

## KALİTELİ OKULDA ETKİN YÖNETİM ANLAYIŞININ BİR GÖSTERGESİ: TAKIM ÇALIŞMALARI

*Doç.Dr. Münevver Ölçüm ÇETİN\**

*Arş.Gör. Erkan YAMAN\*\**

### ÖZET

Bu araştırma, ilköğretim okullarında takım çalışmalarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada takım çalışmalarının ilköğretim okullarında ne düzeyde uygulandığı incelenmiş, bu okullarda takım çalışmalarının hangi biçimde olması gerektiği sorgulanmıştır. Ayrıca, TKY bağlamında takım çalışmaları yapılırken okullarda karşılaşılan sorunların neler olduğu ve bu sorunları aşmak için neler yapılması gerektiği belirlenmeye çalışılmış ve çağdaş örgütlerin vazgeçilmez bir ögesi hâline gelen takım çalışması uygulamalarının gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu verileri değerlendirilerek ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere gerekli öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler :** Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Takım çalışması, İlköğretim okulu

## AN INDICATOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT UNDERSTANDING IN THE QUALITY SCHOOL : TEAM WORKING

### SUMMARY

This research is conducted to determine team workings at elementary schools. It is analyzed that at which level team workings are implemented and it is questioned that how team workings should be in these schools. In addition, in the studies of team workings within the boundary of Total Quality Management (TQM) it is tried to be determined what the problems are to be faced in these schools and what needs to be done in order to overcome these problems. The necessity of the practice of team workings which become an inevitable element of contemporary organizations is emphasized. Having evaluated the data of interview forms developed by researcher, the suggestion necessary to the managers and teachers at elementary schools are given.

**Key words:** Total Quality Management (TQM), team working, elementary school.

Gelişen teknoloji ve yeni değer sistemleri, hızla örgüt anlayışında da kendini hissettirmektedir. Bu gelişmelerin örgütlere yansımalarından biri de yeni değer olarak

---

\* Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

\*\* Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Araştırma Görevlisi

uygulanmaya başlayan takım çalışmalarıdır. Bu bakımdan takım çalışmalarının çağımız yönetim anlayışında ayrı bir yeri ve önemi vardır.

İşgörenin katılımını sağlamak, onun belirli konularda bireysel inisiyatif ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir. İşgörenlerin katılımlarını sağlamaya dönük yönetim anlayışlardan biri de takım çalışmasıdır.

Karlı (1998)'ya göre takım; meslek, davranış, tutum, özellik gibi yönlerden birbirine uyan bireylerin oluşturduğu topluluk; görev bakımından birbirini tamamlayan kişiler topluluğu; birbirini tamamlayan şeylerin tümü; canlıların bölümlendirilmesinde familya ve sınıf arasında yer alan, yakın benzerlikler gösteren organizmaların oluşturduğu birlik olarak tanımlanabilmektedir. Daft (1994)'a göre ise takım, özel bir amacı gerçekleştirmek için, görevlerini koordine eden, aralarında etkileşim bulunan iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir birimdir.

Yönetici, tespit edilen çözüm yollarından en uygun olanını belirtirken, diğer personeli bu sürecin içerisine çekmelidir. Çünkü karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha ayrıntılı ve yoğun olarak yaşayıp, bilecekleri için kararın niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu, 1987). Ayrıca demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin, bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Personel niteliği uygun olan eğitim örgütlerinde geniş bir katılımın sağlanması gerekmektedir. Katılma yoluyla işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler (Pehlivan, 1995). Bulgular bize öğretmenlerin daha önemli roller üstlenme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Aydın, 1994). Örgüt sağlığı açısından olaya bakıldığında da katılımın geniş tabana yayılması ve takım çalışmalarının işe koşulmasının daha etkili ve verimli sonuçlar doğuracağı bilinmektedir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı, artık çağın gereklerini karşılamamaktadır (Çelik, 1997). Okul yöneticilerinin okulda kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilecek biçimde yetişmeleri son yıllarda bir çok ülkede üzerinde önemle durulan konulardan birisidir (Pehlivan, 1995). Eğitimin demokratikleşmesi, etkililiğinin artması, okulun kabul görmesi, saygınlığı, okul yöneticisinin kararlarını etkileyen etmenlere duyarlılık derecesine bağlıdır (Açıkalın, 1995). Okul yöneticisi, yönetimi etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görebilmeli, kabul edebilmeli ve karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavrayarak uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey ve gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa uygulamaya da o kadar çok katılır (Bursalıoğlu, 1987).

#### **Zeki Örgütte Hak ve Sorumluluklar/ Takım Olarak Çalışma Özgürlüğü**

Haklar	Sorumluluklar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Takım kararlarının özgürlüğü</li><li>• Takım eşleşmelerinin seçiminde özgürlük</li><li>• İç-mülkiyete ortak olma</li><li>• Sorumluluklara ve ödüllere ortak olmak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Takım amaçlarına ulaşma</li><li>• İyi takım kararları verme</li><li>• Takım eşleşmeleriyle ilgilenmek</li><li>• Peşin hükümlü olmaksızın takım eşleşmelerinin iyileştirilmesi ve yeni üye kaydı</li></ul>

**Kaynak: Karsh, 1997.**

Yukarıdaki tablo takım olarak çalışma özgürlüğünün, zeki örgütlere sunacağı hak ve sorumlulukları açıklar niteliktedir.

Takım kurmaya genellikle şu durumlarda ihtiyaç duyulur: Bir kişinin tek başına sağlayamayacağı bilgi veya becerilere gereksinim duyulması, özel bir iş konusunun takım çalışmasını gerektirmesi, kararları tartışma için yeterli zamanın olması, hareket plânlarının yürütülmesi için farklı insanlara ihtiyaç duyulması gibi durumlarda takımlar kurulur.

Takım çalışmasının kullanılma sebepleri Robbins (1994)'e göre şöyledir: Grup üyeleri arasında sadakat ve güven duygusunun artmasını sağlar; yönetimin stratejik düşünmesine olanak sağlar; kararları hızlandırır; işgücü çeşitliliğinin olmasını kolaylaştırır; performansı artırır.

Okulda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu, sınıf öğretmenleri kurulu, disiplin kurulu, sınav komisyonları, satınalma komisyonu ile okul yönetimince kurulacak komisyonlar gibi çalışma grupları takım çalışması gerektirir (Başaran, 1983). Bunun yanı sıra okullarda, 'Okul Geliştirme ve Yönetim Ekibi (OGYE)' gibi ekipler de takım çalışması düzeyinde faaliyet gösterebilir.

Çağdaş okullarda bir bütün olarak okulun takım hâline gelmesine çalışılır. Bu anlayışta okulun, alt sistemlerinin toplamından daha çok şeyi ifade ettiği kabul edilir. Bunun gereği olarak da bireyler arası işbirliği, etkileşim özendirilir. Takım hâline gelebilmiş örgütlerde sinerjizm anlayışı hakimdir. Bu kavram da çalışanların işbirliği ve etkileşime girmesini, birbirlerinden öğrenmelerini gerektirir. Takımda tek başına hareket etme, 'ben görevimi yapayım da başkaları ne yaparsa yapsın' yaklaşımları kabul görmez. 'herkes kendinden sorumlu' anlayışı yerine, 'birimiz hepimiz, hepimiz birimiz' yaklaşımı egemendir (Balcı, 2000).

### **Takım Çeşitleri**

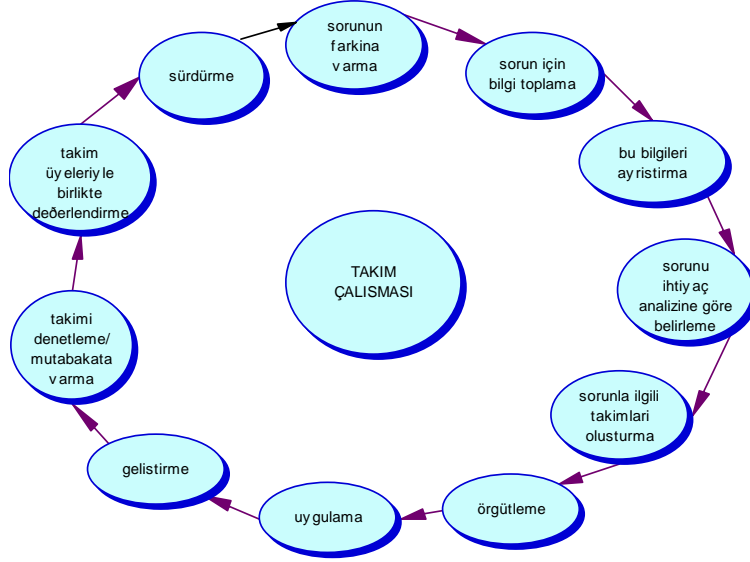
Takımlar, Daft (1994)'a göre resmî ve kendi kendini yöneten takımlar olarak ikiye ayrılabilir:

1. **Resmî Takımlar:** a) *Dikey takımlar;* fonksiyonel ya da emir-komuta takımı olarak ele alınabilir. b) *Yatay takımlar;* Bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden ancak aynı hiyerarşik kademede olan insanların bir araya gelmesiyle, oluşturulan

takımlardır. c) *Özel amaçlı takımlar*; özel bir amaç için kurulan takımlardır, itina ve yaratıcılık ön plânda tutulur.

2. **Kendi Kendini Yöneten Takımlar**: Yüksek ve düşük seviyeli çalışanların bir araya getirilmesiyle yapılan takım çalışmasıdır. Düşük seviyeli çalışanların karar verme ve iş yönetme performanslarının artırılması bu tür takımlarla sağlanır.

Şekil 1. Takım Kurarken Dikkat Edilmesi Gereken Önemli Aşamalar



Takım olmanın dört temel ölçütü vardır. Bunlar, küçük bir insan grubunun varlığı, ortak amaçlar altında toplanma (çıkarlar birliği), değerler/tarih etrafında biçimlenme-kısa hedefli bir dizi özgün amaç/hedefin yerine getirilmesi ve genellikle yönetim tarafından bunların biçimlendirilmesidir (Karslı, 1998).

#### Takım Çalışmasının Yararları (Karslı, 1998):

• **Bireye sağladığı yararlar**: Paylaşılan sorumluluk ve rollerden dolayı stres azalır, kişiler gerçek konum ve önemlerini çok rahat görür, takımdaki statüler bir bütün olarak örgütteki statüye dönüşür, değer verilme mutluluğu paylaşılır, ödüllerin artması sağlanır, ait olma/başarı/kendini gerçekleştirme gibi manevî ödüller üst düzeye çıkar.

• **Yönetime sağladığı yararlar**: Amaca ulaşma kolay ve stressiz hâle gelir, kişiler arası olumlu ilişkiler örgüt iklimini sıcak hâle getirir, üyelerin morali artar, fayda artar, örgütsel bağlılık kolayca gerçekleşir.

• **Örgüte sağladığı yararlar**: Verimlilik artar, büyüme ve gelişme kolaylaşır, amaçların gerçekleşmesindeki oran yükselir, örgütün imajı ve rekabet gücü artar.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışması hakkında görüşlerinin belirlenmesidir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin takım çalışması hakkında görüşlerini tespit etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formundan elde edilen bulgular tasnif edilip yorumlanmıştır. Çalışma, yönetici ve öğretmenlerin konuyla ilgili eksikliklerini gidermeye yönelik bir bakış açısı geliştirmesi ve bu konuda bilimsel araştırma yapacak araştırmacılara veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

## YÖNTEM

Araştırma, tarama modeliyle gerçekleştirilmiş betimsel bir araştırmadır. Konuyla ilgili literatür taranmış, literatüre dayanarak geliştirilen görüşme formu, kapsam geçerliği için alanda uzmanlaşmış öğretim üyeleri tarafından incelenmiş, onların eleştiri ve görüşleri alınmıştır.

## Örneklem

Araştırmanın evrenini 2002-2003 öğretim yılında Sakarya ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmakta olup tesadüfî (oransız eleman örnekleme) yöntemiyle örneklem alınmıştır. Karasar (2000)'a göre, bu yöntem, evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Araştırma 10 yönetici ve 16 öğretmen ile görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir

## Veri Toplama Araçları

Veriler, görüşme sorularından elde edilen bilgilerin işlenmesiyle elde edilmiştir. Araştırmada 11 maddeden oluşan görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme soruları şunlardır: Yaşınız, Öğrenim durumunuz, Göreviniz, Kıdeminiz?, Çalıştığınız okulda kararları nasıl alırsınız ve diğer iş görenlerin karara katılımlarını nasıl sağlarsınız?, Size göre TKY nedir ve bir örgütün başarılı olmasında 'takım çalışması'nın ne gibi katkıları olabilir?, Takım çalışması Türk eğitim sistemine uygun bir anlayış mıdır?, Kurumunuzda üst yönetim tarafından takım çalışmasının uygulanmak istenip/istenmeme durumu nedir ve okul yöneticisinin takım çalışmasına olumlu yaklaşması okula ve sisteme neler katabilir? Takım çalışmalarının okullarda uygulanması size göre hangi düzeydedir ve bu bağlamda takım çalışmaları olarak neler yapmaktasınız?, Bu çalışmaların amaca hizmet etmesi açısından bir değerlendirmesini yapar mısınız? soruları okul yöneticisi ve öğretmenlere yöneltilmiştir.

## Verilerin Çözümlemesi

Okul yöneticisi ve öğretmenlere uygulanan görüşme formu verilerinin tamamı kabul edilir nitelikte bulunmuştur. Elde edilen veriler ayrıştırılarak analizleri yapılmıştır.

**Tablo 1.** Deneklerin kişisel özellikleri (n=26)

Değişkenler	Özellikler	Frekans (n)	Yüzde (%)
-------------	------------	-------------	-----------

<b>Cinsiyet</b>	Erkek	14	53,8
	Kadın	12	46,2
<b>Yaş</b>	21-30	7	26,9
	31-40	8	30,7
	41 ve yukarısı	11	42,4
<b>Mezuniyet</b>	Enstitü	7	26,9
	Fakülte	14	53,8
	Yüksek lisans	5	19,3
<b>Görev</b>	Yönetici	10	38,5
	Öğretmen	16	61,5
<b>Kıdem</b>	1-10	8	31
	11-20	8	31
	21 ve fazla	10	38
	<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan deneklerin, % 53,8'i erkek olup % 42,4'ü 41 ve üzeri yaşta. Yarısından fazlası (% 53,8) fakülte mezunudur. Yüzde 61,5 gibi bir çoğunluğu öğretmen olup % 38'i 21 ve daha fazla meslekî kıdeme sahiptir.

## **BULGULAR**

### **Okul Yöneticilerine Yönelik Bulgular**

• Yöneticiler tarafından neye, nereden ve nasıl başlanacağını bilememeleri ve bilgilerini pratiğe dönüştürme durumlarında sıkıntılarının mevcut olduğu, buna bağlı olarak TKY'nin ne olduğunun henüz tam anlamıyla yönetici ve öğretmenler tarafından bilinmemesinden kaynaklanan bir çok sorun olduğu ifade edilmiştir. Bir okul yöneticisinin, eğitim yönetiminde yüksek lisans yaptığı hâlde takım çalışmasının daha bilmediği bir çok yönü olduğuna inanması ve dolayısıyla bilgi eksikliğinden, tam anlaşılmanın yetersiz bilgilerin de eğitim sistemini alt-üst edebileceğini ifade etmesi dikkat çekici bulunmuştur.

• Ayrıca bir okul yöneticisinin 1980 öncesi öğretmen camiasında değişim anlayışının daha yaygın olduğu ve katılımın çok daha üst düzeylerde sağlandığını bu dönem sonrasında tam tersi bir durumun söz konusu olduğunu ifade etmesi ve bu durumu da toplumun ve bu toplumun bir parçası olan öğretmenlerin duyarlılığının yitirilmiş olmasıyla açıklaması dikkat çekici bulunmuştur.

• Sınıf anneleriyle irtibat sağlanıp velilere ulaşılarak 'anne-baba eğitimi' kursu gerçekleştirmiş bir okul yöneticisi, beklentilerinin üzerinde bir talep görmesini şaşırıcı bulmuş ve bunun onları motive ettiğini ve bu çalışmanın ardından yeni takımlar kurarak yeni uygulamalar yaptıklarını belirtmiştir.

- Bir yönetici, 'TKY'nin ve takım çalışmasının gelişerek okullarda devam edeceğini ümit ediyorum' şeklinde inancını taşımakla birlikte TKY'nin 'insanı mekanikleştiren ve sömüren bir sistem olduğunu' kimi zaman düşünmesi dikkat çekici bulunmuştur.

- Yöneticiler, takım çalışması yapılırken çalışma konularını 'ihtiyaç analizi'ne göre oluşturulma gerekliliğini özellikle vurgulamışlardır. Ayrıca, plânlama çalışmalarının yeterli düzeyde yapılmamasının sıkıntı oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

- 'Demokrasi bilincinin istenilen düzeyde olmaması, insan haklarına verilen önemin yetersizli ve işgörenlerde paylaşma duygusunun eksikliğinden dolayı şu an takım çalışmalarını Türk eğitim anlayışına uygun görmüyorum' görüşünü savunan okul yöneticileri de çok olmamakla beraber varlığını korumaktadır.

### **Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bulgular**

- Öğretmenlerde, baştan savmacılık (okulu/ülkeyi biz mi kurtaracağız gibi zihniyet eksikliğinden kaynaklanan sorunlar), sorumluluk bilincinin yeterince gelişmeyişi, yılgınlık, yapılan çalışmaların sadece formaliteden oluştuğu ve göz boyamaya dönük olduğu düşüncesi, inanç eksikliği ve dar bakış açısı, kurum kültürünün yeterince oluşmaması, öğretmenler arasında birbirini çekememe, değişime olan direnç/kapalılık ve kendisini yenilemekten korkarak yeniliklerin takip edilmemesi ve bu yenilenme zorunluluğunun öğretmene ekstra yük getirmesi gibi nedenlerden ötürü etkili ve verimli bir takım çalışmasının gerçekleştirilmediği bulgularına ulaşılmıştır.

- Paylaşmaya hazır olmayan bir çok öğretmen ve yöneticinin mevcut olduğu dolayısıyla bunların takım çalışmasının alt dinamiklerini oluşturan bilgilerin paylaşımı esasına yatkın olmayışları, uygulamanın stratejik plânlama boyutlarını oluşturan - hazırlıkların tam olması durumunda bile- uygulamayı oluşturacak personelin hazır bulunuşluk düzeylerinin düşük olması, takım çalışmalarının amaca dönük ve verimli gerçekleşmesini engellemektedir.

- 'Bana bir çok külfet getirir, karşılığında hiçbir getirisi olmaz' anlayışına sahip olan öğretmenlerin, bu konuda haklılığı göz ardı edilmemelidir. Çünkü literatürde Millî Eğitim Bakanlığı örgütünde böyle bir ödül sisteminin uygulamada pek de rastlanmaması, öğretmenleri motive etmede ve dolayısıyla da takım çalışmalarını başarılı kılmada engel teşkil etmektedir.

- Öğretmenlerin kendilerini yeterli olarak değerlendirmelerine karşın % 26,9'unun ön lisans mezunu olması ve 15-20 yıl önceki bilgilerle eğitim/öğretim yaşantısını sürdürmeleri sıkıntılar doğurmaktadır.

- Öğretmen tarafından getirilen teklif ve önerilerin yerine getirilmemesi de onların aşk/şevkini kırmakta dolayısıyla yapılabilecek uygulamaların da rafa kaldırılmasına sebep olmaktadır.

- Öğretmenler, takım çalışmasında sürekliliği sağlamanın gerekli olduğunu, belirli bir aşamaya geldikten sonra çalışmayı yarıda bırakmanın kendilerinin örgütsel adanmışlıklarını zedelediğini belirtmişlerdir.
- Öğretmenlerin, isteklerinin okulda genelde yapılmaya çalışıldığını fakat okul yöneticilerinin (okulların) ilçe örgütünden isteklerinin yerine getirilmesinde ciddi sıkıntıların olduğunu belirtmişlerdir.
- Öğretmenler, zümrelere gerekli önem verilmediği, eskiden tamamen sembolik olan zümre toplantılarına ve içeriğine son zamanlarda daha çok önem verilmeye başladığını ifade etmeleri, olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.
- Öğretmenler, takımların oluşturulmasında gönüllülük ilkesinin işletilmediğini ve takımların atama/görevlendirilme yoluyla yapıldığını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenler, ödüllendirme sisteminin kesinlikle getirilmesi gerektiğini, ödüllendirmenin salt maddî olmasının şart olmadığı, manevî ödül sisteminin de çok işe yarayacağını özellikle ifade etmişlerdir. Fakat burada esas olanın ödülün bir kişiye ya da yöneticiye değil, takım üyelerinin tümüne atfedilmesi gerekliliği ayrıca dikkate değer bulunmuştur.

### TARTIŞMA

Ülkemizin istenen kalkınma düzeyine ulaşabilmesi ve çağdaş gelişmeyi yakalayabilmesi ile, Türk Milli Eğitim Sistemi'nin gelişmişlik düzeyi arasında yakın bir ilişki vardır. Araştırma literatürüne göre Türk Milli Eğitim Sistemi'nin örgütlenmesi iki boyutta ele alınabilir: Bunlar, yönetimin örgütlenmesi ve öğretimin örgütlenmesidir. Öğretimin örgütlenmesinin bir dereceye dek kamu okullarında 'çok amaçlı okul' ve 'kampüs tipi yapılanma'ya gidilmesi hâlinde uygulanabilirliği olası görülmektedir. Önerilen örgütlenmenin yönetimi ise, 'takım anlayışı', 'açık sistem', 'öğrenen örgüt', 'stratejik plânlama' ve 'TKY' kavramlarının uygulamaya dönüştürülmesiyle mümkün olabilecektir (Balcı, 2000). Buna bağlı olarak okullarda öğrenci ödül sistemlerinin, niteliksel becerileri de içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve geleneksel eğitimdeki nicel performans değerlendirme yöntemleri terk edilerek dönem sonu sınavları yerine, öğrencinin dönem boyu çalışmalarını nicel bilgi birikimiyle değil, takım çalışması, iletişim becerileri, analitik beceriler gibi nitel yönlerden de değerleyen bir sisteme geçilmesi gerekmektedir (Cafoglu, 1997).

Örgütlerin insan ilişkilerini teşkil etme yönünde önemli bir boyutunu oluşturan takım çalışması becerileri, işgörenlerde bulunması gereken önemli bir yeterlik olarak görülmeye başlanmıştır. Bu tip gelişmelerden hareketle takım çalışmasına uygun yeterlikte, işgörenler yetiştirmek önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütünün temelini teşkil eden okullar da bu işlevi yerine getirecek kurumların başında gelmektedir. Eğitim kurumunda hizmet veren eğitim işgörenlerinin, öğrencileri takım çalışması becerilerine uygun olarak yetiştirmesi, iş dünyasına ve daha da kapsamlı olarak düşünüldüğünde toplumsal çevreye kazandırılmak üzere günümüzün beklentilerine uygun yetişen öğrenciler mezun etmesi gerekmektedir. Böylece okulun eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak yaklaşımlara hizmet etmiş olunacaktır.



Takım çalışması becerileriyle donanık yetişen öğrenciler, iş yaşamına geçişte de bu becerilerini kullanabileceklerdir.

Katzenbach ve Smith (1994)'e göre, kalite, fayda-maliyet, hizmet alan kişinin memnuniyeti gibi rekabete avantaj sağlayacak davranışa bağlı özelliklere inanan yöneticiler, takım performansının geliştirilmesine öncelik vermelidir.

Çetin (1998)'in ilköğretim okullarında takım çalışması üzerine yaptığı araştırmada, eğitim kurumlarında yüksek performanslı bir takımın oluşturulabilmesi, yönetici ve öğretmenlerin takım içinde olaylara doğru teşhis koyabilmesi, uyum yeteneği ve yetkinlikle doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır. Araştırmada ayrıca özel okullarda beklenen düzeyde olmamakla birlikte, devlet okullarına göre yüksek performanslı takımların kurulduğu belirlenmiştir. Özel okullardaki yönetim anlayışının daha çağdaş olmasının, örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırdığı, dolayısıyla özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin takım çalışmasına daha yatkın olduğu ifade edilmiştir.

Çelikten (2001)'in yapmış olduğu bir araştırmada, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hemen hepsi, örgütün başarısını artırmada kendilerinin tek başına yeterli etmen olmadığını belirtmiş, 'başarılı ve etkili bir okul'a kavuşmak için uyumlu bir takım çalışmasının gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Poza ve Markus (1980), takım üyelerinin sorumluluk alması ve takım disiplinine uyum sağlamasının biraz vakit alabileceğini fakat bu sıkıntılar giderildiğinde her bir takım üyesinin takım liderinden daha da etkili olabileceğini savunmaktadır (Akt, Çelikten, 2001). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bu yeterliklerini davranışa dönüştürebilecekleri okul kültürünün yaratılabilmesi için hizmet alan kişinin memnuniyetini merkeze alan, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedefleyen yetkilendirme yapılmalıdır (Ensari, 2003). Etkili takımların oluşturulması, geliştirilmesi ve gerekli eğitiminin sağlanması, kriterlerin nasıl/ne ile ölçüleceği şüphesiz hizmet alan zümre üzerine odaklaşmayla sağlanabilir. Takımın amacı, çalışma gruplarının işlerini daha etkili yapmalarını sağlamak ve işlerini kolaylaştırmaktır. Bu amaca ulaşmak için, toplantılar yapmak ve hareket plânlarını gerçekleştirmek gerekir.

Çağdaş yönetim anlayışının göstergelerinden biri olan yatay örgütlenme modeli okullarda uygulamaya geçirilerek tüm okul personeli yönetim karar ve süreçlerine dahil edilmelidir. Okul yöneticiliği, aynı zamanda takım kurma ve kurulan bu takımları yönetebilme yeterliği de gerektirdiğinden dolayı okulların değişme ve gelişmesinde temel faktör olan eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi gerekmektedir.

Takım üyeleri birbirlerini tanımıyorlarsa iyice tanıyıp güvenene kadar onlara zaman ayrılmalı ve fırsat verilmelidir. Takım lideri, takımını adil ve ustaca yönetmelidir. Takımların başarılı olmalarını etkileyen önemli bir faktörün de informal roller olduğu unutulmamalıdır.

Okullardaki eğitim işgörenlerinin ortak bir vizyon etrafında bütünleşemedikleri, ellerinden gelenin en iyisini yapmak için gerekli yetkilerinin olmadığı, okulda herkesin kendisini işin sahibi olarak görmediği tespit edilmekle birlikte öğretmenlerdeki güdülenme eksikliği, iş doyumunun düşük olması olarak belirtilen psikolojik süreçlerle ilgili engellerin varlığı da tespit edilmiştir. Bu olumsuz durumların bertaraf edilmesi için takım çalışmasıyla ilgili kurslar, seminerler düzenlenmeli, üniversitelerle işbirliğine girilerek hizmetiçi eğitim programları düzenlenip takım çalışması hakkında 'uygulamaya dayalı' yeterli eğitimler verilmelidir.

Eğer bir takım iyi işleмиyorsa onun statüsü, rolleri, güç kaynağı, iletişim ve zevk yapıları incelenmelidir. Hangi rollerin yapıp yapılmadığını ve kararların nasıl alındığı gözden geçirilmelidir (Çetin,1998). Buna paralel olarak takım çalışması uygulamaları zorla yaptırılan bir iş değil, gönüllülük esasına dayalı yapılan zevkli bir çalışma hâline getirilmelidir. Ayrıca takım üyeleri, takım çalışmasının sonuçlarından okul yöneticisi kadar sorumlu olmalı, takım üyeleri okulun amaçlarını, oluşturulan vizyon ve misyonu yürekten paylaşmalıdır. Okul yöneticileri de açık bir biçimde takım çalışmalarına destek vermelidir. Can (2002)'a göre, okul yöneticisi, yönetimin bir takım çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının örneklerini kurumunda ve okulunda gerçekleştirir.

Araştırma bulgularında okul örgütünün takım çalışmasına hazır bulunuşluk düzeyinde gerek öğretmen gerek okul yöneticisi ve üst yönetim düzeyinde sıkıntılar tespit edilmiştir. Başaran (1992)'a göre bir örgütün etkililiğini sağlamak ve yükseltmek, örgütsel amaçlara götüren işlerin takımlarla yapılmasına bağlıdır. Öyleyse, örgüt yapısının her gözesinin takım niteliğine kavuşturulması ne denli gerçekleştirilebilirse örgütün etkili olabilme olasılığı da o denli yüksek olacaktır.

Örgütlerde bazı görev ve işlevleri yerine getirmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere ihtiyaç hissedildiği kimi zaman takımlar oluşturulur. Takım kurma veya takım çalışması, okul örgütünü geliştirmeye hizmet etme amacına yönelik bir uygulama çalışmasıdır. Bu çalışmanın yararları olduğu gibi kimi durumlarda sakıncaları da bulunabilir. Oluşabilecek bu sakıncaları ortadan kaldırabilmek için kurulacak takımı etkili ve verimli kılan çalışmaları yürütecek etkin eğitimsel lidere ihtiyaç olacaktır. Bu bakımdan, takım içi etkileşimin açık olması, takım üyelerinin rollerinin belirlenmiş olması, okul ortamında takımın etkili çalışması için yapısal bazı dinamiklerin oluşturulması ve uygulanmasında okul yöneticisinin bu rolleri yerine getirebilecek kapasitede ve bu iş için gereken heyecanı duyması ayrıca okulda çalışan müstahdeme kadar tüm personelin takım çalışmasına inanç/güven ve destek vermesi gerekmektedir. Bireysel performanstan ziyade takım performansı geliştirmeyi teşviğe yönelik ödül sisteminin kurulması önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir. Bir diğer özellik de takımın amaçlarının belirlenmiş olması ve bu doğrultuda gayretler sarf edilmesidir. Örgütlerde takımı başarıya ulaştıracak etkinliklerin temellerinin bu şekilde atılabileceği söylenebilir.

### KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayımları.
- Balcı, A. (2000). 'İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi'. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24.
- Başaran, İ. E. (1983). *Eğitim Yönetimi*. Gül Yayınevi. Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 154.
- Cafoğlu, Z. (1997). 'Yüksek Öğretim ve Öğrenci Kalitesi', Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Paneli'nde sunulan bildiri, (Ed: Çoruh, M.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Can, N. (2002). 'Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi'. Ankara: *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelikten, M. (2001). 'Etkili Okullarda Karar Süreci'.
- Çetin, M. Ö. (1998). *Eğitim Yönetimi Açısından İlköğretim Okullarında Takım Çalışması*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daft, R. (1994). *Management*. Third Edition. Florida: Harcourt Brace College Publishers.
- Ensari, H. 'Eğitimde TKY'ye İlişkin Bazı Uygulamalar'. [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr) Erişim Tarihi: 18.07.03.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karslı, M. D. (1997). *Zeki Örgüt Modelinin Eğitim Kurumlarına Uygulanabilirliğine İlişkin Akademisyenlerin Görüşleri* (Yayımlanmamış Araştırma), Bolu.
- Karslı, M. D. (1998). 'Öğretmenlere Hizmetiçi Eğitim Semineri için Hazırlanmış Notlar'.
- Katzenbach, J. and Smith, D. (1993). *The Wisdom Of The Teams Creating High-Performance Organization*. Singopore: Mcgraw Hill Book Company.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Robbins, S. (1994). *Management*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi. [www.inspiration.com](http://www.inspiration.com) Erişim Tarihi: 07.06.2004.

