

Eğitimde Takım Çalışması*

Team Working in Education

İbrahim Kocabaş ve Mehmet Gökbaş
Fırat Üniversitesi, İsmet Paşa İlköğretim Okulu

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim kurumlarımızdaki takım çalışması konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Yöneticilerin öğretmenleri takım çalışmasına yönlendirmeleri, yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına istekli olup olmaması ve takım çalışmasının önemine inanmalarına ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Sonuç olarak takım çalışması ve karara katılma arasında bir ilişki bulunmuştur. Takım liderinin bilgi paylaşımında dürüst ve açık olduğu görüşüne yöneticiler katılırken, öğretmenler katılmaktadır. Özellikle meslek liselerinde bu oran daha düşük bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Takım çalışması, eğitim.

Abstract

The main aim of this study is to determine the views of principals and teachers about team working. The following were determined: the degree to which principals encouraged team working amongst teachers, the degree to which teachers were enthusiastic about team working, and the levels to which they believed in team working. A relation was found between team working and participation in decision making. Teachers do not agree while principals agree with the view of team leaders are honest and open on knowledge sharing.

Key words: Teamwork, education.

Giriş

Günümüzde takım çalışması konusunda araştırmalar yapılmış ve çok değişik görüşler öne sürülmüştür. Organizasyonlar için çok önemli olan takım çalışmasını eğitim kurumlarımızdan soyutlamak mümkün değildir. Her an binlerce iletiyi almak durumunda olan günümüz insanının var olan değerlerini korumak, bozulan ya da boşalan kültür gözeneklerini bir yolla yeniden düzenleyip dengesini sağlamak için çok yönlü, çeşitli gruplarla iletişim kurması gerekmektedir.

Takım kelimesine çok değişik anlamlar yüklenilmektedir. Bunlar küme, grup, ekip, komite vs. şeklindedir. Takım, ortaklaşa amaçları işbirliği içinde en üst düzey-

de bir etkinlikle gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Örgütte, iş görenler bir amaç doğrultusunda sürekli ya da süreli olarak kurul, toplantı, komisyon, komite vb. değişik adlarla birlikte çalışırlar. Bu çalışma sürecine, üyelerin hedefledikleri amaçları benimsemeleri, işbirliği içinde etkinliklerini en üst düzeye çıkarma çabaları eşlik ediyorsa, bu bir takım çalışması demektir (Başaran, 1982, 118). Takım, insanların işbirliği ihtiyacından doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar.

Örgütün yapısına genel olarak bakıldığında, örgütün kendisinin bir takım olduğu görülür. Örgütler büyüdükçe bölümler, birimler oluşur. Büyüyen örgütte önce bölümler, sonra da birimler birer alt takım olurlar (Aydın, 1994). Cafağlı'nun Miller ve Daver (1992)'den aktardığına göre eğitimde kaliteyi inşa etmek için takım çalışması büyük önem taşımaktadır.

Sistem düşüncesinin ister endüstriyel, isterse de öğrenim ortamında olsun Toplam Kalite Yönetimi'nin ba-

Yard.Doç.Dr.İbrahim Kocabaş, Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ. ikocabas@firat.edu.tr
Mehmet Gökbaş, İsmet Paşa İlköğretim Okulu.

* Bu çalışma 23-26 Ekim 2002 tarihinde düzenlenen XI. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

şarısında temel olan ekip çalışmasıdır (Langford, 1999, 135). Takım denildiğinde daha çok birbiriyle iyi ilişkiler kuran en usta kişilerin bir işi yapmada bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlikte dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir.

Takım kurmanın temelinde yatan düşünce bir grubun performansının yapısına ve işleyişine olduğu kadar üyelerin kişiliklerine de bağlı olmasıdır. Eğer bir takım veya grup iyi işlemiyorsa onun statü, rol, güç, iletişim ve zevk yapıları incelenmelidir. Hangi kararların nasıl alındığı, rollerin ne ölçüde yapıp yapılmadığı gözden geçirilmelidir.

Takımlar her türlü problemin çözümünde faydalı olmayabilir. Yanlış uygulandığında lüzumsuz ve bölücü olabilir. Buna rağmen takımlar her zaman için diğer gruplardan ve bireysel çalışmalardan daha fazla performans gösterirler (Çetin, 1998, 3).

Örgütte çeşitli takımların etkinliğinin gelişmesi, takımın amaçlarının geliştirilmesi ve öncelik sırasına konulmasına, takım üyelerinin rol, beklenti ve sorumluluklarının belirlenmesi, takım üyelerinin ilişkilerin geliştirilmesine bağlıdır. Yine problem çözme, karar alma, kaynak ya da planlama etkinliklerinin kullanımında etkililiğe, çekişmenin azaltılmasına, örgüt ikliminin geliştirilmesine, takımın özelliğinin örgütün toplam fonksiyonu içindeki rolünün daha iyi anlaşılmasına, örgütte diğer iş grupları ile çalışma yeteneğinin geliştirilmesine ve grup üyeleri arasında karşılıklı destek duygularına bağlıdır (Balcı, 1995, 85).

Bütün bu kuramsal çerçevede belirttiğimiz gibi okullarda da yeterli sayıda iş gören ile takımlar kurulabilir. Takım kurarak çalışmak iş görenlerin moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmektedir. Eğitim örgütünde, takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır (Başaran, 1993, 62). Özellikle mesleki ve teknik öğretim yapan endüstri meslek liseleri, kız meslek liseleri gibi okullarda takım çalışmasına fazlasıyla ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir.

Okulda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, sınıf öğretmenleri kurulu, disiplin kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonu, ders kitabı seçmek için oluşturulan komisyonlar, çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir.

Takımlarda insanların sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanılır. Fertler farklı ancak sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini takım aracılığı ile birleştirerek bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler.

Amaç

Ortaöğretim kurumlarındaki takım çalışması konusunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi, bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaöğretim kurumları yöneticileri, çalışanları takım çalışmasına yönlendirmekte midirler?
2. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler, takım çalışmasına katılmaya istekli midirler?
3. Ortaöğretim kurumları yöneticileri ve öğretmenleri takım çalışmasının önemine inanmakta mıdır?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın evren ve örneklemini açıklanmış, bilgi toplama aracının hazırlanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca aracın uygulanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni 2000-2001 eğitim-öğretim yılında Elazığ il merkezindeki 21 ortaöğretim (genel lise ve meslek lisesi) okulundaki 80 yönetici ve 763 öğretmen-den oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini Elazığ il merkezindeki 19 okuldaki 75 yönetici ile yine bu okullardaki 763 öğretmenden rasgele seçilen 450 öğretmen oluşturmaktadır.

Takım çalışması ile ilgili 75 yöneticiye dağıtılan anketin 67'si, 450 öğretmene dağıtılan anketin ise 388'i toplanmış ve değerlendirilmiştir. Anketin geri dönüş oranı yöneticilerde %89, öğretmenlerde ise % 86 olmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli bilgiler ilgili literatür taraması yapılarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla toplanmıştır. Takım çalışması ile ilgili literatür taraması yabancı ve yerli yayınlardan, makale taramalarından toplanarak incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda ilk olarak 85 soruluk bir anket geliştirilmiştir. İki okulda seçilen 123 denek üzerinde uygulanan anket, faktör analizi neticesinde KMO'su 77'lik bir sonuçtan sonra soru sayısı 35'e düşürülmüştür.

Verilerin çözümünde tamamlama yaparken belli aralıklar için ortalama puanlar kullanılmıştır. Puanlar anlamlandırılırken 1.00-1.80 (Hiç Katılmıyorum), 1.81-

2.60 (Katılmıyorum), 2.61-3.40 (Kararsızım), 3.41-4.20 (Katılıyorum), 4.21-5.00 (Tamamen Katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Eğitim kurumlarımızda takım çalışması yapmanın boşa zaman harcamak olduğu sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar Tablo 1'de gösterilmiştir. Takım çalışmasının günümüz şartları içerisinde ne kadar önemli olduğuna inanan öğretmenler, bu iş için harcanan zamanın boşa geçmeyeceğine inanmaktadırlar. Ancak bu soruyla ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Aslında oran olarak çok büyük bir farklılık olmamasına rağmen genç öğretmenler, kıdemli öğretmenlere göre olumsuz düşünmektedir.

Okullarında grup toplantılarının düzenli olarak yapıldığı ve bu toplantılara herkesin katılmasıyla ilgili soruya yöneticilerin verdiği cevaplar Tablo 2'de gösterilmiştir. Maddenin t değerinin 0.05'ten küçük olması, iki denek grubunun görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğunu göstermektedir ($t: 2.21$; $p < 0.05$).

Buna göre yöneticilerden genel lisede çalışanlar $\bar{X} : 3.90$ ile buna katıldıklarını belirtirken, meslek lisesindekiler $\bar{X} : 3.32$ ile kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Normalde bunun tam tersi bir sonuç çıkması gerekmektedir. Çünkü meslek lisesinde takım çalışması daha fazla

önem taşımaktadır. Meslek lisesi yöneticilerinin bu inanışta olması, bu okullarımızda grup çalışmalarının daha ağırlıklı yapılması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim kurumlarında takımların işlerin yapılmasını daha kolay hale getireceğiyle ilgili soruya yöneticilerin verdiği cevaplar Tablo 3'te verilmiştir. Yöneticiler kurumlarında takımların işlerin yapılmasını daha kolay hale getireceğine inandıklarını ifade etmişler; ancak genel lise yöneticileri buna $\bar{X} : 4.67$ gibi yüksek oranda katıldıklarını belirtirken, meslek lisesi yöneticileri $\bar{X} : 4.32$ ile daha düşük oranda kalmışlardır. Takımların gerekliliğine meslek lisesi yöneticilerinin daha fazla inanmaları gerekirken, düşük bir oranın çıkması düşündürücüdür.

Başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olup olmadığı yolunda sorduğumuz soruda farklılık tespit edilmiştir ($t: 1.29$; $p < 0.05$). Bu sonuca göre yöneticiler başarılı olmak için mutlak surette başarılı takımlar kurulması gerektiği görüşünde birleşirken, genel lise yöneticileri $\bar{X} : 4.75$ ile yüksek oranda buna inanırken, genel lise yöneticileri yine $\bar{X} : 4.58$ ile daha düşük bir oranda kalmışlardır. Takım çalışması yapmanın kendi başarılarını direkt olarak artıracığının önemini en iyi bilmesi gereken yine meslek lisesi yöneticileri olması gerekirken, genel liseden düşük bir oran göstermeleri anlamlı bir sonuçtur.

Tablo 1

Öğretmenlerin Takım Çalışmasının Önemine İnanmalarına İlişkin Ortalama Puanlar F ve p Değerleri

Değişken	1-5		6-10		11-16		16-20		21 Yıl ve Üzeri		F	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Eğitim kurumlarımızda takım çalışması yapmak boşa zaman harcamaktır	2.15	0.40	2.00	0.42	1.95	0.41	1.98	0.33	2.00	0.35	2.55	*0.03

$p < 0.05$

Tablo 2

Okul Türüne Göre Yöneticilerin Öğretmenleri Takım Çalışmasına Yönlendirmelerine İlişkin Ortalama Puanlar, t ve p Değerleri

Değişken	Genel Lise		Meslek Lisesi		t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulumuzda grup toplantıları düzenli olarak yapılır ve herkes katılır	3.90	0.90	3.32	1.11	2.21	*0.05

* $P < 0.05$

Okullarında üyelerin başkasının yaptığı işi kendisine mal edip etmediğiyle ilgili soruya yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 3'te verilmiştir. Bu sonuca göre genel lise yöneticileri \bar{X} : 2.12 ile okullarında hiç kimsenin başkasının yaptığı işi kendisine mal etmediğini söylerken, meslek lisesi yöneticileri \bar{X} : 2.63 ile bu konuda kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Yapılan araştırmalara göre kültür dersi öğretmenleriyle meslek dersi öğretmenleri arasındaki gizli sürtüşmenin bir sonucu olan öğretmenler içindeki bu çekişmenin yöneticilerin görüşlerine yansımaları doğal bir sonuçtur.

Okullarındaki takım liderinin yani yöneticilerin bilgilerin paylaşımında dürüst ve açık olması ile ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 4'te verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere aralarında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerden genel lisede çalışanlar \bar{X} =3.66 ile yöneticilerinin bilgilerin paylaşımında dürüst ve açık olduğuna inandıklarını belirtirken, meslek lisesinde görevli olanlar \bar{X} : 3.13 ile yine kararsız kalmayı tercih etmişlerdir. Bu da yukarıdaki sonuçlar gibi meslek lisesi yöneticilerinin çalışanlarla iyi bir diyalog içerisinde olmadığını göstermesi bakımından anlamlıdır.

Takım üyelerinin grup içerisinde nasıl davranılacağını belirten ve yazılı olmayan takım kurallarını açıkça bilmeleriyle ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 4'te verilmiştir. Öğretmenler arasında

meslek lisesinde görevli olanlar \bar{X} : 3.21 ile kararsız kaldıklarını ifade ederken, genel lisede çalışanlar \bar{X} :3.51 ile düşük bir yüzdeyle de olsa katıldıklarını belirtmişlerdir. Takım çalışmasının daha çok görüldüğü veya olması gereken meslek liselerimizden böyle bir sonucun çıkması düşündürücüdür.

Yöneticilerin öğretmenleri takım çalışmasına yönlendirmeleri bakımından öğretmenler arasında önemli bir görüş farklılığı görülmüştür. Genel lisedeki öğretmenler \bar{X} : 3.44 katılıyorum derken, meslek lisesindeki öğretmenler \bar{X} : 3.06 gibi düşük bir ortalamayla kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Meslek liselerindeki eğitim-öğretim faaliyetleri açısından takım çalışması daha fazla yapılırken, söz konusu kurumlarda çalışan öğretmenlerin takım çalışmasına yöneticilerin kendilerini yeterince yönlendirmediklerini düşünmeleri önemli bir sorundur.

Okullarında grubun üyesi olmaktan mutlu olup olmadıklarını sorduğumuz öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalaması Tablo 6'da verilmiştir. Tabloya göre genel lise öğretmenleri \bar{X} :3.73 ile grubun üyesi olmaktan mutlu olduklarını ifade ederken, meslek lisesi çalışanları \bar{X} :3.21 ile yine kararsızlık dilimi içinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonucun meslek lisesi öğretmenlerinin takım çalışmasına isteksizliklerini göstermesi bakımından ilginç bir sonuçtur.

Tablo 3
Yöneticilerin Takım Çalışmasının Önemine İnanmalarına İlişkin Ortalama Puanlar, t ve p Değerleri

Değişken	Genel Lise		Meslek Lisesi		t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Görüşler						
Takımlar işlerin yapılmasını daha kolay hale getirir	4.67	0.48	4.32	0.95	2.02	*0.00
Başarılı yöneticiler başarılı takımlarla çalışan kişilerdir	4.75	0.44	4.58	0.61	1.29	*0.01
Okulumuzda hiçbir üye başkasının yaptığı işi kendisine mal etmez	2.12	0.87	2.63	1.12	1.98	*0.01

*p<0.05

Tablo 4
Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Öğretmenleri Takım Çalışmasına Yönlendirmelerine İlişkin Ortalama Puanlar, t ve p Değerleri

Değişken	Genel Lise		Meslek Lisesi		t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Görüşler						
Okulumuzda takım lideri bilgilerin paylaşımında dürüst ve açıktır	3.66	0.96	3.13	1.29	4.38	*0.00
Takım üyeleri grup içerisinde nasıl davranılacağını belirten ve yazılı olmayan takım kurallarını açıkça bilir	3.51	0.97	3.21	1.10	2.59	*0.01

*p<0.05

Tablo 5
Yöneticilerin Okul Türüne Göre Öğretmenleri Takım Çalışmasına Yönlendirmelerine İlişkin Genel t ve p Değerleri

Genel Lise		Meslek Lisesi		t	p
\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
3.44	0.79	3.06	0.89	4.13	*0.00

* p < 0.01

Okullarında grup üyelerinin birbirleriyle ilişkileri ile ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 6'da gösterilmiştir. Genel lise öğretmenleri \bar{X} :3.87 ile okulundaki çalışanların birbirini sevip saygı duymasına daha büyük bir oranda katıldıklarını belirtirken, meslek lisesi öğretmenleri \bar{X} :3.55 ile onlara göre daha düşük bir oran göstermişlerdir. Bunun meslek liselerinde yukarıda açıklamaya çalıştığımız kültür dersi öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenleri arasında süregelen gizli çatışmanın bir sonucu olduğu söylenebilir.

Okullarında takım olarak yıkıcı çatışmaları birlikte çözüp çözmedikleriyle ilgili soruya öğretmenlerin okul türlerine göre verdikleri cevapların ortalaması Tablo 6'da verilmiştir. Öğretmenlerden genel lisede çalışanlar \bar{X} : 3.70 ile takım olarak yıkıcı çatışmaları birlikte çözdüklerine inanırken meslek lisesinde çalışanlar \bar{X} : 3.19 ile bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu da öğretmenler arasında yeterli bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Okulda çalışanların birbirleriyle kolayca ve sıkça iletişim kurup kurmadıklarıyla ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 6'da verilmiştir. Bu sonuca göre genel lisede çalışan öğretmenler \bar{X} : 3.69 ile çalışanların birbiriyle ilişkileri konusunda olumlu görüş belirtirken, meslek lisesinde çalışan öğretmenler

\bar{X} : 3.32 ile yine kararsız kalmışlardır. Bu sonuç, meslek lisesi öğretmenlerinin, okullarında sağlıklı bir iletişim ortamının olmaması ve öğretmenler arasındaki gizli bir çatışma bulunmasının rahatsızlığı içinde olduklarını ve bunu görüşlerine yansıttıklarını göstermektedir.

Takım çalışmasına katılmaya isteklilikleri bakımından da öğretmenler arasında önemli sayılabilecek bir görüş farklılığına rastlanmıştır (t:4.43; p<0.05). Şöyle ki genel lisedeki öğretmenler \bar{X} : 3.67 gibi bir oranla katılıyorum bölümünde yer alırken, meslek lisesindeki öğretmenler \bar{X} :3.11 ile kararsız kalmayı tercih etmişlerdir.

Bu da sonuç açısından önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi eğitim kurumlarımız içerisinde meslek liseleri takım çalışmasının fazlasıyla yapılması gereken kurumlar olması lazımken, bu kurumlarımızdaki öğretmenlerin takım çalışmasına istekli olmamaları düşündürücüdür.

Oysa, meslek liselerinde gerek atölye gerekse döner sermaye çalışmaları ve gerekse 3308 sayılı yasa gereğince işletmelerdeki meslek eğitimi açısından takım çalışmasının yoğunlaştığı kurumlarımızdır. Ancak bu kurumlarımızda görevli öğretmenlerimizin takım çalışmasının önemi ve gerekliliği konusunda kuşkulu olmaları ve bu çalışmalara katılmada isteksiz bulunmaları söz konusu kurumlarımızdaki eğitim faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği sonucunu da ortaya çıkarmaktadır.

Takım çalışmasının eğitim kurumlarımızda kaliteyi artırıp artırmadığıyla ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 8'de gösterilmiştir. Her iki grup da takım çalışmasının önemine inandıkları ve eğitim kurumlarımızda takım çalışmasının kalitenin artma-

Tablo 6
Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Takım Çalışmasına Katılmaya İstekliliklerine İlişkin Ortalama Puanlar, t ve p Değerleri

Değişken	Genel Lise		Meslek Lisesi		t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Görüşler						
Grup üyeleri birbirini dikkatlice dinlerler	3.78	0.93	3.19	1.17	5.28	*0.00
Okulumuzda grubun üyesi olmaktan memnunum ve doyum sağlamaktayım	3.73	1.03	3.21	1.13	4.32	*0.02
Grup üyeleri birbirini sever ve saygı duyar	3.87	0.99	3.55	1.03	2.85	*0.03
Okulumuzda takım olarak yıkıcı çatışmaları birlikte çözeriz	3.70	0.94	3.19	1.17	4.53	*0.00
Okulumuzda çalışanlar birbirleriyle kolayca ve sıkça iletişim kurarlar	3.69	1.03	3.32	1.12	3.11	*0.04

*p<0.05

Tablo 7
Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Takım Çalışmasına Katılmaya İstekliliklerine İlişkin Genel t ve p Değerleri

\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	t	p
3.67	1.23	3.11	0.83	4.43	*0.00

*p<0.01

sına katkıda bulunacağını ifade etmelerine rağmen genel lise çalışanları buna daha çok inanmaktadırlar. Anketin genelinde görülen meslek lisesi öğretmenlerinin takım çalışmasına daha yatkın olmaları gerekirken, genel liseye göre isteksiz olmaları düşündürücü bir sonuçtur.

Başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olup olmadığı yolunda sorduğumuz soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8.
Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Takım Çalışmasının Öneminde İnanmalarına İlişkin Ortalama Puanlar, t ve p Değerleri

Değişken	Genel Lise		Meslek Lisesi		t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Takım çalışması eğitim-öğretimde kalitenin artmasına katkı sağlamaktadır	4.64	0.50	4.51	0.65	2.18	*0.00
Başarılı yöneticiler başarılı takımlarla çalışan kişilerdir	4.42	0.69	4.29	0.92	1.61	*0.03
Çalışanlardan yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takım çalışması en uygun yöntemdir	4.46	0.57	4.36	0.83	1.36	*0.01
Okulumuzda hiçbir üye başkasının yaptığı işi kendisine mal etmez	3.69	1.09	3.65	0.79	3.28	*0.00

*p<0.05

tir. Bu sonuca göre öğretmenler başarılı olmak için mutlak surette başarılı takımlar kurulması gerektiği görüşünde birleşmelerine rağmen aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Genel lisede çalışan öğretmenlerin \bar{X} :4.42 ile bunu daha arzulu istemeleri, takım çalışmasının önemine daha fazla inandıklarının bir sonucu olabilir.

Çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için takım çalışmasının ne kadar önemli olduğu sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 8'de gösterilmiştir. Burada da genel lisedeki öğretmenler bu soruya daha fazla katıldıklarını söylerken, meslek lisesinde çalışan öğretmenler onlara göre daha düşük oranda katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okullarında üyelerin başkasının yaptığı işi kendisine mal edip etmediğiyle ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevapların ortalaması Tablo 8'de verilmiştir. Öğretmenlerden genel lisede çalışanlar bu soruya \bar{X} :3.69 ile daha olumlu baktıklarını söylerken, meslek lisesinde çalışanlar \bar{X} :3.65 ile onlara yakın bir oran göstermişlerdir. Öğretmenlerin başkasının yaptığı işi sahiplenmemeleri ve eğitim kurumlarında böyle bir çalışma sergilemeleri sevindirici bir sonuçtur.

Yönetici ve Öğretmenlerin Amaçlara Göre Karşılaştırılması

Yöneticilerin öğretmenleri takım çalışması yapmaya yönlendirmesi bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Şöyle ki yöneticiler \bar{X} :3.78 ortalama ile yüksek düzeyde katıldıklarını belirtirken, öğretmenler \bar{X} :3.33 ile kararsızlık dilimi içinde kalmışlardır.

Tablo 9
Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Takım Çalışmasının Öneminde İnanmalarına İlişkin Genel t ve p Değerleri

Genel Lise	Meslek Lisesi		t	p	
	\bar{X}	ss			
4.03	0.44	3.92	0.43	2.17	* 0.03

*p<0.05

Bu sonuç yukarıdaki tespitler gibi eğitim örgütlerimizin iç yapısını yansıtmaya açısından anlamlıdır. Zira, bugün eğitim örgütlerimizin en çok ihtiyacı olan takım çalışmasına, yöneticiler çalışanları teşvik ettiklerini düşünürken, öğretmenlerin bu konuda kararsız olmaları, örgüt içerisinde sağlıklı bir takım çalışmasının olmadığını göstermektedir.

Tablo 10
Yöneticilerin Çalışanları Takım Çalışması Yapmaya Yönlendirmeleri

	Yöneticiler		Öğretmenler		Sd	t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
Takım çalışması yapmaya yönlendirme	3.78	0.87	3.33	0.83	453	4.04	* 0.00

*p<0.01

Tablo 11
Öğretmenlerin Takım Çalışmasına Katılmaya İsteklilik Durumu

	Yöneticiler		Öğretmenler		Sd	t	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
Takım çalışmasına katılmaya isteklilik	3.88	0.71	3.51	1.15	453	2.53	* 0.01

*p<0.01

Öğretmenlerin takım çalışmasına katılmaya isteklilikleri açısından da gruplar arasında $p<0.01$ düzeyinde anlamlı bir görüş farkı tespit edilmiştir. Yöneticiler, \bar{X} :3.88 oranında katılma yönünde görüş belirtirken, öğretmenler \bar{X} :3.51 ile kararsızlığa yakın bir katılım örneği göstermişlerdir.

Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere, eğitim yöneticileri öğretmenlerin takım çalışmasına katılmalarının eğitim-öğretim faaliyetleri açısından daha verimli olacağına inandıklarından bu yönde görüş belirtirken, öğretmenler uygulamanın içinde olmaları hasebiyle yukarıdaki amaçlar doğrultusunda takım çalışmasına katılmaya fazlasıyla istekli görülmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin okullarda yeni yeni uygulamaya konulması, takım çalışmasının önemini gündeme getirmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Okullarında yeni bilgiler elde edilirken üyelerin birbirini desteklediğine, takım çalışmasının eğitimde kaliteyi ve grup içi motivasyonu artırdığına, takım çalışmasının boşa zaman harcamak olmadığına, takımların işlerin yapılmasını kolaylaştırdığına, başarılı yöneticilerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğuna ve takım çalışması yapmanın öğretmenleri yönetime katmak anlamına geldiği görüşüne hem yöneticiler hem de öğretmenler katılmaktadırlar.

Yöneticiler, müdür ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim olduğuna, takım üyelerinin takım kurallarını bildiğine inandıklarını belirtirken, öğretmenler kararsız kalmışlardır.

Kazanılan başarıların gerek bireysel ve gerekse grup halinde kutlandığına, okuldaki üyelerin ulaşılacak istenen hedeften haberdar olduğuna, okulda gerekli olsa bile geç saatlere kadar çalışmaya yöneticiler olumlu bakarken öğretmenler yine kararsız kalmışlardır.

Yöneticiler ve öğretmenler, okullarında çalışanların ödüllendirilmesine hataların bulunmasından daha fazla önem verildiğine, performanslarının aynı ölçüde takdir edilmediğine, takım içinde yaratıcılığın teşvik edildiğine ilişkin görüşlere kararsız kalmışlardır.

Yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirmesi görüşüne yöneticiler ve genel lisede çalışan öğretmenler düşük yüzdede katılırken, meslek lisesi öğretmenleri kararsız kalmışlardır.

Yöneticiler ve öğretmenler okullarında grubun üyesi olmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak meslek lisesi öğretmenleri grubun üyesi olmaktan pek de mutlu olmadıklarını söylemişlerdir.

Çalışanların birbiriyle kolayca ve sıkça iletişim kurdukları konusunda gerek öğretmenlerden ve gerekse yöneticilerden kıdemleri az olanlar daha olumlu düşünürken, kıdemli olanlar kararsız kalmışlardır.

Çalışanların okulda zamanlarının çoğunu iş hakkında konuşarak geçirdikleriyle ilgili soruya yöneticiler katılırken öğretmenler kararsız kalmışlardır. Ancak okul türü bakımından genel lise yöneticileri olumlu düşünürken, meslek lisesindeki yöneticilerle, diğer her iki okul türündeki öğretmen ve yöneticiler kararsız kalmışlardır.

Çalışanların okulda bir araya gelerek sorunları tartışmalarını konusunda yöneticiler kararsız kılırken, öğretmenler katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak meslek lisesi öğretmenleri kararsız kalmışlardır.

Gerek öğretmenler ve gerekse yöneticiler mesleki kıdem açısından takım çalışmasına istekli olduklarını belirtmişlerdir. Ancak okul türü açısından meslek lisesi yöneticileri düşük bir yüzdeyle katılırken, öğretmenler kararsız kalmışlardır.

Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlara dayanılarak yapılan öneriler şunlardır:

1. Yönetici ve öğretmenler takım çalışması konusunda hizmet içinde eğitilmelidir.
2. Eğitim sistemimizde kalitenin artırılması için okulların geliştirilmesi şarttır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleştirilmesi için de takım çalışmasının eğitim kurumlarımızda öne çıkarılması esastır.
3. Etkili bir takım çalışması için eğitim örgütlerinde demokratik bir yönetim olmalıdır.

4. Verimli bir takım çalışması için yönetim sistemlerinin esnek olması gerekir.
5. Öğretmenler takım başarısına nasıl katkıda bulunacaklarının farkına vardırılmalı ve çabaların takdir edileceğini bilmelidir.

Kaynakça

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. No:52.
- Başaran, İ.E. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını, Serçe Matbaacılık.
- Çetin, M. (1998). *Eğitim yönetimi açısından ilköğretim okullarında takım çalışması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Langford, P. (1999). *Eğitimde kalite yönetimi* (Çev.Meltem Süngür). İstanbul: Kalder Yayınları.

Geliş	19 Mart 2002
İnceleme	20 Mart 2002
Kabul	26 Mayıs 2003