

TAKIM KURMA VE YÖNETME SÜRECİ

Doç. Dr. Semra ÜNAL*

Günümüzde hızlı değişen örgütsel yapılar, teknoloji ve yönetim anlayışı bir işin tek başına yapılmasını imkânsız hale getirmiştir. Bu durum takım çalışmasını zorunlu hale getirmektedir. Etkin takımlar örgütlerin etkin yönetimi için en güçlü araçlardan biridir.

Takım çalışması, farklı becerileri ve tecrübeleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almalı anlamına geliyor. Bu yaklaşımda, doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri bir araya getirmenin, beklenen sonucu yaratabileceği inancı yatmaktadır. Takımlar, var olan süreçleri geliştirmeye, verimi arttırmaya, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeye, spesifik problemleri çözmeye, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeye, insanların işlerinden aldıkları tatmini arttırmaya ve hiyerarşik baskıları azaltmaya hedeflenmektedir. (Goldberg, 1997 :10)

Ancak grup ve takım çalışması genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu nedenle önce bu iki kavram arasındaki farkın ortaya konması gerekmektedir. Takım sözcüğü küme ya da grup çalışması sözcüğünden ötede, ortak amaçları gerçekleştirmek için en üst düzeyde etkililikle bir araya gelen insanları belirtmektedir. (Başaran, 1982, 118) Aşağıda grup çalışması ile takım çalışması arasındaki farklar yer almaktadır. (Johnson; Johnson, 1994: 504)

Grup Çalışmaları	Takım Çalışmaları
<ol style="list-style-type: none">1- Güçlü tamamen ona odaklanılmış bir lider2- Grubun amacı genel organizasyonu sağlamak3- Kişisel sorumluluk vardır ve kişisel çalışma ile ürünler oluşturulur.4- Etkililik dolaylı olarak grubun diğerleri üzerindeki etkisi ile ölçülür.5- Sadece kişisel güvenilirlik görülür.6- Kişisel başarılar fark edilir ve ödüllendirilir.7- Toplantılar etkin bir şekilde yürütülür ve kısa sürer8- Toplantılarda üyeler tartışır, karar verir ve iş birisine delege edilir.	<ol style="list-style-type: none">1- Liderlik rolleri ve sorumluluk paylaşılır.2- Takımın amacını takım üyeleri belirler3- Kişisel ve takım sorumluluk vardır. Takım ve birey çalışmaları ürünleri meydana getirir.4- Etkililik doğrudan takım çalışmasının ürünleri değerlendirilerek ölçülür5- Hem takım hem de birey güvenirligi görülür6- Başarı sonucu takım kutlanır. Aynı zamanda takımın başarısına katkıda bulunan bireysel çabalar da fark edilir ve kutlanır.7- Toplantılar tartışmaya açıktır ve aktif problem çözümünü de içine alır. Birlikte sonuca gidilir.8- Toplantılarda üyeler tartışır düşünür ve karar verirler ve iş birlikte yapılır

*Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bölümü Öğretim Üyesi

Bir takım, belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan kişiler arası etkileşimler bütünüdür. Daha açık olarak bir takım; (1) ortak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken birbirine olumlu yöndeki bağımlılıklarının bilincinde olan, (2) bunu yaparken birbirinden etkilenen, (3) kimin takım elemanı olup kimin olmadığını bilincinde olan, (4) gerçekleştirilecek özel rolleri ya da görevleri olan ve (5) sınırlı bir üyelik süresi olan iki ya da daha fazla kişiden oluşur (Dyner, 1987).

Takımlar sadece bilgi ve bakış açılarını paylaşıp, karar vermek için bir araya gelmezler; üyelerin ortak çaba ve katılımlarıyla somut çalışma ürünleri meydana getirirler. Takım kurmada odak noktasını takımın güvenilirliği, yeterliliği oluşturur. Takım üyeleri kendilerini ve diğerlerini yüksek kalitede iş yapmak için yeterli görürler (Johnson, Johnson, 1994:504).

Bütünlük gösteren her iş için takım kurulabilir. Takım kurmada en önemli sorun yapılacak işin çözümlenmesi görevlere ayrılması ve bir görevin gerektirdiği iş gören yeterliliğinin ortaya çıkarılmasıdır. İş çözümlenme ile iş için gereken insan gücü sayısı ve görevlere alınacak iş görenlerde bulunması gereken yeterlikler belirlenmelidir. (Başaran, 1992; 195-196) Gerçek bir takımın oluşması için bireysel ürünlerinin ötesinde bir şeylerin gerçekleşmesini sağlayan zorlayıcı bir takım amacı olmalıdır (Katzenbach, Smith, 1993).

Bir öğrenim takımı ise eşit statüye sahip yaşıt kişiler arasında (1) her üyenin bilgi birikimini ve yeteneklerini geliştirmek ve (2) her üyenin çabasını diğer takım üyelerininki ile birlikte düzenlemek ve birleştirmek için oluşturulan kişiler arası etkileşimler bütünüdür (Johnson ve Johnson, 1994: 505).

Takım Geliştirme

Bir takım kurulunca yapılandırılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek aşağıdaki işlevleri içermektedir (aynı, s.519; 520).

1-Takımı, yapacağı görevi ile birlikte sunun, takım üyeleri arasındaki pozitif bağımlılığı oluşturun ve görevlerin takımın özel hedeflerini oluşturduğunu açıklayın.

2-Takım üyelerinin yüz yüze görüşmesi ve birbirlerinin başarısını artırması için fırsat veren sık ve düzenli toplantı yapın.

3-İlk toplantılara özellikle dikkat edin.

4-Açık davranış kuralları koyun.

5-Takımın amaçlarına ulaşma başarısını doğrudan ölçme sorumluluğunu verin.

6-Gelişmeyi gösterin.

7-Takıma misyonunu amaçlarını ve görevlerini yeniden açıklayın, bilgi verin ve gelişmeye yardımcı olacak yeni bilgiler sunun.

8-Takım çalışması becerilerini artırmak için çalışmalarını sağlayın. Takım hedeflerine ulaşma yolunda ilerledikçe yeni beceriler gerekli olacaktır. Takımın hedeflerine doğru ilerlemesi için üyelerin var olan yeteneklerin geliştirilmelerini ve yeni beceriler kazanmaları gerekecektir.

9- Sık sık takım kutlamaları yapın ve üyelerin takım başarısını katkılarını kutlamak için fırsat kollayın

10- Sık sık takımın hedeflerine ulaşmasının zorunluluğu konusunda oturumlar düzenleyin.

Takım Sorumluluğu ve Verimliliği

Takımla çalışmada temel koşul her üyenin takıma bütün gücüyle katılmayı benimsemesidir. Takımda hem üyeleri, hem de takım önderi takımın başarılı olması için çaba göstermelidir. Takım üyeleri takım önderine ne denli güveniyorsa üyeler arasında bağımlılık da o denli güçlenmektedir (Başaran, 1982, 123-125).

Çoğu olayda, kişisel verimlilik takım verimliliği olmadan meydana gelemez. Bir takıma ihtiyaç duyulur. Herkes; 1- kendi içinde tek ve değerli bir başarı elde etmek ve 2- başarılı bir takım çalışmasının bir parçası olma ihtiyacını hisseder.

Takım verimliliği açık ve işbirlikçi bir yapının, takım çabalarına ve takım üyelerine katkıda bulunan üyeler olmaları için verilen eğitimin yeterliliğine bağlı olarak ortaya çıkabilir. önemli olan, takım çalışmasından en yüksek verimi elde edebilmek için nelerin yapılmasının bilinmesidir. Bunu başarabilmek için takımın her bireyine sorumluluk düşüyor, öncelikle takımı oluşturan bireylerin kendi bireysel güçlerinin farkında olmaları ve bu güçlerini takım içinde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekiyor. Bu konuda en büyük rol yöneticiye düşüyor. (Sive; Pars 1996:11) Açık işbirlikçi hedefler etkili iletişim, iyi liderlik, etkili karar alma, yapıcı anlaşmazlık yönetimi ve gücün olumlu yönde kullanımının hepsi takım verimliliği için gereklidir.

Takım Yönetimi

Takım kurma, hem takım sorunu çözme yeteneğini, hem de takım ruhunu geliştirir. (Balci, 1995, 88) Bir örgütü yönetmenin ilke ve kuralları takımı yönetmek için de geçerlidir. Ancak yapılan araştırmalar etkili takım yönetimi prensiplerinin genellikle uygulamaya yansıtılmadığını göstermektedir. Bu Mutgatroyd (1985), Torrington ve Weighman (1989) "n çalışmalarında vurgulanmaktadır. Etkin takımlar belirli ve gerçek bir işleve sahip olmalı, örgütsel yapının ayrılmaz bir parçası olmalı ve sosyal bir varlık olarak proaktif şekilde yönetilmelidir. Bu amaçla aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (West-Burnham, 1990:65).

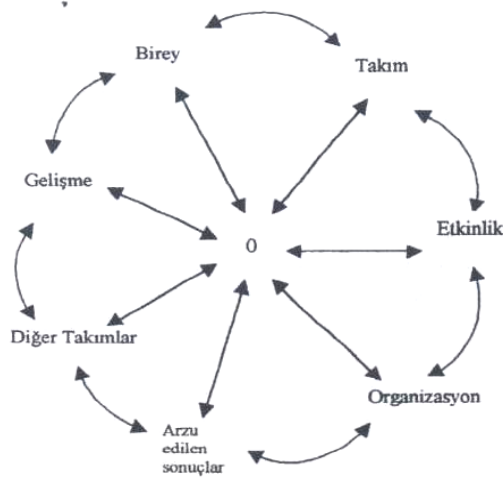
- Takım üyelerini dikkatli seçmek
- Takım üyelerini eğitmek ve geliştirmek
- Takımın kendisini geliştirmek
- Diğer takımlarla ilişkileri geliştirmek
- Yapısal çerçevede bir bütün olarak takımla örgüt arasında bağlantı kurmak
- Takım hedeflerini örgüt hedefleri ile ilişkilendirmek

Etkin takımlar oluşturmak çeşitli elemanlar arasında ortak çalışmayı sağlama ile kurulabilir.

Takım yönetimi katılımlı bir yönetimdir. Bu nedenle takım kurarken yönetici yatay ilişkileri de geliştirmelidir. Her yöneticinin en zor görevlerinden biri de yatay ilişkilerin frekansını doğru ayarlama mücadelesi olmuştur. Örgüt içinde çalışanların birbirleri arasındaki yatay ilişkiler çok hassas ve naziktir. Bu ilişki, karşılıklı inanç ve güven varsa gelişir (Hürriyet Gazetesi, 1997:19).

Bir işten elde edilen başarı ve başarısızlıklar, takımı oluşturan insanların bir arada verimli çalışıp çalışmadıklarının bir sonucudur. Bu yüzden yöneticiler düzenli olarak kendi takımlarının nasıl yönettiklerini gözden geçirmelidirler.

Takımları oluşturan öğeler West Burnhan (1990:76) tarafından Şekil 1 deki gibi şemalaştırılmıştır.



Şekil1. Etkin takımları oluşturan öğeler

Takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için takım yönetiminin Uç elamanından söz edilmelidir. A) Takım oluşturma (Team Building), B) (Review) takımın devamını sağlama (Maintenance) C) takımın yeniden gözden geçirilmesi (Aynı: 78-80).

A-Takım Oluşturma (Team Building)

Bir takımın geliştirilmesindeki çalışmalar dört aşamada oluşur. Bunlar;

1. Şekillendirme (Forming): Bu aşamada takım henüz oluşmamıştır. Takıma giren üyelerin görevleri tanımlanır. İlişkiler, roller açıklanır. Yönetici rehberliğine ihtiyaç duyulan aşamadır.

2. Harekete Geçirme (Storming): Kurallar belirlenmiş; örgüt hedefleri konusunda bilinçlenilmiş ve ilişkiler açıklanmıştır. Yönetici bu aşamada belirleyici, yönetici olarak etkili olmaktadır.

3. Norm Belirleme (Norming): Çalışma prensiplerinin, metotlarının kişiler arası ilişkilerin belirlendiği ve pekiştirildiği aşamadır. Kuralların üyeler tarafından iyi anlaşılması önemlidir.

4. Ortaya Koyma (Performing): Takımın olduğu ve son halini aldığı aşamadır. Görevlerin etkin bir şekilde gerçekleştirildiği, kişilerarası ilişkilerin artırıldığı ve yapılacak işlerin gerçekleşmeye başladığı bir aşamadır.

Etkin bir takım, en fazla zamanı "ortaya koyma" ve "Norm belirleme" aşamalarında harcar. Etkin takımların performansı West-Burnhan (1990:78) tarafından aşağıdaki gibi şemalaştırılmıştır.

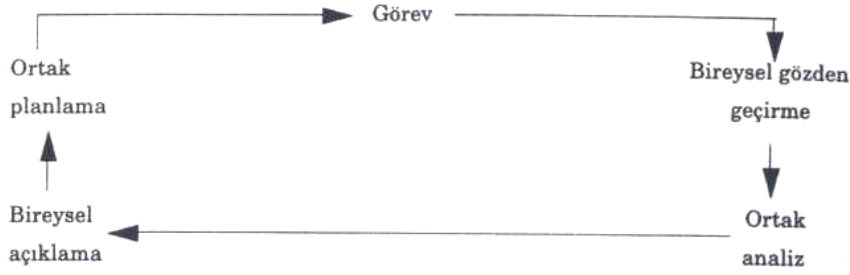


Şekil 2: Etkin Takımların Performansı

B- Takımın Devamını Sağlama

Takımların sistematik yaklaşımlardan yararlanılarak geliştirilmeleri gerekir. Bunu başarmak için takımların tüm üyelerinin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılan bir ortam yaratılmalıdır. Üyelerin tam katılımının sağlanmaya çalışılması gerekli olduğu gibi mevcut zamanında en iyi şekilde kullanılmasına dikkat edilmelidir. Takım ilişkilerinin geliştirilmesi takımın korunmasının bir

öğrenme süreci olarak algılanmasıyla başarılıdır. (West-Burnhan (1990:79)
Şekil 3)



Şekil 3: Takımların Nasıl Öğrendiği

Geliştirilen modelde, "görevin" takımın devamı-korunması sürecinin bir parçası olması ve kişilerarası ilişkiyi artırmayı sağlayan değerlendirici, yansıtıcı ve planlamacı öğelerle bağlantılı olmasıdır.

Bir takımın sürdürülmesi ve geliştirilmesi için gerekli özellikler şunlardır. (aynı;1990:80)

- 1- Belirli, anlaşılabilir ve kabul edilen hedefler
- 2- Açık ve güvenilir iletişim
- 3- Üst düzeyde karşılıklı güven ve ilgi
- 4- Çalışmaların ve çözümlerin ortaya konması
- 5- Takımın bilgi, yetenek ve özelliklerinin dolaylı bir şekilde anlaşılması
- 6- Oybirliği karar verme
- 7- Dağıtılmış liderlik ve sorumluluk
- 8- Kişiliğe saygı
- 9- Dinamik, büyüyen, ve takım öğreniminden ortaya çıkan takım ilişkileri

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

C- Takımın Yeniden Gözden Geçirilmesi (Review)

Yeniden gözden geçirme, güçlerin pekiştirilmesi, başarının kutlanması, olumsuzlukların üstesinden gelinmesi için alınacak önlemleri belirleme bakımından bir geri bildirim niteliği taşır. Bu tür bir etkinlik takımın

olgunlaşmasına yardım etmek için gereklidir. (aynı,s.81)

Kulağa da (1997:5) takım oluşturulurken aşağıdaki ilkelere bağlı kalınmasını önermektedir

- 1- Takım doğru tanımlanmalıdır. Takım üyeleri "ben" yerine "biz" anlayışını benimsemelidir. Bu anlayışa göre; benim katkım ne olabilir yerine sinerjik bir takım olarak biz takıma neler katabiliriz olmalıdır. Başarı; takım üyelerinin rollerini anlayabilme yeteneğine, isteğine ve takımı benimseme anlayışına bağlıdır.
- 2- Takım kurma amacının bilincinde olmak: Takımlar ortak amacı benimseyenler arasında kurulmalıdır.
- 3- Kimlerin takıma kabul edileceği konusunda bilinçli karar vermek: Takımda çalışacak kişilerin yetenek ve uzmanlık alanlarına dikkat edilmelidir.
- 4- Takımın başarısını değerlendirmek: Takımın hedefleri çerçevesinde yapılan çalışmalar değerlendirilmelidir.
- 5- Kurumun genel yapısında takımın yerini belirlemek.

Takımlar oluşturulurken bu beş ilke uygulandığında başarıya ulaşmak kolaylaşacaktır.

Başarılı Takımlar ve Özellikleri

Takım çalışmaları yapan kurumların hepsinin de başarılı olduğu söylenemez. Her takımın yüksek performansa sahip olabilmesi için öncelikle engellerin nedenlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Takımların başarısız olma nedenleri şöyle açıklanabilir: (Wamer; 1997 :11)

- a) Örgütlerde yanlış takımların kurulması. Liderler ne çeşit bir takımın hangi işte en etkin olacağını bilmelidir.
- b) Liderlerin, takım çalışmasına yönelirlerse, denetim güçlerini kaybedeceklerinden korkması.
- c) Örgüt içinde bir takımın nasıl oluşturulduğuna ilişkin bir belirsizliğin söz konusu olması. Liderler takımlar konusunda nasıl eğitilmelilerse, aynı şekilde çalışanlar da bu konuda eğitilmelidir.
- d) Takımlarda yer alan üyelerin ortak hedefleri belirleme sürecinde söz sahibi olmaması. Bir takımın başarısı, ortak hedefler birlikte belirlenmezse azalır.
- e) Kültürel farklılıklara saygı duyulmaması. Gerek takım üyelerinin gerekse her takımın kültürü farklılıklar gösterir.

Tüm bu engellere rağmen takım çalışmalarında bireysel çalışmalardan daha başarılı olunmakta ve üst düzeyde fayda sağlanmaktadır.

Takımların çalışmalarından en iyi şekilde faydalanmak için yöneticilerin aşağıdaki ilkeleri bilmeleri gerekmektedir. (Aynı; 1997 : 11)

- a) Çalışanlara saygı duyduğunuzu gösterin. Çalışanlardan maksimum fayda sağlamak için takım çalışmaları mükemmel bir araçtır.
 - 1- Takım çalışmasının güvenli ve destekleyici ortamı, çalışanların yeni davranış biçimlerini denemeye, riske girmeye teşvik eder.
 - 2- Çalışanlar birbirlerinden bir şeyler öğrenme fırsatı bulurlar.
 - 3- Birlikte çalışarak başarıya ulaşmak zevk verir.
 - 4- Takım üyeleri arasında oluşan sinerji sayesinde yaratıcı gücü gelişir.
 - 5- Çalışanların becerileri artar. Böylece üyelerin hem kendi yetenekleri gelişir hem de örgüte daha fazla katkıda bulunurlar.
- b) Başka kültürlerin normlarını ve adetlerini öğrenin.
- c) Başarılı takımlar için ortak hedefler gereklidir.
- d) Eldeki mevcut iş için uygun olan takım oluşturulmalıdır.
- e) Takımlar müdahale edilmeden çalışsınlar.

Takımların başarısı için kararlı, sabırlı ve güvenli olmak gerekir. Böyle oluşan başarılı takımların örgütsel gelişmeye katkıları fazla olacaktır.

Başarılı takımların üyeleri, takım amacının, takımın üstlendiği işin ne olduğunun ve neden önemli olduğunun bilincindedir. Takım stratejileri açıkça ortaya konmuştur. Üyeler takım hedeflerine ulaşmak için üstlenecekleri rolleri anlamış ve karşılıklarına çıkabilecek güçlükleri aşmak için yeterli güvene sahiptirler. Kurallar, belirlenmiş prosedürler ve politikalar bireylerin işlerini kolaylıkla yapmalarını sağlamaktadır. Üyeler yeteneklerini geliştirme olanağı bulmaktadır. Takım üyeleri arasında iletişim sağlıklıdır. Kişiler görüşlerini açıklıkla dile getirebiliyor. Düşünce farklılıkları bir zenginlik olarak kabul ediliyor ve çatışma yönetiminin metotları iyi anlaşılmiş oluyor. Karşılıklı güven ortamı içinde bütünleşmiş bir topluluk izlenimi uyandırıyor.

Başarılı takımlarda üyeler esnek yapıda, her türlü duygu ve düşünceye açık, zor çalışma şartlarına uyum gösterebilen, zaman zaman eğlenceli bir çalışma atmosferi yaratabilen üyelerden oluşuyor. Yüksek performans gösteren takımlar, önemli sonuçlara ulaşıyorlar, yüksek standartlara ve kaliteye bağlılık görüyor. Ödül mekanizması iyi işliyor.

Üyeler takım içinde kendilerinin gerçekten önemsendiklerini hissedebiliyorlar. (Şive ;Pars; 1997:10-11)

Okulun kalitesi öğrencilerinin davranışlarıyla belirlenir. Bu nedenle okullar kaliteli hizmet sunmak durumundadır.

Okullarda Takım Çalışmasının Önemi

Eğitimin tarihi çeşitli reformlarla dolu olmasına rağmen çoğunluğunun öğrenme ve öğretmen süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenemez. Bu konuda yapılanlarda daha çok geleneksel okul bürokrasisini açıklayıp genişletmekten ileri gidilememiştir. Oysa günümüzdeki hızlı gelişmelerle birlikte eğitimde kalite geliştirme çalışmalarının ön plana çıkarılması bir zorunluluktur. Okullarda yapılacak kalite çalışmalarında tüm çalışanların katılımını sağlayacak takım çalışmaları kalite geliştirmenin temel taşıdır. Bu nedenle okulların takım çalışmasına yönlendirilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Okullarda takım çalışmalarına öğretmenler kurulu toplantılarında zümre toplantılarında ve bazı özel gün kutlamaları programlarında rastlanmaktadır. Oysa bu çalışmaların okulun tüm etkinliklerinde sürekli olarak işletilmesi, kurumun verimliliği açısından önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi çalışmaları ve takım çalışmamasının yararları kavranmaya başlanmıştır.

Takım üyeleri, uzman kişiler ya da ortaya çıkan sorunla ilgili oldukları için problemleri en iyi şekilde çözebilme gücüne sahiptirler. Etkili bir takımın bireylerin birleşik beyin gücü bireysel kapasitelerin toplamından daha üstündür, insanlar birlikte çalışırken hem daha iyi çalışırlar hem de daha yaratıcı olurlar. Takım üyeleri işe yoğunlaştıklarında, iş akışını önemsendiklerinde ve sonuca hedeflendiklerinde takımın üretken enerji kapasitesi gelişir. (Quigley, 1997, 18)

Takım çalışması sadece arzu edilen bir yöntem değil, istenilen sonuca ulaşmak için zorunluluktur.

Okullardaki takım çalışmalarında yönetici, öğretmen, veliler, personel ve öğrenciler bulunacaktır. Ancak güvenli bir çalışma ortamı sağlanmadığı sürece okullarda çalışanlar düşüncelerini, enerjilerini ve zamanlarını bu çalışmalara kanalize etmezler. Güven ortamı risk almanın desteklediği hataların tolere edildiği bir ortamdır.

Okullardaki iletişim kopuklukları, alınan kararların yerine getirilmemesi, yöneticinin güç kullanımı, üyelerin düşüncelerine önem verilmemesi güvenin azalmasına yol açmaktadır. Verimli takım çalışması için açık iletişim ve her bir üyeyi, dikkatle dinleme önerilere açıklık önkoşuldu. Takım dikkatli bir planlama ve rehberlikle oluşur. Bu nedenle yöneticilerin kalite geliştirme çalışmalarının öneminin takım iç katılımını destekleyecek Rostermeleri gerekli olmaktadır. Bu bilinç öncelikli olmazsa süreç devam edemez. (Spanbauer, 1992,28)

Okullardaki tüm çalışanların karar alma ve sorun çözme sürecine katılmalarıyla ortak sorumluluk oluşur, yaratıcı fikirler ortaya çıkar, iletişim, motivasyon, sürekli gelişme ve öğrenme, disiplin konularında var olan ya da olabilecek tüm engeller ortadan kaldırılabılır.

Sonuç

Günümüzdeki hızlı değişme ve gelişmeler örgütlerin büyümesi insan ilişkilerinin gittikçe karmaşık bir hal alması başarı için birlikte çalışmanın gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu karmaşık yapının işlevsel hale gelebilmesi, sorunların çözebilmesi, gelişmelere uyum sağlayabilmesi bireysel çalışmalarla erişmek mümkün görünmemektedir. Çoğu olayda kişisel verimlilik takım verimliliği olmadan meydana gelmez. Bu nedenlerle çağımızda bireysel çalışmalar artık yerini takım çalışmalarına bırakmış ve verimli takım çalışmalarının nasıl sağlanacağı üzerinde düşünmeye ve bunu gerçekleştirmeye başlanmıştır. Bunu başarabilmek için takımın her bireyine sorumluluk düşer. Öncelikle takım oluşturan bireylerin kendi bireysel güçlerinin farkında olmaları ve bu güçleri takım içinde nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Bu konuda en büyük rol yöneticiye düşmektedir. (Sive, Pars, 1996; 11)

Okullarda yaptıkları tüm etkinliklerde toplumun istediği niteliklerde insan gücü yetiştirmek sorumluluğunu üstlenmiştir. Bu nedenle öncelikle okullarda tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleşmesi ve kısa zamanda daha kaliteli insanlar yetiştirme çabalarına girmeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkin bir takım oluşturabilmesi için liderlik özelliklerine sahip, uyumlu çalışmayı sağlayan, gereken yönetim desteğini, veren, ortak vizyon ve misyonu açıkça ortaya koyan özellikte olması gerekmektedir.

Böylece iletişim eşit katılım, motivasyon, sürekli eğitim-öğretmen konularına ilişkin sorunlar ortadan kaldırılabilir ve kısa zamanda başarıya ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Başaran, İ. Ethem. "Yönetimde İnsan İlişkileri", Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1982
- Johnson W. David; Johnson P. Frank, "Joining Together", A Paramount Cominications Company, USA, 1994
- Dyner, W. "Team Building" Issues and Alternatives. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987
- Katzenbach J.;Simth, O. "The Wisdom of Team" Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Sive, OzonC; Pars, Fusun. "Takım Yönetimi" Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı 1 İstanbul: Kasım, 1996
- West-Burnhan, John. "Human Resource Management in Schools" Education Management for the 1990s." Longman, 1990
- Golbder, Beverly, "Ekip Çalışmasının önemi", Executive Excellence Dergisi, Sayı:2, 1997
- Mutgatroyol, S. "Management Teams and the Promotion of Well-being" School Organization. Vol. 6, No:1, 1985
- Torrington, D: Weighman,J. "The Reality of School Management", Balcakwell
- Kulağa, Jon. "Ekip Oluşturma" Executive Excellence Dergisi, Sayı 2, Yıll, 1997
- Quigley, Michael E. "Etkili Ekiplerin Dinamiği" Executive Excellence Dergisi, Sayı 2, 1997.
- Spanbauer, S.J. "A Quality System For Education" Quality Press, Wisconsin, 1992.
- Balcı, Ali "örgütsel Gelişme" Medya Ajans Reklamcılık Matbaacılık San. Ltd Şti, Ankara, 1995.
- Warner, Mark J. "Ekipler Neden Başarısız olur, Nasıl Başarıya Ulaşırlar? Executive Excellence Dergisi, Sayı 2, 1997.