgüt içinde çalışanların da paylaştıkları bir vizyon ve anlayış kalıpları bulunmalıdır. Böyle bir kültürün var olması, çalışanların gönüllülüğünü sağlar. Çalışanların yetkinliklerinin ve öğrenme kapasitelerinin artırılması; hataları cezalandıran yaklaşımlardan hatalardan ders alan yaklaşımlara geçilmesi ve değişimin gerçekleşmesi için tüm engellerin kaldırılması; çalışanların birbirine açık olması, etkili fikirlerin örgüt içinde kolayca yayılmasını ve ortak bir anlayış ve vizyon çerçevesinde kabul görerek genelleşmesini sağlayacaktır. Çalışanların öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak için liderlerin bazı davranış modelleri sergilemeleri önemlidir. Öğrenmeye gönüllü bir örgüt ortamı yaratmak, etkili yaratıcı fikirler

⁴⁹ Rosen, R. H., İnsan Yönetimi (Çev. G. Bulut – Z. Dicleli), İstanbul, 1996, s.217.

⁵⁰ Senge, P. M. Beşinci Disiplin (Çev. A. İldeniz,- A.Doğukan), İstanbul, 2002, s.363.

⁵¹ Özden, Y. Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 2000, ss.154-155.

oluşturmaya çalışmak, oluşturulan fikirlerin yayılmasını ve gelişmesini sağlamak, bu davranış modellerine örnek olarak verilebilir. Eğitim örgütlerinde liderlerin dört temel rolü bulunmaktadır:⁵²

- “1. Liderler, öncelikle düşünce ve davranışlarıyla, kendilerinin öğrenmeye ve gelişmeye açık insanlar olduklarını kanıtlamalı ve bu yönde gösterilecek çabalarda aktif rol üstlenmelidirler. Ancak bu sayede kurulan bir etkileşim sonucu çalışanların tutum ve davranışları yönlendirilebilir.
2. Öğrenme ve gelişme fırsatlarını tüm çalışanlarına sunma görevini ve destekleyici rolü üstlenmelidirler.
3. Öğrenme fırsatlarını günlük işlerin içine entegre ederek, çalışanların her an öğrenme fırsatını bulabilecekleri bir sistem yaratmalıdırlar.
4. Öğrenmenin diğer bölümler ve örgütün bütünü için taşıdığı önemi yayma misyonunu üstlenmelidirler.”

Öğretimin etkililiğini artırmak, öğretim çabalarını birleştirmekle mümkündür. Okul yöneticisi, okulda öğretimin etkililiğini artırmak için sorulacak soru kritik bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri aşağıdakileri uygulayarak, personel arasında olumlu bir ilişki yaratmalıdır:⁵³

- “ 1. Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.
2. Öğretmen sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği oluşturmalıdır.
4. Öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.
5. Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
6. Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.
7. Etkili öğretim üzerine atelye çalışmaları geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.
8. Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir.”

⁵² Yazıcı, S. Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, ss.190-191.

⁵³ Cemaloğlu, “Eğitimde Performans”, a.g.m., s.88.

2.5. Eğitimde Performansın İyileştirilmesi

Günümüzde her alanda yaşanmakta olan değişim, eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumları bu değişime ayak uydurma ve kendini sürekli yenileme durumundadır. Bu süreçte öğretmenlerin oynayacakları rol büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir mesleki ve teknik eğitimin kalitesi öğretmenlerinin sunacağı eğitim hizmetinin kalitesine bağlıdır. Öğretmenlerin bunu başarabilmeleri için hem hizmet öncesinde iyi yetiştirilmeleri, hem de hizmet içinde kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekir. Bu nedenle eğitimde istenilen sonuçlara ulaşmak için eğitimin temel ögesi olan öğretmenlere sürekli olarak yenileşme imkânının verilmesi, bu amaçla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarının bilimsel olarak ele alınıp yürütülmesi gerekir.⁵⁴

Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim; mesleki ve teknik eğitimde amaçlanan niteliklerin öğrencilere kazandırılması için gerekli bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklar ile bilimsel ve sosyo-ekonomik gerçekler ışığında eksikliği kanıtlanan mesleki bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkların öğretmenlere kazandırılmasını hedefleyen süreçlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Mesleki ve teknik eğitimde temel amaç; öğretmen ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek ve bu süreçte onlara, etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmaktır. Bunun yanında, hizmet içi eğitim; okul personelinin iş performansını, öğretmenlerin görev performans becerisini, profesyonel bilgisini, kişisel veya genel eğitimini geliştirmek ve kariyer gelişimi için deneyim ve tecrübelerini zenginleştirmek gibi hedefleri de içermektedir.⁵⁵

Hizmet içi eğitim, öğretmenlerin niteliklerini yükseltme ve kendi potansiyellerini tam olarak kullanma becerisi kazanmaları açısından önemli bir süreçtir. Bu süreç dikkatli bir planlamaya bağlı faaliyet ve çaba gerektirir. Öğretmen ancak bu sayede sürekli olarak kendini yenileyebilir ve çağın gerektirdiği eğitimsel etkinlikleri gerçekleştirebilir. Ayrıca zaman içinde çağın gerisinde kalan bilgilerini tazeleyebilir, yeni bilgi ve beceriler kazanabilir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri öğretmenler açısından yararları; öğretmenlerin bilimsel, eğitsel ve bireysel yeterliliğini artırarak profesyonel gelişimini teşvik etme,

⁵⁴ Erişen, Y., “Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programları Geliştirmede Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 140, Ankara, 1998, ss.39-43.

⁵⁵ Budak, Y., “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Programlarına Bir Yaklaşım”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 140, Ankara, 1998, ss. 35-38.

öğretmenleri mesleki doyuma yöneltme, öğretmenlerin performansını geliştirme, öğretimin genel ve özel hedeflerini geliştirme, kullanılan öğretim kaynaklarını iyileştirme, öğretim araçlarını geliştirme ve öğretme atmosferini ve şartlarını iyileştirme şeklinde özetlenebilir.⁵⁶

Öğretmen açısından hizmet içi eğitimin; öğretmeni hizmete yatkın kılmak, öğretmenin moralini yükseltmek, öğretmeni üst kademe sorumluluk mevkilerine hazırlamak, öğretmenin gizli kalmış yeteneğinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak ve öğretmen ile yönetici arasında anlaşma olanağını geliştirmek gibi faydalar da sağladığı belirtilmektedir. Sonuçta hizmet içi eğitim; öğretmenler için önemli ve faydalı bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı bir hizmet içi eğitim ise yöneticilerin hizmet içi eğitimin bir ihtiyaçtan doğduğuna, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ise kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorunda olduklarına inanmaları ile gerçekleşebilir. Ayrıca öğretmenlerin hizmet içi eğitime istekli hale getirilmesi, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının, araştırmalarla gerçekçi bir şekilde belirlenmesi, hizmet içi eğitimde MEB ile üniversiteler arasında sürekli bir iş birliğinin sağlanması ve hizmet içi eğitime alınan öğretmenlerin barınma, iaşe gibi ihtiyaçlarını karşılayacak alt yapının hazırlanması gibi hususlar da bu eğitimin başarısını artıracak etkenler arasında yer almaktadır.⁵⁷

Öğretmenlerin performanslarının nasıl artırılacağı üzerine George Redfern'ün önerileri şunlardır: Öğretmenlere yönelik olarak yapılan seminerler, danışman hizmetleri, ilkeler konusunda verilecek kurs, öğretmenlerin çalışmaları için öneriler, öğretmenlerin performansını artıracaktır. öğretmenlere meslekleriyle ilgili olarak verilen spesifik bir problem öğretmenlerin performansını artıracaktır.⁵⁸

- **Ziyaretler:** Öğretmenlerin başka okullara yapacakları okul ziyaretleri ya da bir danışmanın sınıfa yapacağı bir ziyaret, mesleki açıdan hatalı yapılanların

⁵⁶ Cerit, Y., "Küreselleşmenin Eğitimsel Etkileri", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 9, Bolu, 2004, ss. 47-63.

⁵⁷ Uçar, R., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin M.E.B. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Van, 2006, ss.36-37.

⁵⁸ Cemaloğlu, "Eğitimde Performans", a.g.m., ss.88-89.

düzeltilmesine, beğenilen çalışmaların alınmasına, etkileşim yoluyla öğrenmeye, iletişim ortamının doğmasına uygun ortam sağlar.

- **Kurul çalışmaları:** Bu tip bir çalışma, okuldaki bir yönetsel ya da öğretimle ilgili bir sorunun çözülmesine, ders kitaplarının seçimi, ders programlarının geliştirilmesi, yeni öğretim tekniğinin uygulanmasına yardımcı olabilir.
- **Üniversite kursları:** Öğretmenlere yönelik üniversitelerde verilecek kurslar, öğretmenlerin öğretim teknikleri, sınıf yönetimi, öğrenci psikolojisi gibi alanlarda bilgi ve becerisini artıracaktır.
- **Bireysel çalışmalar:** Öğretmenin mesleki kitapları, dergileri, bültenleri okuması ve bilgi düzeyini artırması, öğretmenlerin araştırma yapması, mesleki eser ve makale yazması performans düzeyinin artmasına neden olacaktır.
- **Başarılı öğretmenlerle iletişim kurulması:** Başarılı bir öğretmenle kurulacak bir iletişim, öğretmenin mesleki bilgi ve becerisini artıracığı gibi, herhangi bir sorunla karşılaştığında, kolayca yardım da alabilecektir.
- **Atelyeler:** Öğretmenin herhangi bir sorunun çözümüne ilişkin olarak katılacağı düzenli workshoplar, yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlar. Bu toplantılar, öğretmenin bir grup üyesi olma, karara katılma ve liderlik becerilerini de geliştirmesine yardımcı olacaktır.
- **Mesleki örgütler:** Öğretmenin yerel ya da ulusal düzeyde bir gruba katılması, onun aidiyet duygularını geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu durum öğretmenin kendine yatırım yapmasını teşvik edecektir.

III. BÖLÜM

İSTANBUL ANADOLU YAKASINDAKİ MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİMDE TAKIM ÇALIŞMASI VE EĞİTİCİLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Mesleki ve teknik eğitim okullarımızda çalışan yönetici ve öğretmenler okullarını bir eğitim-öğretim takımı olarak algılamakta mıdır? sorusu çalışmanın temel sorusudur. Çalışmada bu soruya yanıt aranmaya çalışılmıştır.

İstanbul ili Anadolu yakasında (Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Tuzla) bulunan Teknik ve Endüstri meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amacı gerçekleştirmek üzere; İstanbul ili Anadolu yakasındaki Teknik ve Endüstri meslek Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin şu sorulara cevapları aranmıştır;

1. Takım çalışmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Takım çalışmasının eğiticilerin performansına etkisi nelerdir?

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

İstanbul İli Anadolu yakasındaki Teknik ve Endüstri Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak seçilen Anadolu yakasındaki (Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Tuzla) Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde 2006-2007 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2006-2007 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Anadolu yakasındaki Teknik ve Endüstri meslek liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin, kendi

takım çalışması ve eğitimcilerin performansına etkisine ilişkin betimlemeleri ile sınırlıdır.

3. Araştırmada, Anadolu yakasında bulunan Mesleki Eğitim Merkezleri ve Kız Meslek Liseleri kapsam dışı bırakılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

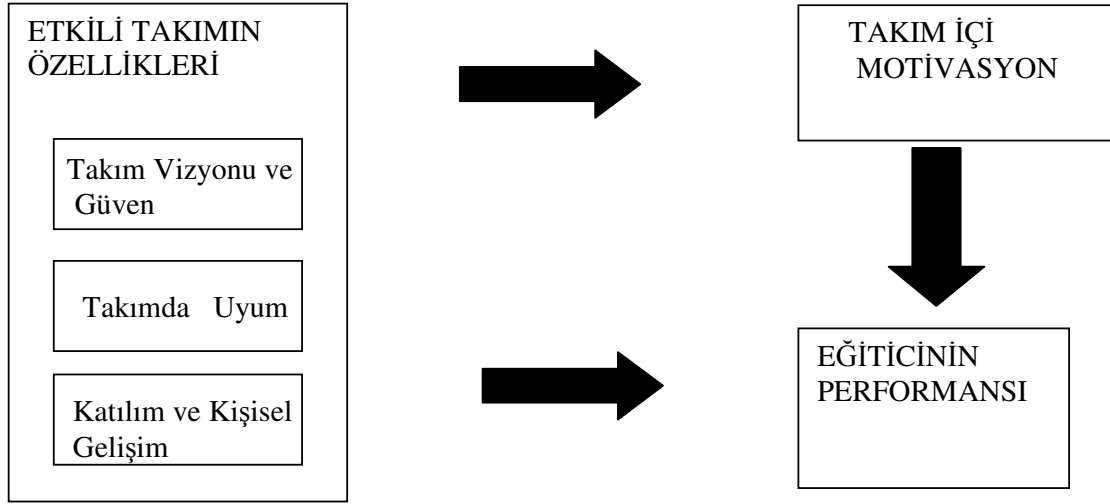
Bu araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin Mesleki ve Teknik Eğitimde takım çalışması ve eğitimcilerin performansına etkisine ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amaçlandığından araştırma yöntemi olarak “Anket Yöntemi” kullanılmıştır. Ankette Eğitimcinin performansı, Takım vizyonu ve güven, Katılım ve kişisel gelişim, Takım içi motivasyon, Takımda uyum başlıkları altında 40 adet soru sorulmuştur. Takım vizyonu ve güven, Katılım ve kişisel gelişim, Takımda uyum soruları için Tuna’dan ⁽¹⁾ yararlanılmıştır. Takım içi motivasyon soruları için Sümter ⁽²⁾’den yararlanılmıştır. Eğitimcinin performansı soruları için kaynak taraması sonucu edinilen teorik bilgilerden yararlanılmıştır. Araştırma modelinde hazırlanan anketler bizzat elden takip edilerek Mesleki ve Teknik Eğitimde görev yapan öğretmenlere yapılmıştır. İstanbul Anadolu yakasında bulunan toplam 7 endüstri meslek ve teknik lisede dağıtılan 250 anketten 235 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur (geri dönüşüm oranı % 94’dür). Anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13,0 İstatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Şekil 5’de gösterildiği gibi araştırma modeli; Mesleki ve Teknik Eğitimde Takım çalışmasının Eğitimcinin performansına olan etkisi ve kendi aralarındaki etkileşimlerinden oluşmaktadır. Araştırma modeli ve hipotezler, literatür taraması sonucu teorik kısımdan yararlanarak oluşturulmuştur.

¹ Tuna, a.g.t., ss.63-64.

² Sümter, a.g.t., s.80.



Şekil 5 : Araştırma Modeli

Mesleki ve Teknik Eğitimde Takım Çalışmasının Eğiticinin Performansına Etkisini ölçmek amacıyla literatür taraması sonucu 7 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda şu şekilde verilmektedir:

H₁: Takım vizyonu ve güven ile takım içi motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Takımda uyum ile takım içi motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Katılım ve kişisel gelişim ile takım içi motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Takım içi motivasyon ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Takım vizyonu ve güven ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Takımda uyum ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Katılım ve kişisel gelişim ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Tablo 3'de görüldüğü gibi anketi oluşturan Likert tipi sorular keşifsel Faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax Rotation dönüşümü ile ulaşılmış ve araştırma modelinde de ortaya konan beş faktör ((1) eğiticinin performansı, (2) takım vizyonu ve güven, (3) takım içi motivasyon, (4) takımda uyum, (5) katılım ve kişisel gelişim) bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda 40 sorudan 25'i faktörler altında toplanmış, diğerleri faktörler altına düşmediği için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bütün soruların farklı değişkenleri ölçtüğü görülmektedir. Dolayısıyla, yapılan analizle ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin uygunluğu ortaya konmaktadır.

Tablo 3: Faktör Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5
1.EĞİTİCİNİN PERFORMANSI					
Takım çalışması sayesinde, özgüvenim arttı.	,696				
Takım çalışması sayesinde, araştırma yeteneğim gelişti.	,758				
Takım çalışması sayesinde, ders anlatma kabiliyetim gelişti.	,716				
Takım çalışması sayesinde, iletişim yeteneğim arttı.	,757				
Takım çalışması sayesinde, alanımdaki bilgim arttı.	,777				
Takım çalışması sayesinde, işe karşı motivasyonum arttı.	,815				
2. TAKIM VİZYONU VE GÜVEN					
Okullar kaliteyi artırmak için takımlar oluşturarak çalışmalıdırlar.		,665			
Takım çalışması, Mesleki ve Teknik Eğitimin yapısına uygundur.		,735			
Takım çalışması, kişiler arasındaki güveni geliştirir.		,594			
Takım çalışmasında, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.		,537			
Takım çalışmasında, çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar.		,659			
Takımda eğiticiler, çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar.		,620			
3. TAKIM İÇİ MOTİVASYON					
Takım çalışması grup içi motivasyonu artırır.			,511		
Takım çalışmasında eğiticiler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar.			,750		
Takım çalışmasında eğiticilere fikirlerini uygulama fırsatı verilir.			,805		
4. TAKIMDA UYUM					
Takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir.				,749	

Takım çalışması, eğiticiler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar.				,622	
Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner.				,617	
5. KATILIM VE KİŞİSEL GELİŞİM					
Takım çalışması, okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır.					,572
Takımdaki eğiticiler kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler.					,567
Takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden eğiticilerden daha üstün performans sergilerler.					,648
Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır.					,626
Takım çalışması ile eğiticiler arsında işbirliği gelişir.					,515
Takımda yer alan eğitici, görevine ve örgütsel hedeflerine inanır.					,540
Takımda yer alan eğitici, engelleri aşmakta ısrarlıdır.					,551

Tablo 4; değişkenler arasındaki korelasyonları, değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenilirliklerini göstermektedir. Üç bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de eğiticinin performansı ve takım içi motivasyon ile ilişkili oldukları, korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 4'den de görüleceği gibi ilgili değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Gronbach'ın alfası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerleri Gronbach alfasının alt sınırı olan 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda; takım vizyonu ve güven ile takım içi motivasyon arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,564) olduğu görülmektedir. Takım çalışmasında vizyon paylaşımı çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de çalışanların işlerinde mutlu olmalarıdır.³ Dolayısı ile takımda gelişen güven duygusu ve takım vizyonunun gerçekleşmesi, takım içi motivasyonu da artırmaktadır. Bu sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Takımda uyum ile takım içi motivasyon arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,508) olduğu görülmektedir. Uyumun hakim olduğu bir takım

³ Blanchard and Carev, a.g.k., ss.22-23.

çalışmasında çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu görülmekte tüm bunlar da takımın performansını olumlu yönde artırmaktadır.⁴ Takımda görev alan bireylerin birbirlerine karşı uyumlu olması ve uyumlu bir çalışma sergilemesi de takım içi motivasyonu artırmaktadır. Bu sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Katılım ve kişisel gelişim ile takım içi motivasyon arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,563) olduğu görülmektedir. Takım çalışması; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkararak, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir.⁵ Dolayısıyla ile katılımcı ve kişisel gelişimi göz önünde bulunduran bir takımda takım içi motivasyonun arttığı görülmektedir. Bu sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Takım içi motivasyon ile öğreticinin performansı arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,496) olduğu görülmektedir. Okulların öğretmenlerini motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri, verimlilik ve kalite çevirimlerinde başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır. Okullarda takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.⁶ Takım içi motivasyonun artması ve motivasyon duygusu yüksek bir takımda buna paralel olarak takımda görev alan eğitimcilerin performansının da arttığı görülmektedir. Bu da literatürde yer alan bilgileri destekler mahiyettedir.

Yine analiz sonucunda; takım vizyonu ve güven ile öğreticinin performansı arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,579) olduğu görülmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Kendine güven duygusu olan ve vizyonunu gerçekleştirmiş

⁴ Ergun, ve-Koparan, a.g.m., s.83.

⁵ M.E.B., Personel Genel Müdürlüğü, a.g.k., s.12.

⁶ Yılmaz, a.g.t., s.137.

bir takımda görev yapan bir eğiticinin performansının arttığı görülmektedir. Bu da literatürde yer alan bilgileri destekler mahiyettedir.⁷

Takımda uyum ile eğiticinin performansı arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,577) olduğu görülmektedir. Okullarda oluşturulacak olan takımların liderlik özelliklerine sahip, uyumlu, çalışmayı seven kişilerin önderliğinde kurulması diğer takımlarla iletişimi kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve kısa zamanda başarıya ulaştırır.⁸ Birbirleriyle uyumlu olan takım üyelerinin, takımda görev alan eğiticilerin performansının arttığı yönündedir Bu da literatürde yer alan bilgileri destekler mahiyettedir.

Katılım ve kişisel gelişim ile eğiticinin performansı arasında % 0,01 düzeyinde olumlu ve anlamlı bir ilişki (,699) olduğu görülmektedir. bunun sonucunda da katılımcı ve kişisel gelişimi gözönünde bulunduran bir takımda eğiticinin performansının arttığı görülmektedir. Tüm bu değerler sonucunda eğiticinin performansının artırılması etkili bir takım çalışmasına bağlıdır. Etkili bir takım çalışmasıyla eğiticinin performansı artacak ve buna bağlı olarak mesleki ve teknik eğitimin kalitesi de artacaktır.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5
1.Takım vizyonu ve güven	4,2596	,4902	$\alpha=,8289$				
2.Takım içi motivasyon	4,0766	,6021	,564**	$\alpha=,7528$			
3. Takımda uyum	4,0596	,6934	,548**	,508**	$\alpha=,7157$		
4.Katılım ve kişisel gelişim	4,0985	,5119	,628**	,563**	,615**	$\alpha=,8334$	
5.Eğiticinin Performansı	4,1163	,6462	,579**	,496**	,577**	,699**	$\alpha=,9174$

**p<,01

*p>,05

⁷ Blanchard and Carev, a.g.k., ss.22-23.

⁸ Çetin, a.g.t., s.37.

Tablo 5’de modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

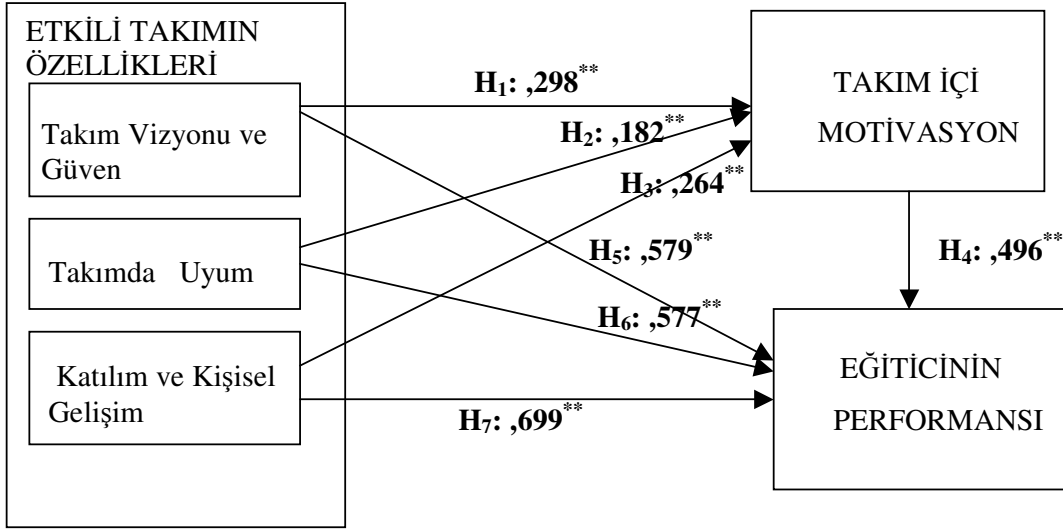
Tablo 5: Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	(1. model) Bağımlı Değişken: Takım içi motivasyon		(2. Model) Bağımlı Değişken: Eğiticinin Performansı	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
1.Takım vizyonu ve güven	,298	,000	,180	,003
2.Takımda uyum	,182	,007	,191	,001
3.Katılım ve kişisel gelişim	,264	,000	,468	,000
	R ² =,409 F=53,287 Sig=,000		R ² =,541 F=90,842 Sig=,000	

1. modelde bağımsız değişkenler olan takım vizyonu ve güven, takımda uyum, katılım ve kişisel gelişimin bağımlı değişken olan takım içi motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [F=53,287, Sig= 0,000 (<0,01)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin % 41 ‘ini (R²=,409) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H₁’de belirtildiği gibi takım vizyonu ve güven ile takım içi motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dolayısı ile takımda gelişen güven duygusu ve takım vizyonunun gerçekleşmesi takım içi motivasyonu da artırdığı; H₂’de belirtildiği gibi takımda uyum ile takım içi motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, takımda görev alan bireylerin birbirlerine karşı uyumlu olması ve uyumlu bir çalışma sergilemesi de takım içi motivasyonu artırdığı; H₃’de ortaya konduğu gibi Katılım ve kişisel gelişim ile Takım içi motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, dolayısı ile katılımcı ve kişisel gelişimi gözönünde bulunduran bir takımda takım içi motivasyonun arttığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar H₁, H₂ ve H₃ ‘ü destekler nitelikte ortaya çıkmıştır.

2. modelde aynı bağımsız değişkenlerin (takım vizyonu ve güven, takımda uyum, katılım ve kişisel gelişim) bağımlı değişken olan eğiticinin performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [$F=90,842$, $Sig=0,000$ ($<0,01$)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %54'ünü ($R^2=,541$) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H_4 'de belirtildiği gibi takım içi motivasyon ile eğiticinin performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, takım içi motivasyonun artması ve motivasyon duygusu yüksek bir takımda buna paralel olarak takımda görev alan eğiticilerin performansının da arttığı görülmektedir. H_5 'de belirtildiği gibi takım vizyonu ve güven ile eğiticinin performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, kendine güven duygusu olan ve vizyonunu gerçekleştirmiş bir takımda görev yapan bir eğiticinin performansının arttığı görülmektedir. H_6 'de ortaya konduğu gibi takımda uyum ile eğiticinin performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, birbirleriyle uyumlu olan takım üyelerinin, takımda görev alan eğiticilerin performansının arttığı yönündedir. H_7 'da belirtildiği gibi katılım ve kişisel gelişim ile eğiticinin performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, bunun sonucunda da katılımcı ve kişisel gelişimi gözönünde bulunduran bir takımda eğiticinin performansının arttığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar H_5 , H_6 ve H_7 'yi destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. H_5 , H_6 ve H_7 'nin anlamlı çıkması etkili bir takım çalışması ile eğiticinin performansının arttığını ortaya koymaktadır. Yine H_4 'ün anlamlı çıkması motivasyonu yüksek bir takımda eğiticinin performansının da yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan analizler sonucunda Şekil 6'da da görüldüğü gibi H_1 : Takım vizyonu ve güven ile takım içi motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, H_2 : Takımda uyum ile takım içi motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, H_3 : Katılı ve kişisel gelişim ile takım içi motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, H_4 : Takım içi motivasyon ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, H_5 : Takım vizyonu ve güven ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, H_6 : Takımda uyum ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu, H_7 : Katılım ve kişisel gelişim ile eğiticinin performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırma modeli ve hipotezler Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Takım Çalışmasının Eğiticinin Performansı ile İlişkisi Modeli

SONUÇ VE ÖNERİLER

Takım çalışması günümüzde her geçen gün okullarda öne çıkmakta ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Takım çalışmaları, yönetim teori ve uygulamalarına önemli katkılar sağlayan ve katılımcılığı ön plana çıkaran bir yönetim tekniğidir. Günümüzde takım çalışmaları bir çok ülkede yöneticilerin ilgi odağı haline gelmiştir. Buna karşın ülkemizdeki okullarda takım çalışmaları kısıtlı uygulama alanına sahiptir. Takım çalışması ile ilgili yapılan araştırmalar yeterli düzeye ulaşamamıştır. Takım çalışmaları, okullardaki eğitim-öğretim çalışmalarının yürütülmesinde yeni bir nitelik kazandırır. Okullardaki eğiticiler arasında ilişkileri geliştirir ve eğiticinin performansını artırır.

Bu çalışmada, Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için konu ile ilgili alan taraması yapılmıştır. İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere anket geliştirilmiştir. Veri toplama aracı olan Anket soru maddeleri uzman görüşlerine sunulmuş, gerekli düzenlemeler yapılmak suretiyle Anketin son şekli verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgilerini, ikinci bölümde takım çalışması ve eğiticinin performansına etkisine ilişkin görüşleri kapsamaktadır. Beşli Likert tipi anketler, İstanbul ili Anadolu yakasındaki Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Toplanan veriler bilgisayara yüklenmiş ve istatistiksel çözümleme yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

İstanbul ili Anadolu yakasındaki Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisine ilişkin görüşlerin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin, büyük bir çoğunluğunun takım çalışması sayesinde, özgüvenlerinin arttığına, araştırma yeteneğinin geliştiğine, ders anlatma kabiliyetinin geliştiğine, iletişim yeteneğinin arttığına, alanındaki bilgisinin arttığına, işe karşı motivasyonunun arttığına inandıkları, çok azınında kararsız oldukları veya katılmadıkları saptanmıştır.

2. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun takım çalışmasının mesleki ve teknik eğitimin yapısına uygun olduğuna katıldıkları, çok azında kararsız oldukları saptanmıştır.
3. Öğretmenler okullar kaliteyi artırmak için takımlar oluşturarak çalışılmalı gerektiğine, takım çalışması sayesinde okullarda kalitenin artacağına inanmaktadırlar.
4. Öğretmenler, takım çalışmasının kişiler arasındaki güveni geliştirdiğine, inanmaktadırlar.
5. Öğretmenler, takım çalışmasında, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanıldığı fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
6. Öğretmenlerin, takım çalışmasında, çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
7. Öğretmenlerin, takımda eğiticiler, çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
8. Öğretmenlerin, takım çalışmasının grup içi motivasyonu artırır. Fikrine katıldıkları, çok azında kararsız oldukları ve katılmadıkları belirlenmiştir.
9. Öğretmenlerin, takım çalışmasında eğiticiler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
10. Öğretmenlerin, takım çalışmasında eğiticilere fikirlerini uygulama fırsatı verilir. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
11. Öğretmenlerin, takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
12. Öğretmenlerin takım çalışması, eğiticiler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.

13. Öğretmenlerin, takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
14. Öğretmenlerin, takım çalışması, okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
15. Öğretmenlerin, takımdaki eğiticiler kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler. Fikrine katıldıkları, çok azının katılmadıkları ve kararsız kaldıkları saptanmıştır.
16. Öğretmenler, takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden eğiticilerden daha üstün performans sergilerler. Fikrine inandıkları, çok azının inanmadıkları veya kararsız kaldıkları saptanmıştır.
17. Öğretmenlerin, takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır. Fikrine inandıkları, çok azının inanmadıkları veya kararsız kaldıkları saptanmıştır.
18. Öğretmenlerin, takım çalışması ile eğiticiler arasında işbirliği gelişir. Fikrine inandıkları, çok azının inanmadıkları veya kararsız kaldıkları saptanmıştır.
19. öğretmenlerin, takımda yer alan eğitici, görevine ve örgütsel hedeflerine inanır. Fikrine inandıkları, çok azının inanmadıkları veya kararsız kaldıkları saptanmıştır.
20. öğretmenlerin, takımda yer alan eğitici, engelleri aşmakta ısrarlıdır. Fikrine inandıkları, çok azının inanmadıkları veya kararsız kaldıkları saptanmıştır.
21. Öğretmenlerin, takım çalışması ve eğiticinin performansına etkisine ilişkin görüşleri, cinsiyet, görev ve unvan, kıdem, mezun oldukları okul türleri değişkenine göre değişmemektedir.

Öneriler :

İstanbul ili Anadolu yakasında yer alan Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre gerçekleştirilen “Mesleki ve Teknik Eğitimde Takım Çalışması ve Eğiticilerin Performansına Etkisi”ne yönelik araştırma ile elde edilen bulgular ve bunların sonucunda oluşturulan yargılara dayalı olarak geliştirilen uygulama önerileriyle Milli Eğitim Bakanlığı’na ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı'na Öneriler:

Okullarda kurulan takımlar, sadece kağıt üzerinde kalmakta, gerçekte bir varlık gösterememektedir. Milli Eğitim Bakanlığı mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması uygulamalarının yapılabilmesi için şu hususları gözönünde bulundurmalıdır;

1. Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde çağdaş yönetim anlayışının temel boyutlarından biri olan takım çalışmalarının gerektiğince uygulanabilmesi için, elde edilen sonuçlar ışığında özellikle “kararsız” durumda olan yönetici ve öğretmenlere takım çalışmasının gerekliliği, Bakanlığın düzenleyeceği seminerlerle ve konferans yoluyla anlatılmalıdır.
2. Yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun takım çalışmasının “bireysel başarıyı engellediğine” inanmadıkları, takım çalışmalarında ideal olan durumun, takımda yer alan üyelerin farklı bireysel yeteneklerinin ortaya konularak başarının elde edilmesi olduğu, bireysel başarıların birleştirilmesiyle takımın daha da başarıya ulaşacağı gerçeği hizmetiçi eğitim etkinlikleri yoluyla yönetici ve öğretmenlere verilmelidir.
3. Etkili bir takım çalışmasına yönelik elde edilen bilgiler ışığında, takım çalışması pilot uygulamalarına, okullarda, öncelikle yönetici ve öğretmenlerden oluşturulacak takımlar aracılığıyla başlanılmalıdır.
4. Yönetici ve öğretmenlerin bir kısmının “okullarda takım oluşturulmasına yönelik şüpheleri” olduğu bulgusundan hareketle, öncelikle yönetici ve öğretmenlerden oluşturulan takımlar aracılığıyla çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu çalışmalarla şüpheli öğretmenler ikna edilmelidir. Öğretmenler takım çalışması uygulamalarını öğrencilerle de paylaşarak, onlara öncelikle takım ruh ve bilinci sonucu ortaya konulan etkili takım çalışması konusunda model oluşturmalıdır.
5. Sonuç bölümünün 13. maddesinde belirtildiği gibi, yönetici ve öğretmenlerin çok azının “takım çalışmalarının okuldaki çatışmaları azaltacağına” katılmadıkları ve kararsız kaldıkları bulgusundan hareketle, başta katılmayan ve kararsız yöneticiler ile öğretmenler olmak üzere, çatışma yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
6. Okullarda gerçekleştirilen takım çalışmalarının zaman zaman istenilen nitelik ve nicelikte olmadığı, bu çalışmaları istenilen düzeye çekebilmek için öğretmenler

yöneticileri, yöneticiler de kendi üstleri tarafından desteklenmeli; okullarda takım çalışmasına olan gerekliliğin hem nitelik hem de nicelik açısından farkına varılabilmesi için, okul üyeleri ile okulun vizyon ve misyonu paylaşarak, okulun vizyonuna ulaşılabilmesi için takım çalışmasına yönelik gereklilik hissettirilmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler :

Eğitimde takım çalışması ve eğitimcilerin performansına etkisine yönelik araştırma yapmak isteyen araştırmacıların şu hususları gözönünde bulundurması gerekir;

(1) Araştırma sonuçlarının İstanbul ili Anadolu yakası dışındaki Teknik ve Endüstri Meslek Liselerine de genellenebilmesi için, farklı il ve ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması ve eğitimcilerin performansına etkisine ilişkin görüşleri belirlenmelidir. (2) Okullarda öğrenci-öğretmen-veli arasındaki takım çalışmalarına, sınıf içi çalışmalarda takım çalışmalarına yönelik araştırmalar yapılmalıdır. (3) Takım çalışmasının okullarda ideal bir şekilde uygulanamamasının sebepleri araştırılmalıdır. (4) Takım çalışması ve eğitimcinin performansına etkisinin, okul performansını nasıl etkilediği araştırılarak, elde edilen bulgular ilgili kurumlara iletilmelidir.

KAYNAKLAR

- Adair, J., *Effective Teambuilding*, London, 1986.
- Aksu, M.B., *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara, 2002.
- Alıç, M., “Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı 217, Ankara, 1996.
- Aytaç, A., “360 Derece Performans Değerlendirme”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, sayı.41, Ankara, 2003.
- Barutçugil, İ., *Performans Yönetimi*, İstanbul, 2002, s.203.
- Başar, H., *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*, Ankara, 1995.
- Başaran, A., *İlköğretim Kurumlarında Grupla Teftiş Uygulamaları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1986.
- Başaran, İ.E., *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara, 1982.
- Bayrak, C., “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, Eskişehir, 1996.
- Bayrak, C., *Bir Sistem Olarak Okul*, Ankara, 2001.
- Bayram, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif 360 Derece performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, Ankara, 2006.
- Bilen, M., *Plandan Uygulamaya Öğretim*, Ankara, 1996.
- Blanchard, K. -Carev, D. *Yüksek Performanslı Takım Kurma* (Çev: M. Özcan), İstanbul, 1996.
- Bolton, T., *Human Resource Management An Introduction*, Massachusetts, 1997.
- Boyacı, A., “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, No 98, Eskişehir, 2006.
- Budak, Y., “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ve Programlarına Bir Yaklaşım”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 140, Ankara, 1998.
- Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, 1994.
- Cafoğlu, Z., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, 1999.
- Camgöz, S.M.-Alperten, İ.N., “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, Manisa, 2006.
- Canman, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, 2000.

- Cemaloğlu, N., “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi”, Aktif Eğitim Dergisi, Sayı 2, Ankara, 2001.
- Cemaloğlu, N., “Eğitimde Performans Değerlendirme”, Milli Eğitim Dergisi Bahar, Sayı 153-154, Ankara, 2002.
- Cerit, Y., “Küreselleşmenin Eğitimsel Etkileri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi”, Sayı 9, Bolu, 2004.
- Çağlayan, A., Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite, İstanbul, 2002.
- Çelik, V., “Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 55, Ankara, 1997.
- Çetin, C. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 2001.
- Çetin, S. İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2001.
- Çetinkaya, A.N., Ekip Çalışması Teknikleri, MLO’larda Teftiş ve Öğrenci Merkezli Eğitim Kursu Ders Notu, İzmir, 1999.
- Dengiz, M., Takım Çalışması Teknikleri, Ankara, 2000.
- Dessler, G., Human Resource Management, New Jersey, 1997.
- Doğan, Ö.İ., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı1-6, İzmir, 2000.
- Donellon, A., Takım Dili, (Çev. O. Akınbay), İstanbul, 1998.
- Ensari, H., 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998.
- Erengül, B., Kültür Sihirbazları, İstanbul, 1997.
- Ergin, A., Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.
- Ergun, Ö.D.-Koparan, E., “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış, Sayı 12, Kırgızistan, 2007.
- Erişen, Y., “Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programları Geliştirmede Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 140, Ankara, 1998, ss.39-43.
- Erken, V., Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.

- Güney, N., Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997.
- Güven, T., Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- <http://www.egitim.aku.edu.tr/altundepe.htm> (27.05.2007)
- http://www.tmsdi.co.uk/profiles/team_performance.cfm?SectionID=PG199 (17.08.2007)
- İşçi, M., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1999.
- Kaldırım, S., İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003.
- Kate, K., Motivasyon, İstanbul, 1996.
- Katzenbach, J.R.-Smith, D. K., Takımların Bilgeliği Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, (Çev. N. Muallimoğlu), İstanbul, 1998.
- Kavak, Y., Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim, Ankara, 1997.
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995.
- Keçecioglu, T., Takım Oluşturmak, İstanbul, 2000.
- Kesim, S., Sağlık Hizmetlerinde Takım ve Takım Çalışmasına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- Mitchel, E.- Peters, M. A Stronger Professional Through Aproprate Teacher İncentives, Mexico, 2001.
- Kur, E., The Faces Model of High Performing Team Development, Volume 17,Number 1, 1996.
- Lawson, P., Performance Management, The Performance Management Handbook, London, 1995.
- Margerison, C., Team Competencies Team Performance Management,Volume 7, Number 4, 2001.
- M.E.B. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Okulda Performans Yönetimi Modeli, Ankara , 2006.
- M.E.B. Personel Genel Müdürlüğü, Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Ankara, 2005.
- Miller, A.- Dess, G. Strategic Management İded. P.C.M. McGaw - Hill Series in Management, New York, 1992.

- Oğuz, M., “Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları”, Yeni Asya, 05 Aralık 2006.
- Özden, Y. Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 2000.
- Özkalp, E., “Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Sayı 1-2, Eskişehir, 1997.
- Özkalp, E.-Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001.
- Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El kitabı (Çev. O. Baykal), Ankara, 1998.
- Rees, C., Teamworking and Service Quality, Volume 28, Number 5-6, 1999.
- Robbins, S., Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. S.A. Öztürk), İstanbul, 1994.
- Rosen, R. H., İnsan Yönetimi (Çev. G. Bulut – Z. Dicleli), İstanbul, 1996.
- Sarıkaya, M., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İli Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kaliteye Bakış Açısı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Senge, P. M. Beşinci Disiplin (Çev. A. İldeniz,- A.Doğukan), İstanbul, 2002.
- Stoner, J.- Wankel, C., Management, New Jersey, 1986.
- Sümer, E., Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- Şimşek, M.-Akgemci, T.-Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 1998.
- Tuna, B., Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.
- Turgut, H., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif 360 Derece performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 42, Ankara, 2001.
- Türkel, U, A., İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul, 1998.
- Tüter, N., “Ekip Motivasyonu”, Kaynak Dergisi, Sayı 13, İstanbul, 2003.
- Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001.
- Uçar, R., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin M.E.B. Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Van, 2006.
- Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1994.
- Weiss, D., Başarılı Ekip Oluşturma (Çev. E. Tuskan), İstanbul, 1993.
- White, R.E., Takım Lideri (Çev. A. Çimen), İstanbul, 1998.

www.oecd.org/dataoecd/12/44/38140921.pdf (23.06.2007)

Yavaş, B. K., Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Takım Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996.

Yazıcı, S. Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001.

Yedievli, S. -Ersen, C. “Takım Çalışması Sistematiği”, Önce Kalite Dergisi, Sayı 30, İstanbul, 1997.

Yılmaz, H., Örgütsel Yapıda Sıfır Hiyerarşi Anlayışı Sanayi İşletmelerinde Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 1998.

Yüce, P., 360 Derece Değerlendirme Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, 2003.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004.

ÖZGEÇMİŞ

01 Nisan 1971 tarihi, Gaziantep İli Nizip ilçesi doğumluyum. İlkokulu Gaziantep'te, Orta Okulu Nizip Yatılı İlköğretim Okulu'nda ve Liseyi Gaziantep Mehmet Akif Ersoy Endüstri Meslek Lisesi Elektronik Bölümünde tamamladıktan sonra, Erciyes Üniversitesi Kayseri Meslek Yüksek Okulu Endüstriyel Elektronik Bölümünü 1991 yılında tamamladım. Aynı yıl Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik Bölümüne Kaydoldum. Bu bölümden 1996 yılında mezun olduktan sonra, askerlik görevimi Iğdır İli Tuzluca ilçesinde Hudut Bölüğü'nde tamamladım. 1996 yılından beri, Kartal Şehit Öğretmen Hüseyin Ağırman Endüstri meslek ve Teknik lisesinde öğretmen olarak görevimi sürdürmekteyim. 2005 yılında da, Beykent Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Kamil ALAGÖZ

EK -1 : ANKET ÖRNEĞİ

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu araştırmada takım çalışması ve performans değerlendirme ile ilgili sorular sorulmaktadır. Soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur. Burada önemli olan nokta sizin herbir soru için ne düşündüğünüzü düzgün bir biçimde cevaplamanızdır.

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

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Kamil ALAGÖZ

Danışman:Yrd.Doç.Dr. S. Zeki İMAMOĞLU

1.Cinsiyetiniz;

Kadın

Erkek

2. Okulunuzdaki görev ünvanınız;

Okul müdürü veya müdür vekili

Okul müdür yardımcısı

Teknik Öğretmen

Branş Öğretmeni

3. Öğretmenlikteki kıdeminiz;

5 yıl ve daha aşağı yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 yıl ve üzeri

4. En son mezun olduğunuz okul

Üniversite

Yüksek Lisans

Doktora

Diğer (Yazınız).....

BÖLÜM II

TAKIM ÇALIŞMASI ANKETİ

Bu bölümde, takım çalışmasının eğiticinin performansına etkisine ilişkin eğitimcilerin görüşlerini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen görüşlere ne derecede katıldığınızı karşılaştırarak, uygun olan seçeneğin üzerine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

Takım Çalışmasına yönelik görüş belirleme	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okullar kaliteyi artırmak için takımlar oluşturarak çalışmalıdırlar.	1	2	3	4	5
2. Takım çalışması, Mesleki ve Teknik Eğitimin yapısına uygundur.	1	2	3	4	5
3. Takım çalışması, kişiler arasındaki güveni geliştirir.	1	2	3	4	5
4. Takım çalışmasında, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışmasında, çalışanlar hedefe ulaşmak için birbirlerine destek olurlar.	1	2	3	4	5
6. Takımda eğitimciler, çalışmalarının sonuçlarını gördükleri için başarı duygusunu tadarlar.	1	2	3	4	5
7. Takım çalışmasında eğitimcilerin performansı takdir edilir.	1	2	3	4	5
8. Takım oluşturarak çalışmak boşa zaman harcamaktır.	1	2	3	4	5
9. Takım çalışması grup içi motivasyonu artırır.	1	2	3	4	5
10. Takım çalışmasında eğitimciler yeteneklerini deneme fırsatı bulurlar.	1	2	3	4	5
11. Takım çalışmasında eğitimcilere fikirlerini uygulama fırsatı verilir.	1	2	3	4	5
12. Takım çalışması sayesinde mesleki ve teknik eğitimde kalite artar.	1	2	3	4	5
13. Takım halinde çalışmak yaratıcılığı artırır.	1	2	3	4	5
14. Takım halinde çalışmak performansı artırır.	1	2	3	4	5
15. Takım çalışması ile karşılıklı saygı gelişir.	1	2	3	4	5
16. Takımda iletişim becerilerini geliştirmek için çok zaman harcanır.	1	2	3	4	5
17. Takım çalışması sayesinde takımdaki eğitimciler arasında iletişim artar.	1	2	3	4	5
18. Takım çalışması ile sorunlara daha etkili çözüm getirilir.	1	2	3	4	5
19. Takım çalışması, eğitimciler arasında rekabetten çok birlikte çalışmayı sağlar.	1	2	3	4	5
20. Takım çalışması sayesinde okuldaki çatışmalar en alt düzeye iner.	1	2	3	4	5
21. Takım çalışması, eğiticinin bireysel başarısını engeller.	1	2	3	4	5
22. Takım çalışması, okuldaki demokratikleşme sürecini hızlandırır.	1	2	3	4	5
23. Takım çalışması, eğitimcilerin işten daha fazla hoşlanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5

Takım Çalışmasına yönelik görüş belirleme	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24. Takımda eğitimciler hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirirler.					
25. Takımdaki eğitimciler kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını bu beklentiler doğrultusunda izleyebilirler.	1	2	3	4	5
26. Takım çalışması sayesinde, yeni fikirlerin ifade edilmesi sağlanır.	1	2	3	4	5
27. Takımlar, tek başına ya da gruplarla hareket eden eğitimcilerden daha üstün performans sergilerler.	1	2	3	4	5
28. Takım çalışması ile sağlıklı bilgi akışı sağlanır.	1	2	3	4	5
29. Takım çalışması ile eğitimciler arasında işbirliği gelişir.	1	2	3	4	5
30. Takım çalışmasında eğitimcilerin yeteneklerinden daha fazla yararlanır.	1	2	3	4	5
31. Takımda yer alan eğitici, işi için gerektiğinden fazla çaba gösterir.	1	2	3	4	5
32. Takımda yer alan eğitici, görevine ve örgütsel hedeflerine inanır.	1	2	3	4	5
33. Takımda yer alan eğitici, engelleri aşmakta ısrarlıdır.	1	2	3	4	5
34. Takımda yer alan eğitici, profesyonel gelişim ve kariyerde ilerlemenin işine yapacağı etkiyi dikkate alır	1	2	3	4	5
35. Takım çalışması sayesinde, özgüvenim arttı.	1	2	3	4	5
36. Takım çalışması sayesinde, araştırma yeteneğim gelişti.	1	2	3	4	5
37. Takım çalışması sayesinde, ders anlatma kabiliyetim gelişti.	1	2	3	4	5
38. Takım çalışması sayesinde, iletişim yeteneğim arttı.	1	2	3	4	5
39. Takım çalışması sayesinde, alanımdaki bilgim arttı.	1	2	3	4	5
40. Takım çalışması sayesinde, işe karşı motivasyonum arttı	1	2	3	4	5

EK-2 : ANKET UYGULAMASI İÇİN ALINAN İZİN BELGESİ

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1120
Konu : Anket (Kamil ALAGÖZ)

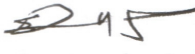
14/04/2007

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimleri Enstitüsü)

- İlgi: a) Valilik Makamının 07.03.2007 tarih ve 580/697 sayılı onayı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 12.02.2007 tarih ve 574 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Kamil ALAGÖZ “**Mesleki ve Teknik Eğitimde Takım Çalışması ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi**” konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

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


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları

EGİTİM
%100
DESTEK
4440632

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

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580 697
Konu : Anket (Kamil ALAGÖZ)

07 Mart 07

VALİLİK MAKAMINA

- İlgililer: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının
18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nün
12.02.2007 tarih ve 574 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kamil ALAGÖZ "Mesleki ve Teknik Eğitimde Takım Çalışması ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi" konulu anket uygulaması yapma isteği hakkındaki ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Adı geçeninin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek: (3/1-5) de bulunan bilgilerin İlimiz Ek-3/1 de ismi bulunan ilçe okulu'nda ilgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖNER
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGI(b) yazı ve ekleri

OLUR
07.03/2007
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

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