

Okul Çalışanlarının Takım Algısı (Malatya Örneği)

Hasan Demirtaş*

Öz

Okul örgütleri toplumun eğitim gereksinimleri karşılamak üzere kurulur ve amaçlarına ulaştıkları sürece varlıklarını korurlar. Toplumun eğitim gereksinimini karşılayan okul örgütünün öngörülen amaçları gerçekleştirebilmesi, okul çalışanlarının güçlerini etkili biçimde birleştirmelerini gerektirir. Bunun bilinen en iyi yollarından biri okulların, kendilerini eğitim-öğretim takımının bir üyesi olarak algılayan öğretmenler ve takımın önderi olarak algılayan okul yöneticilerine sahip olmasıdır. Ancak böyle bir okulda, takıma verilen görevler takım üyelerinin kendi amaçlarına dönüşebilir. Astarları, üstleri ve meslektaşlarıyla takım ruhu içerisinde hareket eden okul çalışanları, MEB'nin yaygınlaştırmaya çalıştığı TKY felsefesinin de vazgeçilmez öğeleridir. Bu çalışmada, okullarımızda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir eğitim-öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıkları bazı değişkenler açısından belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda; a-anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarını çalışanları ile birlikte bir takım olarak algılama düzeylerinin ilköğretim okulları, genel liseler ve mesleki ve teknik liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu, b-araştırma kapsamına alınan tüm okullardaki yöneticilerin, öğretmenlere kıyasla okullarını çalışanlarıyla birlikte daha çok bir takım olarak algıladıkları ve c-buldukları okullarda daha uzun süre çalışan öğretmenlerin, daha kısa süre çalışan öğretmenlere nazaran takım algılarının daha güçlü olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul, takım çalışması, takım algısı

* Yrd. Doç. Dr. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, hdemirtas@inonu.edu.tr

Team Perception of School Employees' (An Example of Malatya)

Abstract

School organizations are found to meet education needs of the society and maintain existence as long as they achieve their goals. Meeting the education needs of the society, school organizations require the join up of the school employees' powers in an effective manner to reach the envisaged goals. One of the best known ways of this is the schools' having teachers perceiving themselves as one of the members of the education team and the administrators perceiving themselves as the leader of the team. Only in such a school, the missions given to the teams transform into the team members' own aims.

School employees acting with their subordinates and superiors and colleagues in a team soul manner is also important components of the Total Quality Management (TQM) philosophy which is tried to be made common by Ministry of National Education (MNE). In this research, it is tried to be defined whether teachers and administrators as an education team or not in regard to some variables.

At the end this research it is understood that a- Teachers and administrators working in pre-schools have a higher level of perception of team in their schools with the employees than the teacher and the administrators in primary schools, general secondary schools and vocational and technical secondary schools. b- The administrators perceive their schools with the employees as a team more than teachers in the schools. c- The teachers working for a long time in the schools they are, have a stronger perception about team than the teachers working for a shorter period.

Key Words: School, Team working,, team perception.

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, değerlerin ve normların hızla değiştiği ve geliştiği karmaşık ortamlarda yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu hızlı değişim ve gelişim, örgütleri sadece ayakta kalmak ve yaşamak için değil aynı zamanda belirsizlik, değişkenlik ve rekabetle baş etmek zorunda bırakmaktadır. Bunlarla baş edemeyen örgütlerin kendilerini geleceğe taşımaları olası görünmemektedir.

Günümüzde baş döndürücü bir hızla ulaşan bilgi birikimi, örgütlerin işlevlerini de artırmış; buna koşut olarak, bir çalışan işini yaparken başkalarının bilgi ve deneyimine daha fazla gereksinim duymaya başlamıştır. Ürün ve hizmette kalite arayışları da, çalışan takımlarının etkili çalışmasının gerekliliğini açıkça ortaya koymuştur. Bilinmektedir ki, çalışanlarını etkili bir takıma dönüştüren örgütler daha başarılı ve daha uzun ömürlü olabilmektedir.

Takım, önceden kararlaştırılmış hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, ortaklaştıkları amaçları el birliği ile ve tümleşik olarak en üst düzeyde etkililikte gerçekleştirmeye çalışan, birbirlerine bağlı ve birlikte hareket eden iki ya da daha fazla kişiden oluşan topluluktur. Takımda biz duygusu hakimdir (Balcı, 2005: 177; Demirtaş ve Güneş, 2002: 149). Takımlar, amaçlara odaklıdır, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Takımlarda, amaçlar doğrultusunda eşgüdümlemiş çalışma ruhunun olması takım olabilmelerinin gereklerindedir.

Örgütlerde takımlar birçok amaçla kurulurlar. Bu amaçlar arasında; değişimi başlatma, değişime karşı direnci kırma, sorunlara çözüm bulma, çalışma ilişkilerini geliştirme, amaçlara dönük sonuçlar elde etme, örgütü yenileştirme, çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirme, katılımcı ve paylaşımcı bir örgüt kültürü yaratma, kaliteli hizmet sunma, yeni stratejiler geliştirme vb. sayılabilir (Elma, 2004: 197). Takım çalışması bireysel çalışmaya göre daha başarılı sonuçlar vermektedir. Bunun temel nedeni, günümüzdeki bilgi patlaması ve uzmanlığın derinleşmesine koşut biçimde artan işbirliği gereksinimi olabilir. Takım çalışmasını üstün kılan bir çok etmen arasında en önemlisi ortak aklın işe koşulmasıdır (Aksu, 2002: 182). Cole (1988) göre, örgütsel etkililiği yüksek düzeye çıkaran örgütler, işgörenlerin içten güdülenmelerine olanak sağlayarak, birbirine bağlanmış ve kenetlenmiş üyelerden oluşan takımlar kurarak çalışmaktadırlar (Başaran, 1992: 187).

Takım çalışmasına olan gereksinimin çeşitli nedenleri olabilir. Bunlar yapılacak işin niteliği ve gereği olabileceği gibi, örgütteki madde ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanma gereği de olabilir. Örgütlerde takım çalışmasına olan gereksinim, çalışanların düşünme, planlama, karar alma,

özerklik vb. gereksinimlerinden kaynaklı da olabilir. Takımın kuruluş nedeni ne olursa olsun, önemli olan takım çalışmasına başladıktan sonra yapılacak etkinliklerin iyi planlanması, takım ruhunun ve takım halinde çalışma felsefesinin kurum içinde yerleştirilmesidir (Elma, 2004: 199).

Takım çalışması örgütsel öğrenme için de bir gerekliliktir. Willard'a göre (1994) örgütsel öğrenmenin oluşabilmesi için örgüt içerisinde takım çalışması kültürünün oluşturulması gerekir. 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 (Töremen, 2001: 6-7).

Diğer yandan takım çalışması eğitim örgütleri olan okullar için de yaşamsal bir öneme sahiptir. Okulların, önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşması; bu amaçları kendi amaçları olarak benimseyen, bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda diğer çalışanlarla işbirliğini geliştiren, okulun başarısının, ancak tüm çalışanlar üzerlerine düşeni bir takım ruhu ile ve tam olarak yaptıklarında ortaya çıkabileceğini bilen çalışanlarla olasıdır. Okullarımızda yerleştirilmeye çalışılan toplam kalite yönetimi anlayışı takım ruhunu ve çalışmasını geliştirme gereksiniminden kaynaklanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, bu gereksinimden yola çıkarak tüm okullarda "toplam kalite yönetimi" anlayışını yerleştirmeyi amaçlamıştır (MEB, 1999). Johnson ve Johnson (1994) da, toplam kalite yönetiminin etkili takımların oluşturulması, eğitimi ve geliştirilmesini gerektirdiğini bildirmektedir. Örgütler için takım çalışmasına olan gereksinim, gelişmeler koşut olarak her geçen gün artmakta ve bu konuda yapılan araştırmalar çeşitlenmektedir.

İskoçya'da Kalite Uygulama Ödülü (Quality Practice Award) ile takım çalışması ilişkisi, temel sağlık bakımı alanında araştırılmış ve kalite uygulama ödülünü başarıyla tamamlamanın, takım çalışması konusunda takım üyelerinin algısını geliştirdiği sonucuna varılmıştır (McClean, Atkins ve McClean, 2005). Bloom, Stevens ve Wickwire (2003), takım kurma konusunda uzman antrenörlerin algılarını değerlendirmişler ve çalışmalarının sonunda, takım kurma etkinliklerinin uygulanmasına ilişkin ayrıntılı bir betimleme ortaya koymuşlardır. Athanasaw (2003), araştırmasında, kamu sektöründeki çapraz işlevsel takımların üyelerinin, etkili takım üyesi olmak için gerekli görülen bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduklarını gözlemiş; etkili takım başarımının (performans) önemli değişkenleri olarak da mesleki iş deneyimi süresi, takım katılımı sıklığı, takım eğitimi türü ve takım ödevlerine giriş biçimini (gönüllü, atama vb.) belirlemiştir.

Rees, Stride, Shapiro, Richards ve Borrill (2001) tarafından geliştirilen "Toplum Akıl Sağlığı Takım Etkililiği Ölçeği" de, "dışsal gereksinimleri karşılama", "içsel takım süreçleri", "kanıt ve dönüt" olarak adlandırılan üç faktör içerisinde toplam yirmi yedi maddeden oluşmaktadır. İngiltere ve Galler ilkokullarında, okul müdürünün önderlik ve yönetiminde deneyimli öğretmenlerle oluşturulan yönetim takımları konusunda yapılan araştırma da göstermiştir ki; rasgele dağıtılan önderlik ve yönetim, okul etkililiği ve gelişimini etkileyen okul düzeyindeki etmenler üzerinde odaklanan uluslararası araştırma, kuram oluşturma, yetiştirme ve geliştirme etkinliklerini önemli ölçüde canlandıracak bir fikir olabilir (Wallace, 2002).

Malone ve McPherson (2004), erken müdahale sağlık takımları üzerinde yaptıkları araştırmada; takım üyelerinin takım sürecine karşı yüksek bir saygı düzeyine ve hizmet verdikleri takımların başarımı konusunda olumlu bir görüşe sahip olduklarını gözlemişlerdir. Short (1993), kendi kendini yöneten öğretmen takımlarının geliştirilmesinde müdürlerin rolü üzerine yaptığı çalışmada, kendi kendini yöneten öğretmen takımlarında, müdürün çalışmalarına kolaylaştırıcı olarak yaklaşmasının, takım üyelerini amaçlar üzerinde odaklaşmaya, kendi kendini eleştirmeye ve birbirlerini desteklemeye yönelttiğini bulmuştur.

Dillon (1999), New York' daki 60 farklı ülkeden gelen göçmenlere hizmet veren uluslar arası yüksek okulda gerçekleştirdiği araştırmasında, disiplinler arası takımlarda ve işbirliği içerisinde çalışan öğretmenlerde, işle daha fazla meşgul olma, olumlu sonuçları başarmak için daha fazla ve heyecanla çalışma davranışları gözlemiştir. Araştırmanın bir başka sonucu da, farklı kariyer düzeylerindeki öğretmenlerin işbirliğine farklı katkılarda buldukları ve işbirliğinden farklı kazanımlar elde ettikleri bulgusudur.

Riley (1999), temel eğitim öğretmenleri takımlarında işbirlikli planlama ve karar verme becerilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda deneyimli öğretmenlerle deneyimsiz öğretmenlerin etkileşiminin takım çalışmasında işbirlikli planlama ve karar verme becerilerini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

Takım çalışması bir birimde çalışanların işlem ve eylemlerinin eşgüdümü, bu işlem ve eylemlerde işbirliği yapmaları anlamına gelir (Aksu, 2002: 180). 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.

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

AMAÇ

Bu çalışmada, okullarımız çalışanları tarafından bir eğitim-öğretim takımı olarak algılanabilmekte midir? Sorusunun yanıtının, çalışanların görüşlerine dayalı olarak verilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak üzere, okul yöneticileri ve öğretmenlere "Takım Algısı Ölçeği" uygulanmıştır. Okul çalışanlarının görüşlerinin, cinsiyet, görev yapılan okulun türü (Anaokulu, İlköğretim Okulu, Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Lise), branş (Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Teknik Branşlar), okulda yürütülen görev (Yönetici, Öğretmen) ve buldukları okuldaki toplam hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın alt amaçları olarak alınmış ve öğretmen görüşleri bu bağımsız değişkenlere göre değerlendirilmeye çalışılmıştır. Görev yapılan okulun türü değişkeni belirlenirken, mesleki ve teknik liseler, birer ortaöğretim kurumu olmalarına rağmen gerek işleyişlerinin gerekse program içeriklerinin farklı olmasının bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin takım algısını etkileyebileceği varsayılarak ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Branş değişkeninde ise araştırma kapsamında yer alan okullardaki yönetici ve öğretmenlerin branşlarının çok sayıda olması ve istatistiki çözümlenelerde yaratabileceği güçlükler dikkate alınarak bu branşların üç gruba ayrılarak değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Okul çalışanlarından öğretim takımını oluşturan yönetici ve öğretmenler çalışma kapsamına alınmış, diğer çalışanlar çalışma dışında bırakılmıştır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırma, betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında, Malatya ili merkez ilçede ve belediye sınırları içinde yer alan tüm anaokulları, ilköğretim okulları, genel liseler ve mesleki ve teknik liselerde görev yapan tüm yöneticiler ile öğretmenler oluşturmaktadır. 2005-2006 eğitim-öğretim yılında, Malatya ili merkez ilçede belediye sınırları içindeki 10 anaokulu ve bu okullarda çalışan 10 yönetici ile 78 öğretmen, 76 ilköğretim okulu ve bu okullarda çalışan 489 yönetici ile 3317 öğretmen, 22 genel lise ve bu liselerde çalışan 126 yönetici ile 1096 öğretmen ile 10 mesleki ve teknik lise ve bu liselerde çalışan 69 yönetici ile 454 öğretmen araştırmanın evreninde yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden oranlı küme örnekleme

yoluyla seçilen 6 anaokulu, 12 ilköğretim okulu, 11 genel lise ile 7 mesleki ve teknik lisede çalışan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Her bir okul türü bir küme kabul edilmiş ve her kümeden evreni temsil edecek sayıda okul alınarak bu okullardaki yönetici ve öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklemede yer alan okullardaki yöneticilerin tamamına, öğretmenlerin ise toplam sayısının % 50'si dikkate alınarak ölçek formu gönderilmiş ve uygulanmıştır. Öğretmenlerin toplam sayısının % 50'sinin örnekleme alınmasının nedeni, eksik ve yanlış doldurulan, boş olarak geri dönen formlar elendikten sonra geriye evreni temsil edebilecek sayıda örneğin kalmasını sağlamaktır. Tablo 1'de araştırma kapsamına alınan okulların çalışan sayıları öğretmen sayıları verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamına Alınan Okulların Toplam Çalışan Sayıları

Okullar	Toplam Sayısı	Okul Toplam Sayısı	Yönetici Toplam Sayısı	Öğretmen Sayısı
Anaokulu	10	10	78	
İlköğret. Okulu	76	489	3317	
Genel Lise	22	126	1096	
Mes. Tek. Lis.	10	69	454	
Toplam	118	649	4945	

Okullardan dönen ölçek formlarından hatalı ve eksik doldurulanlar ayrıldıktan sonra, 103'ü (% 12.7) yöneticilerce, 707'si (% 87.3) öğretmenlerce doldurulmuş olmak üzere toplam 810 form değerlendirilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bilgin Aksu, Demirtaş ve Atılgan (2005) tarafından geliştirilen Likert tipi ve beşli olarak derecelendirilen "Takım Algısı Ölçeği, TAÖ" kullanılmıştır. Ölçek geliştirilme aşamalarında şu yol izlenmiştir: İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün istemi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü ve Malatya İl Millî Eğitim Müdürlüğü işbirliği ile 3-4 ve 17-18 Şubat 2005 tarihlerinde "Yönetici Eğitimi Semineri" düzenlenmiştir. Düzenlenen bu seminere katılan ilk grupta Malatya il merkezinde görev yapan her dereceli okulun müdürleri çağrılmış, ancak katılım oranı düşük olmuştur. Katılımcıların ilk grubunda yer alan 60 okul müdürüne, yukarıda belirtilen YÖK/Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesi çerçevesinde takım çalışması düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan 50 maddelik ölçek beşli Likert tipi bir denemelik ölçme aracı olarak uygulanmıştır. Toplanan veriler incelenmiş ve dönütler ışığında maddeler yeniden düzenlenerek, katılımcıların ikinci grubu olan 130 ilçe-köy okulları müdürlerine uygulanmıştır.

Denemelik ölçek maddelerine dayalı olarak olası boyut sayısının belirlenmesi ve madde seçimi için, madde faktör yük değerleri incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde temel bileşenlerle açıklayıcı faktör çözümlemesi kullanılmıştır. Seçilen maddelerden oluşturulan nihai ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi için temel bileşenlerle doğrulayıcı faktör çözümlemesi yapılmıştır. Ayırt edici geçerlik çalışması için ise %27'lik alt-üst gruplar için bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için ise, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ve iki yarı güvenilirliği hesaplanmıştır. Çözümlemelerde Statistica 6.0 paket programı kullanılmıştır.

Denemelik 50 maddeden oluşan ölçeğin 130 okul müdürüne uygulanmasından elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk değerinin (.818) Pallant (2001) tarafından önerilen en düşük .60 değerinden büyük olması ve Bartlett testi ($\chi^2 : 3095,60$; sd:1225; $p < .00$) sonucunun manidar olması verilerin faktör çözümlemesine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin olası boyut sayısını belirleyebilmek ve madde seçmek amacıyla temel bileşenlerle faktör çözümlemesi yapılmıştır. Tek boyutlu olması beklenen TAÖ için madde seçmek amacı ile denemelik ölçek maddelerin birinci faktör yük değerleri incelenmiştir.

Büyüköztürk (2002), madde seçimi için faktör yük değerinin .45 ve üstünde olmasının iyi bir ölçüt olduğunu, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değerinin .30'a kadar indirilebileceğini belirtmektedir. Denemelik ölçekteki 20 maddenin birinci faktör yükleri .45'den küçük bulunmuştur. Bu 20 madde dışında kalan 30 maddenin birinci faktör yük değerleri ise .449 ile .708 arasında bulunmuştur. Bu nedenle il etapta faktör yük değerleri yeterli bulunmayan dokuz madde dışında kalan 41 madde seçilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Denemelik maddelerden seçilen 41 maddelik TAÖ'nin yapı geçerliği çalışması için faktör çözümlemesi yapılmıştır. Seçilen maddelerden oluşan TAÖ'nin tek boyutlu olması ve maddelerinin bir boyutta yer aldığı yönündeki hipotezin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Seçilen 41 maddeden oluşan denemelik ölçeğin yukarıda belirtilen çalışma grubuna uygulanması ile elde edilmiş verilerinin faktör çözümlemesine uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen KMO değerinin (.909) yukarıda belirtilen .60 ölçütünden büyük olması ve Bartlett testi ($\chi^2 : 1945,97$; sd:465; $p < .00$) sonucunun manidar olması verilerin faktör çözümlemesine uygun olduğunu göstermektedir. Bu etapta yapılan faktör analizi sonunda TAÖ'nin seçilen 30 maddesi ile birlikte

tek faktörlü ortak bir yapıyı (takım algısı) ölçtüğü ve yapı geçerliğine sahip olduğu söylenebilir.

Faktör çözümlemesinde maddelerin tek boyutlu olduğuna karar verilmesinde üç ölçüt kullanılır. Bu ölçütler, yukarıda belirtildiği gibi birinci öz değer ikinci öz değer 3-3,5 katından fazla olması, açıklanan varyansın %30'dan fazla olması ve öz değer eğim grafiğinde birinci öz değerden keskin bir düşüşün olmasıdır.

TAÖ'nin iç ölçüte dayalı ayırt edici geçerliği için, %27'lik alt-üst gruplar arasında ölçek toplam puanları bakımından yüksek puana (üst %27) ve düşük puana sahip (alt %27) gruplar arasında, bağımsız gruplar için t testi yapılmıştır. Üst grup toplam ölçek puanları ortalaması 136,51, standart sapması 5,33 ve alt grup toplam ölçek puanları ortalaması 101,49, standart sapması 9,98'dir. Alt ve üst grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($t=18,32$; $sd=68$; $p<.00$) bulunmuştur. Bu sonuca dayalı olarak, TAÖ'nin takım algısı yüksek olan ve takım algısı düşük olan okul çalışanlarını ayırt edebildiği, yani ayırt edici geçerliğe sahip olduğu söylenebilir.

TAÖ'nin güvenilirliğinin belirlenmesi için Cronbach Alpha ve iki yarı güvenilirliği hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirliği .94 bulunmuştur. Ölçek puanlarının birinci yarısı ile ikinci yarısı arasındaki korelasyon .76 olarak hesaplanmıştır. Bu korelasyon katsayısına dayalı olarak ölçeğin bütününe güvenilirliği Spearman-Brown eşitliği ile .86 olarak bulunmuştur. Bulunan her iki güvenilirlik katsayı da ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Yapılan çalışmada, başlangıçta 50 denemelik maddeden oluşan ve faktör analizi sonucu seçilerek oluşturulan 30 maddelik Takım Algısı Ölçeğinin (TAÖ); (a) tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu, (b) takım algısı yüksek ve düşük olan okul çalışanlarını ayırt edebildiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar TAÖ'nin yapı ve ayırt edici geçerliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, güvenilirlik çalışmasında elde edilen Cronbach Alpha (.94) ve iki yarı güvenilirlik (.86) katsayıları ile ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Takım Algısı Ölçeğinin bu çalışma için yapılan uygulamasında Cronbach Alpha güvenilirliği yine .94 bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada, elde edilen veriler değerlendirilirken ölçeğin birinci bölümünde yer alan bağımsız değişkenler için betimsel istatistik hesaplamaları yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtların cinsiyet, okuldaki görev değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi (Independent Sample t Test), görev yapılan okulun türü, branş

ve çalışılan okulda kaç yıldır görev yapmakta oldukları değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi (Anova) ve gruplar arası farklılığı belirlemek için de LSD testi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, branş, okuldaki görev ve çalışılan okulda kaç yıldır görev yapıldığı değişkenlerine ilişkin sayıları ve yüzdeleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Kapsamına Alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet, Çalıştıkları Okul Türü, Branş, Okuldaki Görev ve Buldukları Okulda Kaç Yıldır Görev Yaptıkları Değişkenlerine Göre Sayıları Ve Yüzdeleri

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	324	40.0
	Erkek	486	60.0
Okul Türü	Anaokulu	34	4.2
	İlköğretim Ok.	300	37.0
	Genel Lise	326	40.2
	Mes. Tek. Lise	150	18.5
Branş	Sosyal Branşlar	514	63.5
	Fen Branşlar	222	27.4
	Teknik Branşlar	74	9.1
Okuldaki Görev	Yönetici	103	12.7
	Öğretmen	707	87.3
Okuldaki Görev Yılı	0-5 yıl	418	51.6
	6-10 yıl	188	23.2
	11-15 yıl	101	12.5
	16-20 yıl	48	5.9
	21 yıl ve üzeri	55	6.8

Tablo 2’de görüldüğü okul türü değişkeni açısından en küçük grubu 34 (% 4.2) kişi ile anaokulu yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu durum anaokulu düzeyinde okullaşma oranımızla ilgilidir. Branş değişkeni açısından en büyük grubu 514 kişi (% 63.5) ile sosyal branşlardan olan yönetici ve öğretmenler oluştururken, en küçük grubu 74 kişi (% 9.1) ile teknik branşlardan olan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum araştırma kapsamına

alınan okullarımızdaki branş dağılımları ile tutarlıdır. Sosyal branşlar sayı olarak fen ve teknik branşlardan daha çoktur. Buldukları okulda kaç yıldır görev yaptıkları değişkeni açısından bakıldığında en büyük grubu 418 kişi (% 51.6) ile 0-5 yıl arasında çalışan yönetici ve öğretmen grubu oluşturmaktadır. Bu grubu 188 kişi (% 23.2) ile 6-10 yıl arasında çalışan yönetici ve öğretmen grubu izlemektedir. Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin toplam 606'sı (% 74.8) buldukları okulda 0 ile 10 yıl arasında çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bu okulların şehir merkezinde yer alan okullar olmalarına rağmen yoğun bir öğretmen hareketliliği yaşadıkları biçiminde yorumlanabilir. Diğer yandan bu süreler yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları okulları bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıkları ifade edebilmeleri için yeterli görülebilir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	Anlamlılık Düzeyi
Kadın	324	118.98	17.03	808	.513	.608*
Erkek	486	118.37	16.02			

*p>.05

Tablo-3'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık (t=.513, p>.608) göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Araştırma Kapsamına Alınan Yönetici Ve Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları

Okul Türü	n	\bar{X}	SS
Anaokulu	34	134.41	18.65
İlköğretim Okulu	300	118.74	16.41
Genel Lise	326	117.69	15.93
Mes. Tek. Lise	150	116.80	16.42

Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, sayıları, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi takım algısına ilişkin en yüksek aritmetik ortalama anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlere aittir. Bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin takım algısının diğer okullarda çalışanlara nazaran daha yüksek olduğunu söylemek olasıdır. Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin, okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi amacıyla Levene'nin varyansların homojenliği testi (Test of Homogeneity of Variances) yapılmış ve varyansların homojen dağıldığı görülmüştür (Levene=.680, P=.565). Daha sonra yönetici ve öğretmen görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin F Testi (One-Way Anova) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	9256.448	3	3085.483		
Gruplar içi	209098.67	806	259.428	11.893	.000*
Toplam	218355.12	809			

*p<.05

Tablo-5'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık (F=11.893, p<.05) göstermektedir. Farklılığın hangi okul türlerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin LSD Testi Sonuçları

Okul	Okul Türü	Ortalama Farkları	Anlamlılık Düzeyi
Anaokulu	İlköğretim Okulu	15.6718*	.000
	Genel Lise	16.7185*	.000
	Mesleki Tek. Lise	17.6051*	.000
İlköğretim Okulu	Anaokulu	-15.6718*	.000
	Genel Lise	1.0467	.417
	Mesleki Tek. Lise	1.9333	.230
Genel Lise	Anaokulu	-16.7185*	.000
	İlköğretim Okulu	-1.0467	.417
	Mesleki Tek. Lise	.8866	.577
Mesleki Tek. Lise	Anaokulu	-17.6051*	.000
	İlköğretim Okulu	-1.9333	.230
	Genel Lise	-.8866	.577

*p<.05

Tablo 6’da görüldüğü gibi anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri ile ilköğretim okulları, genel liseler ve mesleki ve teknik liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenler diğer okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlere kıyasla kendilerini daha çok bir öğretim takımı olarak algılamaktadırlar. Bu durum anaokullarının küçük oluşu, yönetici ve öğretmenlerin sayısının azlığı ve grubun küçük olmasından dolayı sosyal etkileşimin daha yoğun olması ile ilişkilendirilebilir. Bu okullarda yönetici ve öğretmenler birbirleriyle daha çok görüşmekte ve etkileşimde bulunmaktadır. Oysa şehir merkezlerindeki bir çok büyük ilköğretim okulu ve lisede öğretmenlerin bir çoğu birbirlerini çok az görmekte, iletişimde bulunmamakta hatta birbirlerini tanımayabilmektedir. Özellikle liselerde branş öğretmenlerinin çoğu sadece derslerinin olduğu saatlerde okulda ve sınıflarda olmakta onun dışında okullarına uğramamaktadırlar. Bu durumda kendilerini bir takımın üyeleri olarak algılamaları güçleşmektedir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre sayıları, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırma kapsamına alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Branş Değişkenine Sayıları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Branş	n	\bar{X}	SS
Sosyal Branşlar	514	118.55	16.63
Fen Branşlar	222	119.20	15.74
Teknik Branşlar	74	117.33	17.15

Tablo 7’de görüldüğü gibi branş değişkeni açısından yönetici ve öğretmenlerin görüşleri birbirine yakınlık göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin F Testi (One-Way Anova) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	199.505	2	99.752		
Gruplar içi	218155.62	807	270.329	.369*	.692*
Toplam	218355.12	809			

*p>.05

Tablo 8’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($F=.369$ $p>.05$) göstermemektedir. Bu durum, sosyal, fen ve teknik branşlar olarak gruplanan branşlar açısından yönetici ve öğretmen görüşlerinin birbirine yakın olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin okuldaki görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t Testi Sonuçları

Okuldaki Görev	N	\bar{X}	SS	Sd	t	Anlamlılık Düzeyi
Yönetici	103	122.73	13.70	808	2.735*	.006
Öğretmen	707	118.01	16.71			

*p<.05

Tablo-9'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri okuldaki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($t=2.735$, $p<.05$) göstermektedir. Yöneticiler, öğretmenlere kıyasla okullarını daha çok bir öğretim takımı olarak algılamaktadırlar. Bu durum öyle algılamak istedikleri ile ilişkili olabilir. Öğretmenler okullarını bir öğretim takımı olarak algılamadıkça ve kendilerini bu takımın üyesi olarak görmedikçe, yöneticinin takım olarak algılaması çok anlamlı olmayacaktır ancak, yöneticinin okulunu bir öğretim takımı olarak algılaması, takım ruhu oluşturmak için bir başlatıcı değişken olabilir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okulda kaç yıldır görev yaptıkları değişkenine göre frekans, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo10. Araştırma kapsamına alınan Yönetici ve Öğretmenlerin Buldukları Okulda Kaç yıldır Görev Yaptıkları Değişkenine Sayıları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

Yıl Grupları	n	\bar{X}	SS
0-5 yıl	418	118.24	16.92
6-10 yıl	188	116.81	15.94
11-15 yıl	101	118.97	16.37
16-20 yıl	48	123.79	16.18
21 yıl ve üzeri	55	122.49	13.24

Tablo 10'da görüldüğü gibi en kalabalık grubu 418 kişi ile 0-5 yıl arasında çalışan öğretmenler oluştururken, en yüksek aritmetik ortalamaya 16-20 yıl arasında çalışan öğretmenler sahiptir. Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okulda kaç yıldır görev yaptıkları değişkenine

göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla F testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Kaç Yıldır Bu Okulda Görev Yaptıkları Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin F Testi (One-Way Anova) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	2793.469	4	698.367		
Gruplar içi	215561.65	805	267.778	2.608*	.035
Toplam	218355.12	809			

*p<.05

Tablo 11’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri çalıştıkları okulda kaç yıldır görev yaptıkları değişkenine göre anlamlı bir farklılık (F=2.608, p<.05) göstermektedir. Farklılığın hangi yıl grupları arasında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Takım Algısına İlişkin Görüşlerinin Kaç Yıldır Bu Okulda Görev Yaptıkları Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin LSD Testi Sonuçları

Yaş Grubu	Yaş Dilimleri	Ortalama Farkları	Anlamlılık Düzeyi
0-5 yıl	6-10 yıl	1.4278	.321
	11-15 yıl	-.7287	.688
	16-20 yıl	-5.5500*	.026
	21 yıl ve üzeri	-4.2493	.071
6-10 yıl	0-5 yıl	-1.4278	.321
	11-15 yıl	-2.1565	.286
	16-20 yıl	-6.9778*	.009
	21 yıl ve üzeri	-5.6771*	.024
11-15 Yıl	0-5 yıl	.7287	.688
	6-10 yıl	2.1565	.286
	16-20 yıl	-4.8214	.093
	21 yıl ve üzeri	-3.5206	.200
16-20 yıl	0-5 yıl	5.5500*	.026
	6-10 yıl	6.9778*	.009
	11-15 yıl	4.8214	.093
	21 yıl ve üzeri	1.3008	.687
21 yıl ve üzeri	0-5 yıl	4.2493	.071
	6-10 yıl	5.6771*	.024
	11-15 yıl	3.5206	.200
	16-20 yıl	-1.3008	.687

*p<.05

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim sisteminin üretim yerleri olan okul örgütleri bu toplumsal gereksinimi karşıladıkları ve amaçlarına ulaştıkları sürece varlıklarını korurlar. Toplumun eğitim gereksinimini karşılayan okul örgütlerinin öngörülen amaçları gerçekleştirebilmesi, okul çalışanlarının güçlerinin etkili biçimde

birleştirilmesini gerektirir. Bunun bilinen en iyi yolu, kendilerini eğitim-öğretim takımının bir üyesi olarak algılayan öğretmenler ve takımın önderi olarak algılayan okul yöneticilerine sahip olmaktır. Ancak böyle bir okulda, takıma verilen görevler takım üyelerinin kendi amaçlarına dönüşebilir. Takım ruhu aynı zamanda MEB'in yaygınlaştırmaya çalıştığı TKY felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Takım ruhu oluşturamayan okulların TKY'ni başarıları olanaklı değildir. TKY felsefesi takım çalışmasını gerekli kılmaktadır.

Takım çalışması, işbirlikli yönetim uygulamalarının bir yansıması olarak ele alınabilir. Takım çalışmasını, belli bir çalışanlar grubunun, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli sürelerle bir araya gelip, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, karşılaşılan sorunların çözülmesi, değişme ve yenileşmenin sağlanması ve sürdürülmesine yönelik etkinlikler olarak ele aldığımızda, bunun okullar için ne kadar önemli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Okullarda çalışanların her birinin amaçlar doğrultusunda yaptıkları işlerin başarısı, diğer çalışanların başarısına bağlıdır. Bir başka ifadeyle okullar etkili olabilmek için takım ruhu ile çalışmalıdır.

Bu çalışmada, okullarımızın yönetici ve öğretmenleri tarafından bir eğitim-öğretim takım olarak algılanıp algılanmadığı sorusunun yanıtı, yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak verilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takım algılarının diğer okul çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anaokullarının küçüklüğü ve dolayısıyla çalışan etkileşiminin yoğunluğu ve yüz yüze ilişkilerin sıklığı böyle bir sonucun ortaya çıkmasının etkenleri olabilir. Şehir merkezlerinde yer alan ve çalışan sayıları onlar, yüzlerle ve öğrencileri binlerle ifade edilen okulların takım algılarının düşük olması, etkili takımların üye sayılarının ne olması gerektiği sorusunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada branş değişkeni açısından yönetici ve öğretmenlerin takım algıları arasında anlamlı farklılık bulunmazken, yöneticilerin takım algısı öğretmenlere nazaran daha yüksek bulunmuştur. Yöneticiler okullarını bir eğitim-öğretim takımı olarak görmekte ya da istemektedirler. Bu sonucu okullarımız adına olumlu olarak değerlendirmek olasıdır. Yöneticilerin takım algısının yüksek olmasının, uzun vadede diğer çalışanların takım algısını olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir.

Buldukları okullarda daha uzun süre çalışan öğretmenlerin takım algılarının, daha kısa süre çalışan öğretmenlere nazaran yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, bir yandan uzun süre çalışan öğretmenlerde oluşan bağlılık duygusunun oluşması ile ilişkilendirilebilirken diğer yandan bağlılığın

çalışanları o okulda daha uzun süre çalışmaya yönlendirdiği biçiminde değerlendirilebilir.

Öneriler

Araştırma bulgularının ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- 1-Şehir merkezlerinde onlarca, yüzlerce öğretmenin ve binlerce öğrencinin yer aldığı büyük okullar yapmak yerine, takım ruhunun oluşturulabilmesinin daha kolay olduğu küçük okulların yapımına ya da aynı binalarda farklı blok veya katlarda yer alan daha küçük okulların oluşturulması yoluna gidilebilir.
2. Yöneticiler, öğretmenlerin takım algılarını yükseltebilmek için takım çalışması konulu eğitim çalışmalarına alınabilirler. Bu TKY felsefesinin okullarımızda yerleştirilmesini de kolaylaştıracaktır.
3. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulları sık sık değiştirmelerinin önüne geçebilecek düzenlemeler yapmak ve önlemler almak yoluna gidilebilir. Sık sık okul değiştirmek takım ruhunun oluşmasını engellemektedir.

Kaynakça

- Aksu, M. B. (1995). Bir çalışma takımı olarak teknik eğitim fakültesi akademik personelinin değerlendirilmesi, *F.Ü. Sosyal Bilimleri Dergisi*. 7(1), 15-25.
- Aksu, M. B.(2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Athanasaw, Y. A. (2003). Team characteristics and team member knowledge, skills, and ability relationships to the effectiveness of cross-functional teams in the public sector, *International Journal of Public Administration*. 26 (10-11), 1165-1203
- Aksu, M. B., Demirtaş, H. ve Atılgan. H. (2005). *Takım algısı için bir ölçek geliştirme çalışması*. 14. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (28-30 Eylül). Denizli: Pamukkale Üniversitesi
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım, Yayın, Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bloom, G. A., Stevens, D. E. & Wickwire, T. L. (2003). Expert coaches' perceptions of team building, *Journal of Applied Sport Psychology*. 15, 129-143.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirtaş H., ve Güneş. H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dillon, Peter W. (1999). *Processes and perception of collaboration: two teams at the international high school*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. (April 19-23.) Montreal, Quebec, Canada,
- Elma, C. (2004). Öğrenen örgütlerde takım çalışması.(Ed. Kamile Demir ve Cevat Elma) *Öğrenen örgütler*. (s.195-238), Ankara: Sandal Yayınları.
- Mclean, T., Atkins, E. & Mclean, K. (2005). Quality practice award and teamworking: The perceptions of primary health care team members in scotland, *Journal of Interprofessional Care*. 19 (2), 149-155.
- MEB (1999). Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesi, *Tebliğler Dergisi*, 62 (2506).
- Johnson, D. W. & Johnson, F. B. (1994). *Joining together: Group theory and group skills* (Fifth Edition), Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Malone, D. M. & Mcpherson, J. R. (2004). Community-and hospital-based early intervention team members' attitudes and perceptions of teamwork, *International Journal of Disability, Development and Education*, 51 (1), 99-116.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual: A step-by-step guide to data analysis using spss for windows*. Philadelphia, PA: Open University Pres.

Rees, A., Stride, C., Shapiro, D.A., Richards, A. & Borrill, C. (2001). Psychometric properties of the community mental health team effectiveness questionnaire (CMHTEQ), *Journal of Mental Health*, 10 (2), 213-222.

Riley, J. F. (1999). *Collaborative planning and decision making: Preliminary conclusion from an ongoing case study of elementary school team teaching. report-research.* (ED No: 436514).

Short, P. M. (1993). *School empowerment through self-managing teams: Leader behavior in developing self-managing work groups in schools.* (ED No: 364 983).

Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wallace, M. (2002). Modelling distributed leadership and management effectiveness: primary school senior management teams in England and Wales, *School Effectiveness and School Improvement*, 13 (2), 163-186.