

T.C.

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ VE TAKIM LİDERLİĞİ

(Elazığ İli Örneği)

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

HAZIRLAYAN

Mürşit KUYUMCU

ELAZIĞ-2007

ONAY

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ VE TAKIM LİDERLİĞİ

(Elazığ İli Örneği)

DOKTORA TEZİ

Bu tez 22 /02 /2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Danışman	Üye	Üye
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK TÖREMEN	Prof. Dr. Battal ASLAN	Doç. Dr. Fatih
Üye	Üye	
Doç. Dr. Ömer AYTAÇ	Yrd. Doç. Dr. Mukadder B. ÖZAN	

Yukarıdaki Jüri üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.

Doç. Dr. Ahmet AKSİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Doktora Tezi

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ VE TAKIM LİDERLİĞİ (Elazığ İli Örneği)

Mürşit KUYUMCU

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

2007, Sayfa: 178

Bu araştırmanın amacı; Elazığ İli merkezindeki devlet ilköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliğinin eğitim faaliyetlerine etkisini saptamaktır.

Betimsel bir çalışma olan bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu amaçla hazırlanmış olan likert tipi anket yardımıyla katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın evrenini, 2006-2007 öğretim yılında Elazığ İli Merkez İlçesinde faaliyetlerini yürüten 82 devlet ilköğretim okulunda çalışan 267 idareci (82 okul müdürü ve 185 müdür yardımcısı) ile 2438 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 72 okul müdürü ile 272 öğretmen oluşturmaktadır.

Geniş bir literatür taraması yapılarak oluşturulan kuramsal yapının, kuramsal temele dayalı olarak ortaya konulmasına ve var olan durumun betimlenmesine çalışılmıştır. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t testi, ve Pearson korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılarak SPSS programıyla çözümlenmiştir.

Araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre okul kültürü ile takım liderliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılanların; okul kültürüne ilişkin 5 madde hariç tamamında, takım liderliğine ilişkin 34 maddenin tamamında ve takım çalışmasına ilişkin 9 ve 16. madde hariç maddelerin tamamında görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler:Okul kültürü, takım liderliği ve takım çalışması.

ABSTRACT
Doctora Thesis
**SCHOOL CULTURE AND TEAM LEADERSHIP IN ELEMENTARY
SCHOOLS**

(Case of Elazığ)
Mürşit KUYUMCU
Department of Educational Sciences
Institute of Social Sciences
University of Fırat
2007, Pages:178

The aim of this research is to determine the effect of school culture and team leadership on educational activities in public elementary schools in the city of Elazığ.

In this research, which is a descriptive study, scanning model was used. The opinions of the participants were asked by using likert-type questionnaires. The universe of this research is composed of 267 administrators who worked in 82 elementary schools (82 school principals and 185 vice-principals) and 2438 teachers who worked in city of Elazığ during the 2006-2007 educational season.

The theoretical structure, constituted after a comprehensive search of literature, is tried to be explained on the basis of theory and present situation is tried to be described. The data collected by the questionnaires was analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, t-test and corelation analysis by SPSS (Statistical Program for Social Sciences).

Pearson Corelation Analysis was applied in order to understand whether there exists a meaningful relation between the participants' opinions about school culture and team leadership or not. According to the results of the anlysis, it is determined that there is a positive corelation between school culture and team leadership.

The results of the analysis shows that participants agreed with all of the prepositions related to team leadership. Concerning school culture and team work, participants agreed with all of the prepositions but disagreed with 5 of them about school culture and 9th and 16th prepositions about team work. Finally, when the task variable of the participants is taken under consideration, it is seen that there is a meaningful relation between the different point of views of the administrators and teachers.

Keywords: School culture, team leadership and team work.

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar.....	X
ŞEKİLLER.....	XII
EKLER.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Alt Amaçları.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II.....	7
2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ.....	7
2.1. Okul Kültürü.....	10
2.1.1. Kültür Kavramı.....	10
2.1.2. Örgütsel Kültür.....	14
2.1.3. Örgütsel Kültürün değişimi.....	18

2.1.4. Okul Kültürü.....	22
2.2. Takım ve Grup Kavramları.....	25
2.3. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?.....	28
2.4. Takım Çeşitleri.....	30
2.5. Takımların Özellikleri ve Takım Çalışması.....	33
2.5.1. Takımların Özellikleri.....	33
2.5.2. Örgütlerin Takım Oluşturma Nedenleri.....	35
2.5.3. Takımları Etkin Kılan Faktörler.....	38
2.5.6. Takım Çalışması.....	40
2.6. Liderlik.....	50
2.6.1. Örgütsel Kültür ve Liderlik.....	52
2.6.2. Takım Liderliği.....	54
2.6.3. Okullarda Takım Liderliği.....	63
2.7. İlgili Araştırmalar.....	72
2.7.1. Yurtiçi Araştırmalar.....	72
2.7.2. Yurtdışı Araştırmalar.....	75
BÖLÜM III.....	82
3. YÖNTEM.....	82
3.1. Araştırma Modeli.....	82
3.2. Evren ve Örneklem.....	82
3.3. Verilerin Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	83
3.4. Verilerin Toplanması.....	84
3.5. Verilerin Analizi.....	84

BÖLÜM IV.....	85
4. BULGULAR VE YORUM.....	85
4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	85
4.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	85
4.1.2. Araştırmaya Katılanların Mesleki Görev Türüne Göre Dağılımı.....	86
4.1.3. Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	86
4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	87
4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	87
4.2.1.1. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Genel Görüşler.....	87
4.2.1.2. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Genel Görüşler.....	89
4.2.1.3. Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Genel Görüşler.....	91
4.2.1.4. Okul Kültürüne Yönelik Gelenekler, Törenler ve Adetlere İlişkin Genel Görüşler.....	93
4.2.1.5. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Kahramanlarına İlişkin Genel Görüşler.....	96
4.2.1.6. Takım Liderliğine İlişkin Genel Görüşler.....	99
4.2.1.7. Takım Çalışmasına İlişkin Genel Görüşler.....	104
4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	109
4.2.2.1. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılması.....	109

4.2.2.1.1. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Görüşleri.....	109
--	-----

4.2.2.1.2. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Görüşleri.....	112
---	-----

4.2.2.1.3. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Görüşleri.....	119
--	-----

4.2.2.1.4. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Gelenek, Törenler ve Adetlere İlişkin Görüşleri.....	122
---	-----

4.2.2.1.5. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okulun Kahramanlarına İlişkin Görüşleri.....	124
--	-----

4.2.2.2 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliği ve Takım Çalışmasına Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılması.....	128
---	-----

4.2.2.2.1. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliğine İlişkin Görüşleri.....	128
--	-----

4.2.2.2.2. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri.....	141
--	-----

4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	151
---	-----

BÖLÜM V.....	153
--------------	-----

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
---------------------------	-----

5.1 Sonuçlar.....	153
-------------------	-----

5.1.1. İlköğretim Okullarındaki Okul Kültürüne İlişkin Sonuçlar.....	153
--	-----

5.1.2. İlköğretim Okullarındaki Takım Liderliğine İlişkin Sonuçlar.....	154
---	-----

5.1.3. İlköğretim Okullarındaki Takım Çalışmasına İlişkin Sonuçlar.....	155
5.1.4. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	156
5.1.5. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliğine Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	158
5.1.6. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Çalışmasına Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	158
5.1.7. Okul Kültürü ve Takım Liderliği Arasındaki İlişkiye İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	159
5.2. Öneriler.....	159
5.2.1 Araştırmaya İlişkin Öneriler.....	159
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	161
KAYNAKÇA.....	163
ÖZGEÇMİŞ.....	178

TABLOLAR

Tablo 1 Takım ve Grup Çalışmasının Ayrımı.....	30
Tablo 2 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 3 Araştırmaya Katılanların Mesleki Görev Türüne Göre Dağılımı.....	86
Tablo 4 Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı....	86
Tablo 5 Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Genel Görüşler.....	87
Tablo 6 Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Genel Görüşler.....	89
Tablo 7 Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Genel Görüşler.....	92
Tablo 8 Okul Kültürüne Yönelik Gelenekler, Törenler ve Adetlere İlişkin Genel Görüşler.....	94
Tablo 9 Okul Kültürüne Yönelik Okulun Kahramanlarına İlişkin Genel Görüşler.....	96
Tablo 10 Takım Liderliğine İlişkin Genel Görüşler.....	99
Tablo 11 Takım Çalışmasına İlişkin Genel Görüşler.....	104
Tablo 12 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Görüşleri.....	109
Tablo 13 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Görüşleri.....	112
Tablo 14 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Görüşleri.....	119
Tablo 15 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Gelenek, Törenler ve Adetlere İlişkin Görüşleri.....	122

Tablo 16 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okulun Kahramanlarına İlişkin Görüşleri.....	125
--	-----

Tablo 17 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliğine İlişkin Görüşleri.....	129
--	-----

Tablo 18 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri.....	141
--	-----

Tablo 19 Okul Kültürü ve Takım Liderliği Arasındaki İlişkiye İlişkin Elde Edilen Sonuçlar.....	151
--	-----

ŞEKİLLER

Şekil 1 Organizasyon ve Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	7
Şekil 2 Takım Lider ve Yöneticinin Arasındaki Farklar.....	51
Şekil 3 Takım Lider ve Yönetici Yetenekleri.....	52

EKLER

EK-1 Anket formu.....	171
EK-2 Araştırma İzin Yazısı.....	175
EK-3 Araştırmanın Güvenirlik-Geçerliliği.....	176

ÖNSÖZ

Hızla değişen, küreselleşen, daha rekabetçi ve daha teknolojik bir dünyada, bir veya birkaç kişinin yönetimindeki örgütlerin başarıyı yakalaması günden güne zorlaşmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler yöneticilerin işini hem kolaylaştırmakta hem de zorlaştırmaktadır.

Mevcut işgören profili 19.yy. veya 20.yy başlarına göre hayli farklı bir yapıdadır. Yoğun teknolojik gelişmeler, örgütlerin farklı beklentileri, istihdam imkanları, yüksek eğitim ve refah düzeyi, örgütlerin profillerini değiştirmelerine yol açmıştır. Özellikle küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamı, entelektüel sermayeyi iyi yöneten örgütlere büyük avantajlar sağlamaktadır.

Artık, tepe yönetimi odaklı örgüt modelleri yerini, çevreye karşı duyarlı, insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemiş, yatay yapılanmış veya şebeke tipi örgütlenmiş, matriks yapıyı kullanan ve takım çalışmasını her aşamada vazgeçilmez gören örgütlere bırakmaktadır. Günümüzde örgütler geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandıracak yeni yapılanmalara gitmektedirler.

Bilgiye ulaşma ve bilgiyi etkin bir şekilde kullanma ihtiyacı, örgütlerde takım çalışmalarını vazgeçilmez kılmaktadır. Özellikle iletişim, internet, bilgi teknolojileri alanlarında hızla değişen ve iletişimi çok uzaklara götüren yeni dünya düzeni, karşı karşıya kaldığımız ve bizi belli bir oranda zihin karışıklığı içinde bırakan değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır.

Ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade eden küreselleşme; sermayenin küreselleşmesi, bölgesel örgütlenmelerin ve uluslar arası örgütlerin bir gereklilik haline gelmesi ile yerel yönetimler ile sivil toplum örgütlerinin

öneminin artması gibi değişim ve dönüşüm süreçlerinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Okulların hızla değişen dünyada değişimi takip eden kurumlar olmaktan çıkıp değişimi yöneten kurumlar olmaları gerekmektedir. Entelektüel ve sosyal sermayenin daha da önem kazandığı günümüzün dinamik okullarında, bireysel başarılarından daha çok takım çalışmaları önem kazanmıştır. Okul yöneticileri de bu değişime liderlik ederek takım çalışmaları vasıtasıyla, değişime uyum sağlamayı ve okul örgütlerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilirler.

Örgütler birçok nedene bağlı olarak takım oluşturmaktadırlar. Özellikle örgütün kültür yapısı, mevcut yapısı, faaliyet gösterdiği alan, örgütsel anlayışı ve yöneticilerin bakış açısı gibi faktörler takım oluşturmaya yol açabilir. Ancak takım oluşturma ana nedeni örgütsel etkililiği artırmaktır.

Eğitim örgütlerinde sorunların çözümü ve iyileştirmenin en etkin yolu, takım çalışmasının başarısına bağlıdır. Toplam Kalite Yönetiminin öncelikli amaçlarından birisi kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Bu sayede takım çalışmasının sinerji etkisi yoluyla sorunların temeline inerek çözmek mümkündür.

Araştırmadan elde edilecek sonuçların, ilgili sorunların çözümüne katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve sürekli beni yönlendiren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Vehbi ÇELİK'e teşekkür ederim. Ayrıca, saygıdeğer hocalarım, Doç. Dr. Fatma Özmen ve Doç. Dr. Fatih TÖREMEN'e, anketlerin uygulanmasını ve geri dönüşünü sağlayan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü personeline teşekkür ederim.

Anketlerin Hazırlanmasında büyük desteğini gördüğüm değerli dostum, Yrd. Doç. Dr. Bilal Çoban'a, verilerin analizi ve yorumlanmasında büyük katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Mehmet TAŞPINAR ve Sayın Dr. Mehmet TURAN'a; ayrıca araştırma sırasında destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarıma; çalışmalarım sırasında özveride bulunan ve bana her zaman destek olan annem, babam, çocuklarım ve kıymetli eşim İlknur'a da teşekkür ederim.

2007 - ELAZIĞ

Mürşit KUYUMCU

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Elazığ'daki ilköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliğini konu alan araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgüt, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemlerdir (Can, 1999:4). Örgütleri oluşturan bir çok unsur vardır. Örgüt çevre ile ilişkili , alt sistemleri ve çeşitli unsurları olan bir yapıdır, bir sistemdir. Bu sistemde örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının eşgüdümü ve çalışanların yönetim süreci içinde ihtiyaçlarının karşılanması da önem taşımaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında, birey, tek başına veya grup ilişkileri açısından çok büyük bir yer kaplamaktadır. Örgütler bireyden uygun bir psikolojik mukavele içerisinde örgüte mensup olmasını istemektedirler (Karşlı, 2004:126).

Yaşayan bir sistem olarak okul, kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür (Bursalıoğlu, 1999:33). Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir (İpek, 1999:418). Okul kültürü üzerinde, okulun dış çevresi, öğrencilerin sosyo-kültürel statüleri, kırsal ve kentsel alanlar, coğrafi özellikler, veli beklentileri ve toplum desteği gibi unsurlardan oluşan toplumsal koşulların etkisi vardır (İpek, 1999:419).

Eroğlu'nun aktarmasına göre (1995:155), Adler, İnsan davranışlarının hayatın ilk gününden başlayarak, toplumsal bir yapı içinde geliştiğini vurgulamaktadır. Bu toplumsal yapı içerisinde birey, çeşitli guruplara dahil olmaktadır. Grup davranışının gerçek nedeni etkileşimdir (Bursalıoğlu, 1999:142).

Örgütler, özel bir amacın ya da amaçların başarılması için birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan işgörenlerin oluşturduğu iş takımları kurmaktadır. Takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir (Yılmaz, 2005).

Takımlar nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Fettahlıgil, 2005). Takım oluşturmanın ana nedeni, örgütsel etkililiği artırmaktır. Takım, örgütün temel ünitesidir (Balcı, 2002:105).

Takım çalışması, özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların omurgasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım halinde çalışma becerileri, çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler/nitelikler arasında sayılmaktadır (Elma, 2002).

Takımlar için liderlik çok önemli bir fonksiyondur. Takımların performansı liderin performansı ile yakından ilgilidir. Lider, zamanı ve çatışmayı yönetir. Lider, takım için hayati önemi olan iletişim, eşgüdüm, motivasyon ve etkileşimi organize eden kişi veya kişilerdir.

Etkin takım liderliğinin temeli takımın misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır (Drucker, 1996:130). Bu aşamada lider, belirlenen hedeflere doğru takım çalışmalarını yönlendirerek takımın kuruluş amacını gerçekleştirmelidir. Takımı bütün boyutları ile değerlendirmeli, olası durumlara karşı ayrıntılı hazırlıklar yapmalıdır.

Örgütler için hayati öneme sahip olan takım çalışmaları, okullar için de büyük önem taşımaktadır. Ancak Türkiye'deki okullarda ve örgütlerde takım çalışmaları henüz çok kısıtlı uygulama alanına sahiptir. Günümüzde grup yapısı ve takım çalışmalarıyla ilgili araştırmalar yapılmış olmasına rağmen yapılan bu çalışmalar yeterli düzeye ulaşmamıştır (Çetin, 2001:1).

Özellikle çıktısı insan olan okul sisteminde okul kültürü ve takım çalışmalarına yönelik yapılacak çalışmalar, sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, okullarımızda yapılacak takım çalışmalarının etkililiğinin arttırılması açısından yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi bir problem olarak görülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Elazığ İli merkezindeki ilköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Alt Amaçları

1. İlköğretim okullarında okul kültürü, takım liderliği ve takım çalışmasına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

2. İlköğretim okullarında okul kültürü, takım liderliği ve takım çalışmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. İlköğretim okullarında okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Takım çalışmaları gün geçtikçe daha da önem kazanmakta, özellikle de okullar için vazgeçilmez olmaktadır. Etkili okul takımlarının bilgi, iletişim ve etkili karar alma sürecini kullanabilen takımlar olduğu da düşünüldüğünde, takım çalışmalarının okullar için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Takım çalışmaları okulların etkililiğini artırdığından, özellikle gelişmiş ülkelerin okullarında giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, yönetici ve öğretmenlerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Takım oluşturma bir süreçtir. Takımlar aniden ortaya çıkan topluluklar olmadığı için, birlikte düşünerek hareket eden, iyi organize olmuş ve etkin kararlar alıp uygulayabilen bir takım oluşturmak çeşitli çalışmalar ve zaman gerektirmektedir. Bu araştırma, bulguları açısından yapılacak benzer çalışmalara yardımcı olması açısından önemlidir.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek verilerin ve sonuçların, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda ve diğer eğitim kurumlarında takım çalışmasına yönelik okul kültürü oluşturulması veya varolan kültürel yapının değiştirilmesi açısından önemlidir.

Okullarda, takım çalışmaları yoluyla takım çalışmalarına dayalı okul kültürü ve takım anlayışı yerleştirilebildiğinde, okulların etkinliğinin artırılması sağlanarak, okullar statiklikten sıyrılarak dinamik bir hale gelecektir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın uygulama kısmı; Elazığ İli merkezinde bulunan 82 ilköğretim okulunda görev yapan müdür ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Okul kültürünü etkileyen çevresel faktörler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu durum araştırma açısından bir sınırlılık olarak görülebilir.
3. Araştırma, devlet ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kültür: Nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir(Eroğlu, 1995:104).

Örgütsel Kültür: Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerdir (Çelik, 2002:38).

Takım: Özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir.

Takım Lideri: Takımı yönlendiren, takım bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, takım üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren liderdir (Elma, 2002).

Takım Çalışması: Yönetimin çalışana olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi,

verimliliğin ve kararlılığın artması gibi konularda sorumluluk yüklenen bir çalışma şeklidir (Kaldırım, 2003:4).

Sinerji: İki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleridir (Pınar, 2005:16).

BÖLÜM II

2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

İnsanların toplulukları oluşturdıkları günden beri yönetim olgusu var olagelmıştır. Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi varolduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmektedir. Yönetim, tarih boyunca farklı şekillerde algılanmış, yönetime çeşitli anlamlar ve özellikler yüklenmiştir. Zaman içinde paradigmatik değişimler geçirmiştir.

Tarihçi Daniel A. Wren, organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmektedir (Aktan, 2005).

Şekil 1. Organizasyon ve Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

SÜMERLER MÖ 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptiler.
MISIRLILAR MÖ 4000-2000	Stok kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER MÖ 4000	Örgüt yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat’ta ve bu kutsal kitap içerisinde ‘On Emir’ içerisinde yer aldı.
BABİLLER MÖ 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
YUNANLILAR	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat’ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler

MÖ 500-200	Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
ROMALILAR MS 200-400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir örgüt yapısını benimsediler.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli'nin katkıları ile oldu.
ADAM SMITH 1776	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk ilkelerini ortaya koydu

Yönetim biliminde asıl gelişmeler ortaçağ ve sonrasında yaşanmış, bilim felsefesi ile paralel yönetim felsefesinde de büyük değişimler yaşanmıştır. Özellikle Adam Smith yaptığı çalışmalarla yönetim bilimine büyük katkılar sağlamıştır. Ancak bilim adamları ve araştırmacıların büyük bir çoğunluğu modern yönetim biliminin kurucusu olarak Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor'ı kabul etmektedirler (Aktan, 2005).

Taylor'ın, 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabı yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden biri olmuştur. Aynı zamanda Taylor'ın personel seçimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin düşünceleri bilimsel anlamda uzmanlaşmanın başlangıcını oluşturmuştur (Karip, 2004:7)

Modern yönetimin öncülerinden olan, Henry Fayol yönetim anlayışına değişik bir boyut kazandırmıştır. Fayol, yönetimi bir süreçler bütünü olarak tanımlamıştır. Fayol, yönetimin genel ilkelerinin bütün örgütlere uygulanabileceği fikrini savunmuştur ve işletmecilik eylemlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı grupta toplamıştır (Bursalıoğlu, 1997:19).

Klasik yönetim anlayışı içinde kabul edilen Max Weber, 20'nci yüzyılın hemen başında Bürokrasi Modeli'ni geliştirmiştir. Bürokrasi modeliyle Weber, etkin bir örgüt modelini tanımlamıştır. Weber, ideal bürokrasi modelinde üç tür egemenlik tanımlamıştır. Geleneksel, karizmatik ve rasyonel-bürokratik yetki (Tezcan, 1998:4).

Klasik yönetim kuramları 20nci yüzyılın hemen başında yönetim biliminde devrim yapmış 1920'lerde ise yerini Neo-klasik kuramlara bırakmıştır. Yönetim bilimindeki gelişmeler 1920'ler ve 1930'larda farklı boyut kazanmıştır. Klasik yönetim teorilerinden ayrılan bazı araştırmacılar örgütte insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır (Aktan, 2005).

Bu dönemde yapılan çok önemli araştırmalar yönetimde insan faktörünün ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne Araştırmaları ve L. Coch ve J. French tarafından yapılan Harwood Araştırmaları bu araştırmalardandır.

Neo-klasik yönetim teorileri; insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın sonucunda, örgüt ve işletmelerde işin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Ulaş, 2002:8).

Yönetim alanında 1930'lu yıllardan itibaren farklı gelişmeler yaşanmıştır. Bunlar içinde çok önemli bir yer tutan Sistem teorisi yönetime farklı bir bakış açısı getirmiştir. Özellikle bu alanda Ludwig Von Bertalanffy ve Talcot Parsons çok önemli çalışmalar yapmıştır.

Forrester (1968:1-1), sistemi, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş parçalar olarak tanımlamaktadır. Forrester'a göre insanlar da sistemin bir parçası olarak görev alabilirler. Bu yaklaşıma göre örgüt bir bütün olarak algılanmış, bütünü oluşturan parçalar birbirlerini etkilediği gibi bütünü de etkilerler mantığı yerleşmiştir.

Harvey (1982:27), sistem, bazı hedefleri gerçekleştirmek için dizayn edilmiş ve birbirleri ile etkileşimli parçalardır şeklinde tanımlayarak etkileşimin önemini vurgulamıştır.

1940'lı yıllarda W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın Kalite konusundaki çalışmaları ile 1950'li yılların sonlarına doğru Armond V. Feigenbaum'un Toplam Kalite Kontrolü alanındaki çalışmaları, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmesine katkılar sağlamıştır (Aktan, 2005).

1980'li ve 1990'lı yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalar artık iyiden iyiye insan faktörü yönünde ilerlemiştir. Özellikle bu dönemde İnsan Kaynakları Yönetimi alanında büyük gelişmeler kaydedilmiştir.

2.1. Okul Kültürü

2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı için literatürde bir çok tanım mevcuttur. Ancak kültürü bir tanım içine sıkıştırmak tam anlamıyla mümkün görünmemektedir. Kültürü inceleyen bilim adamları değişik yönlerini tanımlamış, bir kısmını ya da bir bölümünü incelemişlerdir. Çünkü kültür çok geniş bir bütünü kapsamaktadır. Alanı geniştir.

Güvenç'in aktardığına göre Tylor kültürü, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri

ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün şeklinde tanımlamaktadır (Güvenç, 2003:101).

Eroğlu'na göre (1995:104), davranış bilimleri açısından kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir.

Louis, kültürü, paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi olarak tanımlarken, Singh, normlar, inançlar, değerler ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Karslı, 2004:35).

Tylor'a göre uygarlık ve kültür; bilim, inanç, simge, sanat, ahlak, yasa ve geleneklerin yanı sıra, insanın toplumsal bir varlık olarak edindiği diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları da kapsayan karmaşık bir bütündür (Yılmaz, 2003:25). Bu genel ve kapsayıcı tanıma karşın, McIver, kültürü; ideoloji, din, edebiyat gibi yaşamın daha soyut alanları ile tanımlamaktadır.

Malinowski ise kültürü, insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekün bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 1995:107)

Kültür, bireyler tarafından durum, olay, nesne, davranış ve heyecanları anlamlandırma, ilişkilendirme, örgütleme ve değerlendirmede biricik sistem olarak görünmektedir. (Algan, 1997:5).

Görüldüğü gibi üzerinde anlaşılmış bir kültür kavramı olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Ancak kültür tanımlarının iki temel nokta üzerinde durduğunu söylemek olasıdır:

İlk olarak, sanat ve edebiyata ilişkin estetik alanı ifade eden anlamı; ikinci olarak da anlamlar, değerler gibi “toplumun bugünkü yaşam tarzı” anlamında antropolojik kullanımı yer almaktadır (Yılmaz, 2003:26).

Tanımlardan yola çıkarak şunu söylemek mümkündür. Kültür, insan davranışlarını etkilerken, kişilerin toplum ile toplumların da birbirleri ile olan ilişkilerini yönlendirmekte ve düzenlemektedir.

Kültür toplumsal yaşam içinde çok önemli bir yer tutmakta, bir çok işlevi yerine getirmektedir. Yılmaz’ın aktardığına göre Fichter, kültürün işlevlerini beş ana başlık altında toplamıştır (Yılmaz, 2003:30):

1. Toplumda bir “yaşama deseni” oluşturarak, toplumsal davranışın çeşitli parçalarını eşgüdümlü olarak birbirleriyle ilişkilendirmekte ve onları ait oldukları genel bir anlam bütününe kavuşturmaktadır.
2. Toplumun değerlerini bir araya getirir, içerir ve yorumlar. İnsanlar neyin uygulanabileceğini öğrenmektedir. Böylece toplumsallığın kuşaktan kuşağa aktarımını gerçekleştirir.
3. Bireyleri sadece kendi kültürel geleneklerine bağlı hale getirmekle kalmamakta, aynı zamanda onları bu gelenekleri paylaşan kişilere ve sisteme karşı sadık olmaya yöneltmektedir.
4. Kültür toplumları birbirinden ayırmaya yarayan bir özelliktir.
5. Toplumsal kişiliği oluşturmaktadır.

Kültürün tanımı konusunda mevcut olan literatür genişliği, sınıflandırmasında da ortaya çıkmaktadır. Öyle ki bu alanda bir çok sınıflandırma yapılmıştır.

Kültürün sınıflandırması yapılırken bazı kriterler göz önünde bulundurulmuş, çeşitli kıstaslardan yararlanılmıştır. Kısaca kültür sınıflandırmaları şu şekilde sıralanabilir (Algan, 1997:7-8; Eroğlu, 1995:109-113):

1. Genel kültür-alt kültür,
2. Maddi kültür-manevi kültür,
3. Karşı kültür,
4. Sonradan öğrenilen-birlikte oluşan-önceden oluşan kültür,
5. Açık kültür-kapalı kültür,
6. Bireysel kültür-ortak kültür,
7. Ulusal kültür-evrensel kültür,
8. Fakirlik kültürü-zenginlik kültürü,
9. İslam kültürü-Hristiyan kültürü.

Burada yapılan sınıflandırmaların çokluğu ve farklılığı, kültür kavramının çok geniş bir alanı kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hem kültür ile ilgili yapılan tanımlar, hem de kültürün sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalar, kültürün bir ya da birkaç yönünü kapsayacak şekildedir.

Sonradan öğrenme yoluyla kazanılan ve geleneklerle varlığını sürdürebilen kültür, tam manasıyla bir toplumsal yaratmadır. Kültür, toplum içinde yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır (Eroğlu, 1995:108).

Bu açıdan bakıldığında, örgütler için kültürün çok önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü örgütler de insanların bir arada olduğu, yaşadığı ve bir çok şeyi paylaştığı yaşamsal alanlardır.

2.1.2. Örgütsel Kültür

Örgütler de içinde bulunduğu toplum gibi kendine özgü bir kültür yongası oluşturur. Bu kültürel yonga, bireylerle doğrudan ilintili olduğu gibi bir çok faktörle de yakından ilişkilidir. Bu farklı faktörler örgütün kültür yapısını biçimlendirir.

Örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, inançlar, gelenekler, törenler ve semboller, işgörenin örgüt içindeki davranışlarını temelden etkilemektedir (Çelik, 2002:1). Eğer bir işgören, örgüt içindeki bir davranışına, başka işgörenlerin ne diyeceğini düşünüyor ise, örgütün toplumsal baskısını benimsemiş demektir. Bu toplumsal baskı örgütün kültürel yargısını göstermektedir (Başaran, 1982:110)

Örgütler, örgütsel kültürün gözle görülen varlık ve gerçeğinin ötesinde, büyük ölçüde soyut bir özellik taşımakta; değişik kültür çevrelerinden gelmiş, farklı sayıltı, inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır (Algan, 1997:2). Örgütsel kültür, örgütler için çok önemli sonuçları olan bir yapıdır. Kimi zaman bu kültüre ayak uyduramayan işgörenlerin örgütten ayrılmasına kadar gidebilen örgütsel ve bireysel sorunların yaşanmasına rastlanılabileceği gibi, örgütün dağılmasına sebep olabilecek derecede olumsuz bir örgüt kültürü de görülebilmektedir. Örgütün kültürel yapısı örgüt yaşantısı açısından çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde kültür kavramının çokluğu ve farklılığı gibi, örgütsel kültür açısından da pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Kültür kavramının doğası gereği kavramlarda çeşitlilik mevcuttur.

Örneğin Schein, örgüt kültürünü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler şekilde tanımlayarak öze

inerken (Özkalp, 1998:97), Deal ve Kennedy, iş yapma ve yürütme biçimi (Özkalp, 1998:97) gibi bir tanımla daha genel yorumlanabilecek bir kavramla örgütsel kültüre değişik bir yorum getirmektedir.

Peters ve Waterman, örgütsel kültürü, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımlı Sathe, paylaşılan inanç ve değerler, Argyaswamy ve Byles paylaşılan değer ve ideolojiler şeklinde yaparken, Simircich, örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler olarak tanımlamıştır (Algan, 1997:10).

Diğer taraftan Çelik, örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluştuğunu belirtmektedir (Çelik, 2002:38).

Örgütsel kültür kavramı ilk bakışta paylaşılan, kabul gören ve beklenen davranış şekillerini, değerler bütününi işaret etmektedir. Esasında örgütsel kültür kavramının belki de en can alıcı noktası, örgüte ait kültürel yapının örgütten örgüte değiştiğidir.

Bu açıdan bakıldığında, aynı toplum içinde, farklı örgütlerde aynı toplumsal yapı benzeri bir kültürel oluşum olması gerekirken, kültürel farklılaşma neden meydana gelmektedir? Bu konu örgütsel kültürün boyutları ile ilişkilidir.

Çelik örgütsel kültürün boyutlarını örgütün tarihi, örgütün değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler ve adetler ve örgütün kadın ve erkek kahramanları şeklinde sıralamaktadır (Çelik, 2002:38):

Görüldüğü gibi her örgüt, kendi içinde çeşitli boyutları yaşamakta, örgütsel kültür bu boyutlar içinde şekillenmektedir. Bu nedenle, aynı toplum

içinde bile olsa her örgüt süreç içinde kendi kültürel yapısını şekillendirmektedir. Çünkü, örgüt içinde yaşayan insanlar ortak bir geçmişe ve yeterli sürede bir birlikteliğe sahiptirler ve bu örgütün kendine özgü kültür yapısının oluşması için yeterlidir.

Örgüt açısından kültür, örgütün yönetim sisteminin kuruluşu olarak temel alınan değerler, inançlar ve ilkeler olduğu kadar bu temel ilkeleri örnekleyen, destekleyen yönetim uygulamaları ve davranışlarıdır. Bu ilkeler, örgütün üyelerine anlam taşıması nedeniyle kalıcıdır (Algan, 1997:4).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür. Bu tanımı oluşturan örgüt kültürünün 10 temel karakteristiği vardır (Özkalp, 1998:98):

- 1.Bireysel katılım veya teşebbüs,
- 2.Risk toleransı,
- 3.Yön,
- 4.Birleşme,
- 5.Yönetim desteği,
- 6.Kontrol,
- 7.Benlik,
- 8.Ödül sistemi,
- 9.Çalışma toleransı,
10. İletişim kalıpları.

Görüldüğü gibi örgütler çeşitli karakteristikler taşımakta, bu karakteristikler örgütleri diğer örgütlerden ayıran bir kültür sergilemektedir. Bu durumda örgütten örgüte değişen, örgütler arası farklılığı yaratan örgütsel kültür öğeleri neler olabilir?

Çelik, örgütsel kültürün öğelerini şu şekilde sıralamaktadır (2002:39):

Gizli sayıltılar: İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri gizli inançlardır.

Değerler: Paylaşılmış kavramlardır. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir.

Normlar: Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir.

Hikayeler ve masallar: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Bunların en önemli etkisi, örgüte yeni katılanları örgütün sahip olduğu kültür değerlerine hazırlaması ve kavramalarını kolaylaştırmasıdır.

Törenler: Belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlardır. Anmalar, kutlamalar, emeklilik, özel günler, haftalar, bayramlar ve çeşitli toplantılar bunlar arasında sayılabilir.

Özkalp, örgütsel kültürün öğelerini seremoniler, törenler, geçiş töreni, değer düşürme töreni, geliştirme yüceltme töreni, bütünleşme töreni, ayinler, hikayeler ve mitler, kahramanlar ve süper starlar, semboller ve dil şeklinde ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Özkalp, 1998:112):

Diğer taraftan bazı bilim adamları bir takım yönetsel, örgütsel uygulamaları da örgütsel kültürün ögesi olarak kabul etmişlerdir. Örneğin Schein, yönetsel uygulamaların örgütsel kültür ögesi olduğunu belirtirken,

Scneider, Robbins ve Harvey ile Brown da yönetsel ve örgütsel uygulamaların bu öğelerden olduğunu söylemektedirler (Algan, 1997:25).

Tanımlardan yola çıkararak örgüte ait kültürün, örgüte has özelliklere sahip olduğunu, rgt bir arada tutan birleştirici bir özelliği bulunduğunu, örgüt çalışanlarının paylaştığı değerleri ifade ettiğini ve örgüt çalışanları üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür.

Deal ve Kennedy, kültür, bir örgütün başarılı ya da başarısız olduğunu ortaya çıkaran en basit ve en önemli faktördür demektedirler. Bu nedenle, örgüt liderleri, kültürü geliştirmek ve yerleştirmek konusunu öğrenmek zorundadırlar (Dowis, 2005:7).

Yukarıda çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuş olan örgütsel kültür öğeleri sayıca çok olan, geçmişi uzun yıllara dayanan ve bu öğeleri çok sıkı bir şekilde yaşatan örgütlerin kültürü daha yerleşmiş olmakta, örgütün mevcut kültürel yongasını örgütte bulunan iřėörenlerin yani örgüt toplumunun daha net ve belirgin şekilde oluşturduğu görülmektedir.

Schein, ortak bir geçmişi olan tanımlanabilir herhangi bir grubun bir kültürü olabileceğini ve bu sebeple bir örgüt içersinde bir çok alt kültürlerin oluşabileceğini söylemektedir (Schein, 2002:7). Ancak, bir örgütte alt kültürlerin çok sayıda olması, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olduğu kadar, örgüt içi iletişimi de olumsuz yönde etkiler ve güçleştirir (Algan,1997:2).

2.1.3. Örgütsel Kültürün Değişimi

Toplumsal hayatın her alanında, özellikle de teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda çeşitli değişimler yaşanırken bireylerin, toplumun ya da örgütlerin statik kalarak değişmemesi mümkün görünmemektedir. Değişim sosyal hayatın her alanında olduğu gibi, örgütsel

yaşam açısından da kaçınılmazdır. Çünkü, çevresel faktörler değiştikçe, örgütler de yaşamlarını sürdürebilmek maksadıyla değişirler. Önemli olan değişimin, örgüte fayda sağlayacak şekilde gerçekleşmesi ve yönetilmesidir. Bu açıdan bakıldığında değişim, planlı olduğu sürece örgütlere beklenen faydayı sağlayabilmektedir. Aksi durumda, örgütün değişimi, kendi haline bırakılmış olacaktır.

Bir örgütün inançları, tutumları ve değerleri örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunduğu dış çevrenin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişir (Erdem ve İşbaşı, 2001:35).

Örgütsel gelişme, örgütte sadece insan, sadece teknoloji ya da sadece yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür (Balcı, 2002:1).

Esasen değişme, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç ya da ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1979:9).

Özdemir, değişmeyi, genel anlamda değişme, ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlamaktadır (Özdemir, 2004:220).

Örgütsel değişim dediğimiz olgu, bir çok faktöre bağlı olarak yürüyen karmaşık bir süreçtir. Eroğlu, örgütsel değişimin nedenlerini teknoloji ve iktisadi faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas ve kültürün kendi içindeki değişme ve gelişmeleri olarak dört ana grup içinde tanımlamaktadır (Eroğlu, 1995:119):

Ancak örgütsel açıdan değişimin, plansız olarak kendi haline bırakılması, örgütler açısından geleceğin tesadüflere bırakılması manasını

taşımaktadır. Bu bakımdan örgütsel değişimi, bir planlı değişim faaliyeti ya da süreci olarak düşünmek, değişimi yönetmenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında Özdemir, son yıllarda değişme yerine, yenileşme kavramının kullanıldığının üzerinde durmaktadır ve yenileşmeyi, bir rastlantıdan çok, istenmiş ve planlanmış bir hareket olarak tanımlamaktadır (Özdemir, 2004:221).

Tabancalı'nın aktardığına göre Dinçer, planlı değişimin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Tabancalı, 2000:327):

1. Sorun çözme ve gelişme programları için bilinçli, amaçlı açık bir kararı içerir,
2. Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik yapmak için hepsine uygulanabilir,
3. Genel olarak değişme sorunları ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama yeterliliğine sahip değişme uzmanı ya da profesyonel danışman kullanmayı gerektirir,
4. Değişme sistemi ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirir. Katılmaya dayalı bir süreçtir,
5. Değişikliği yürütebilmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

Görüldüğü gibi örgütler çağa ayak uydurabilmek için kendilerini sürekli yenileştirmek zorundadırlar. Bu örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından kaçınılmazdır. Diğer taraftan değişme örgüte çeşitli olumlu sonuçları yansıtmaktadır. Özdemir'in aktardığına göre, Newton ve Tarrat bu olumlu sonuçları şöyle sıralamaktadırlar (Özdemir, 2004:237):

1. Değişme, ilginç ve heyecan vericidir,

2. Değişme örgüt mensupları ve müşterilerine yeni fırsat ve imkanlar getirir,
3. Değişme, personelin profesyonel gelişimini hızlandırır,
4. Değişme, kurumda farklı yeni grupların doğmasına neden olur,
5. Değişme, günlük uygulamaların akademik olarak gözden geçirilmesine imkan verir,
6. Değişme, güven ortamı oluşturur,
7. Değişme, örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır,
8. Değişme personele bireysel gelişim imkanı verir,
9. Değişme ile ilgi ve dikkat artar.

Örgütsel kültür de örgüt gibi, davranış kalıpları, normlar, değerler, inançlar ve hepsinden önemlisi işgörenler değiştikçe değişmekte, örgütün yaşamsal süreci içinde çeşitli biçimler almaktadır.

Örgütsel kültürün değişimi üç aşamada gerçekleşir. Geleneksel değerler ortadan kaldırılır, yeni değerleri kabul eden işgörenler bu değerlere uygun olarak değişimi gerçekleştirir, işgörenler yeni değerlere göre yetiştirilir ve değişim yerleşik hal alır, değişimin yayılmasına çalışılır (Çelik, 2002:71).

Bu aşamalarda belki de değişimin karşılaştığı en büyük sorun, özellikle, değişime karşı direnç gösterilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle değişime direnci azaltmak, planlı değişimin başarılı olabilmesi açısından önem kazanmaktadır.

Balcı değişime karşı direnci azaltacak etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Balcı, 2002:32):

1. Bir değişme süreci birey ya da bireylerin ihtiyaç, tutum ve inançlarını ve örgütsel güçleri hesaba katarsa başarılı olabilir.
2. Denetmenin prestiji ne denli artarsa değişme de o denli etkili olacaktır.
3. Davranış değiştirmede güçlü baskı, grubun kendisi ve davranışı hakkında spesifik enformasyon sağlanarak kurulabilir.
4. Değişme ihtiyacı grup üyelerinin değişme ihtiyacını ortak olarak algılamalarını sağlayarak-arttırılabilir.
5. Değişmeye direnme, karşı olanların ve değişme için etkide bulunacakların aynı gruba ait olma duyguları varsa azaltılabilir.

Örgütte, değişime karşı direncin azaltılması, değişimi hızlandırarak plan dahilinde gitmesini ve başarılı olmasını sağlar. Ancak, örgütte güçlü bir örgüt kültürü varsa, bu örgütün değişmesi oldukça zor olmakta, çok zayıf bir örgütsel kültür ise örgütün çöküşüne zemin hazırlamaktadır (elik, 2002:70).

Örgütsel kültür değişimi, örgütte değerlerin yanında örgüt yapısında ve birey-grup davranışlarında bir çok şeyin de değişmesini beraberinde getirmektedir. Aslında bu değişim, örgütsel kültürde top yekun bir değişimdir.

Burada belirtilmesi gereken bir nokta vardır. Örgütün kültürel yapısının ya da örgütün kültürünün değişmesi için belirli bir insan grubunun örgüt içinde belirli bir ortak geçmişe ve yeterli sürekliliğe sahip olması gerekmektedir (Schein, 2002:6).

2.1.4. Okul Kültürü

Okul, belirli yaş grubundaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlara bağlı olarak belirli sürelerde verilen eğitimin yürütüldüğü mekanlardır.

Bir sistem olarak, okul, çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçlerini gözden geçirerek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık bir sistemdir (Şişman ve Turan, 2004:109).

Okul, kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür (Bursalıoğlu, 1999:33). Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir (İpek, 1999:418). Owens , güçlü ve pozitif bir okul kültürünün ortama enerji ve uygun hava sağlayacağını söylemektedir (Dowis, 2005:3).

Her okul kendi karakterine, iklimine ve yürüyen bir düzene sahiptir. Okul kültürü ile ilgili alanda yapılan son iki çalışma, örgütsel kültürün aslında, örgütsel davranışın dinamiklerinin kavranmasıyla eş anlama geldiğini göstermektedir (Dowis, 2005:2).

Okul kültürü, okul iklimi çevresinde düşünülen ve okulda yürütülen faaliyetlerin temelini oluşturan bir kavramdır ve okul iklimi, etkili okul konusunda yapılan araştırmalarda tartışmasız en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Dowis, 2005:3).

Okul kültürü üzerinde, okulun dış çevresi, öğrencilerin sosyo-kültürel statüleri, kırsal ve kentsel alanlar, coğrafi özellikler, veli beklentileri ve toplum desteği gibi unsurlardan oluşan toplumsal koşulların etkisi vardır (İpek, 1999:419). Okul kültürü, bir çok işlevinin yanında özellikle öğrenciler açısından büyük önem taşıyan iki olguyla karşımıza çıkmaktadır: Birincisi okul kültürü, öğrencinin okulu tanımasına, okulda geçerli davranış kalıplarını öğrenmesine ve uyum sağlamada yardımcı olurken, ikincisi ise dış çevrenin etkilerine karşı bir kalkan vazifesi görür (Çelik, 2002:136).

Okul ortamında aslında tek bir kültür olmayıp, çeşitli alt kültürler, hatta bazen birbirine karşı kültürler gelişebilir. Okullarla ilgili olarak, yönetim kültürü, sendika kültürü, öğretmen kültürü, öğrenci kültürü, sınıf kültürü gibi sınıflandırmalar yapılabilir (Şişman ve Turan, 2004:133).

Bu kültürlerin gelişmesi, başarılı olması için bir çok faktör gerekmektedir. Ancak öncelikle okul kültürünün, açıklık, güven ve katılımcılık esaslarına bağlı olması büyük önem taşımaktadır (Walker, 1994:40). Fiore, eğer eğitim reformistleri kültürün önemini gerçekten anlasalar ve onu okul gelişim çalışmalarının merkezine yerleştirseler, eğitimin gerçek problemlerini ortaya çıkarmak daha kolay ve etkili olurdu demektedir (Dowis, 2005:8).

Okul kültürü, planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir. Başka bir ifadeyle okul kültürü yönetilebilir (Çelik, 2002:67). Bu açıdan bakıldığında okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvvetli bir okul kültürü oluştururken, birbirine karşı olan kültürlerle ya da alt kültürlerle engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır.

Okulda oluşturulan ya da önceden var olagelen kültür yapısı zamanla bir çok faktöre bağlı olarak gelişecek ve değişecektir. Bu kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan kültürün planlı ve kontrollü değişiminin sağlanmasıdır. Özellikle eğitim kurumu olması sebebiyle, okulda çalışan personel, öğretmen ve yöneticiler ile öğrencilerin farklı değer yargıları, anlayışları ve farklı kültürel algılamaları olabilir. Yönetici olarak, okul müdürü, bu farklı kültürel yapıdan istifade ederek, okul kültürünün zenginleşmesine büyük fayda sağlayabilir. Bu zenginleşme, okulda herkes tarafından kabul edilen, ortak ve sağlam bir kültürün varlığını sağlarken, bütün okulu aynı değerler çevresinde toplayacaktır.

Okulların bir açık sistem olmasından hareketle, kabul görmüş, sürekli, planlı bir şekilde değişen ve zengin bir okul kültürünün sisteme yeni katılanlara kazandırılması ve kabul etmelerinin sağlanması, kültürün güçlü kalması için en önemli hususlardan biridir.

2.2. Takım ve Grup Kavramları

Örgütleri oluşturan bir çok unsur vardır. Örgüt çevre ile ilişkili , alt sistemleri ve çeşitli unsurları olan bir yapıdır, bir sistemdir. Örgüt çevre, alt sistemleri ve unsurları ile karşılıklı ilişkiler içindedir (Sağlam, 1979:76). Çeşitli araştırmalar bize örgüt içinde oluşan grupların birey ve diğer grupların üzerinde ne kadar etkili olduklarını göstermektedir. Özellikle Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmaları, bize personelin örgütte bir kişi olmadığını, bir doğal grubun üyesi olduğunu göstermiştir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında, birey, tek başına veya grup ilişkileri açısından çok büyük bir yer kaplamaktadır. Örgütler bireyden uygun bir psikolojik mukavele içerisinde örgüte mensup olmasını istemektedirler (Karşlı, 2004:126).

Adler, İnsan davranışlarının hayatın ilk gününden başlayarak, toplumsal bir yapı içinde geliştiğini vurgulamaktadır (Eroğlu, 1995:155). Bu toplumsal yapı içerisinde birey, çeşitli guruplara dahil olmaktadır. Grup davranışının gerçek nedeni etkileşimdir (Bursalıoğlu, 1999:142).

Alanyazında takım (ekip) ve grup için bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde, aslında birbirlerine çok yakın oldukları, hatta çoğunun aynı veya benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlar, algılama, güdüleme, örgüt karşılıklı bağımlılık ve etkileşim açısından ele

alınmıştır (Özkalp, 1998:124). Bu nedenle öncelikle takım ve grup tanımlarını incelemek, net bir tanımlama yapmak için gerekli görülmektedir.

Alanda grup açısından bir çok tanım yapılmıştır. Şahin grubu, birbirleriyle etkileşim halinde olan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan insan topluluğu olarak tanımlarken (Sağlam, 1979:92), Johns grubu, bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle bağımlı şekilde etkileşim içinde olan iki veya daha fazla birey olarak tanımlamış (İslamoğlu, 2001), Can ise grubu, iki veya daha fazla kişinin istenilen bir amacı elde etmek için bir araya gelmesi olarak tanımlamaktadır (Can, 1999:160).

Halpin, grubu, ortak bir problemi çözmeye girişmiş insanlardan meydana gelen bir yapı şeklinde tanımlamıştır (Bursalıoğlu, 1999:142). Marvin Shaw tarafından yapılan tanım ise çok kabul gören bir tanımdır. Shaw, grup birbirleriyle etkileşim halinde olan iki veya daha fazla insanın, birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmelerdir şeklinde bir tanım yapmaktadır (Özkalp, 1998:124).

Bu noktada grupların neden oluştuğunu açıklamakta fayda olduğu değerlendirilmektedir. Grupların oluşma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Can, 1999:161; Başaran, 1982:121; Sağlam, 1979:94):

1. Bireylerin güven, toplum ve saygınlık ihtiyaçlarını tatmin etmek istemeleri,
2. Yönetime karşı yalnız olmama ihtiyacı,
3. Örgütün çeşitli nedenlerle sağlayamadığı saygınlığın kaynağı olma,
4. Grubun amaçlarını değerli bulması,
5. Kişiler arası etkileşim,
6. Ekonomik ve kültürel nedenler,
7. Örgütlerde grup ödülleri verilmesi,

8. Kişilerin toplumsallaşma ihtiyacı,
9. Ortak çıkar beklentileri,
10. Bireylerin örgütle doyurulmasını bekledikleri gereksinimlerinin doyurulmaması,
11. Gruptaki üyeleri çekici bulması,
12. Güç birliğine ihtiyaç duyulması,
13. Grubun üyeliğinin sağlayacağı yararlardan istifade etme.

Takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Takım, göreceli olarak kısa mesafeli bir dizi özgül amaç ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafında biçimlenen görece küçük bir insan grubudur. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir (Yılmaz, 2005).

Takımlar, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç ve bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir. Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, her biri bir diğerinin tecrübe ve gücüne daha başarılı olmak amacı ile gereksinim duyar (Sümtet, 2003:6). Takım, hedeflerine ulaşmak için örgüt tarafından desteklenen ve o hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda fikirler verilen iki veya daha fazla çalışanı ifade eder.

Daft, takımı, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan bir birimdir şeklinde tanımlarken, Sundstrom, DeMeuse ve Futrell, takım, görevlerinde birbirlerine karşılıklı bağımlı, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini sağlam bir

sosyal varlık olarak gören ve dışarıdan da aynı şekilde görülen, herhangi bir sosyal sistem içine yerleşmiş insan topluluğudur şeklinde tanımlamaktadır (İslamoğlu, 2001).

Schermerhorn, Hunt ve Osborn ise takımı, kendilerini sorumlu gördükleri ortak bir amaca ulaşmak için çalışan, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip küçük bir insan topluluğudur şeklinde tanımlamışlardır (İslamoğlu, 2001).

Tanımlar incelendiğinde aslında birbirlerine çok yakın anlamlar ifade eden kavramlar olduğu görülmektedir. Genel olarak, grupların tüm toplum katmanlarında oluştuğunu, insanların bir şekilde farklı gruplara üye olduğunu, gruplar için bir aidiyet duygusu taşıdıklarını, bir kısım gruplar formal grupken bazılarının informal grup olduklarını söylemek mümkündür. Ancak grupların her zaman bir takım oluşturduklarını söylemek mümkün değildir. Yine de gruplar belli şartları sağladıkları takdirde başarılı takımlar olabilirler.

Takımlar bireyleri etkileşim içinde olan, belli bir duygu ve amaç birliği ile hareket eden, birbirlerini etkileyen, motive eden ve bir hedefe doğru ilerleyen insan topluluğu olarak görünmektedir. Takımlar sinerji yarabilmektedirler. Takımlar nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Fettahlıgil, 2005).

2.3. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?

Literatürde takım ve grubun farklılıkları bir çok yazar ve bilim adamı tarafından incelenmiş, çeşitli ayrımlar belirlenmiştir.

1. Gruplar formal veya informal olabilirler, takımlar ise formaldır. Çünkü takımlar belirli görevlerin yapılması için meydana getirilen iş gruplarıdır (Sağlam, 1979:94; İslamoğlu, 2001).

2. Takım üyeleri genellikle bir proje için görevlendirilip proje bitiminde dağıldıkları için gruplara göre daha kısa ömürlüdürler (İslamoğlu, 2001).

3. İslamoğlunun aktardığına göre, Daft, takım, paylaşılan bir misyonu ve toplu bir sorumluluğu içermektedir demektedir (İslamoğlu, 2001). Halbuki gruplar içinde bireyler farklı misyonlara sahip olabilir.

4. Takımlarda her zaman lider olmayabilir, takım sorumlulukları paylaşabilir.

5. Grupta üyeler birbirleriyle sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak amacıyla etkileşimde bulunurken, takımlarda yüksek düzeyde eşgüdüm vardır (İslamoğlu, 2001).

6. Takım faaliyetlerinde, takım bir bütün olarak değerlendirilir, bireyler tek tek değerlendirilmez (İslamoğlu, 2001).

7. Gruplarda grup performansı bütün grup üyelerinin bireysel katkılarının toplamından oluşur, yani, parçaların toplamından daha fazla performansa götürecek enerji yoktur. Takımlarda ise yüksek eşgüdümünden dolayı pozitif enerji vardır.

8. Gruplar, ancak grup üyeleri arasında enerji ve paylaşılan bir hedefe baş koyma anlayışı var ise takım olabilirler ve takım bu özelliği ile gruptan farklılaşır (İslamoğlu, 2001).

9. Grubun hedefine ulaşması ortak bir amaçtır, takımın ise varlık nedeni hedefe ulaşmaktır.

Kaldırımın'ın aktardığına göre Maddux (1999:5), takım ve grup çalışması ayrımını aşağıdaki şekilde yapmıştır (Kaldırım, 2003:12).

Tablo 1. Takım ve Grup Çalışmasının Ayrımı

Gruplarda	Takımlarda
1. Üyeler, sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirdiklerini düşünürler. Bağımsız çalışanlar, bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.	1. Üyeler, karşılıklı dayanışmayı tanırlar ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarlar."Yer kapmak" ya da kişisel kazancını diğerlerinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybedilmez.
2. Birim hedeflerinin planlanması sürecine yetirince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar.	2. Üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar.
3. Üyelere sadece yapmaları gereken şey söylenir, fikirleri sorulmaz. Önerilere prim verilmir.	3. Üyeler, bir güven ortamında çalışanlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.
4. Üyeler, çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenmezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikirler belirtmek uyuşmazlık, oyunbozanlık ya da engelleyicilik olarak görülür.	4. Üyeler, bir güven ortamında çalışanlar ve fikirlerini anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanırlar.
5. Üyeler, konuşurken çok tedbirli davrandıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kurulur.	5. Üyeler, açık ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.
6. Üyeler, iyi eğitilmiş olabilirler ama gerek şef ve gerek grubun diğer üyeleri tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanmıştır.	6. Üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Takımın desteğini alırlar.
7. Üyeler, kendilerini nasıl çözüleceklerini bilmedikleri çatışma halleri içinde bulurlar. Şefleri çatışmaya müdahalede gecikebilir ve bu yüzden ciddi hasarlar oluşabilir.	7. Üyeler, çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yeni fikirler ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görür. Çatışmayı çabucak ve yapıcı biçimde çözmeye çabalarlar.
8. Üyeler, takımı etkileyecek kararların alınma süresine katılabilir veya katılamaz. Uyum çoğu zaman olumlu sonuçlardan daha önemli görülür.	8. Üyeler, takımı etkileyecek karar süreçlerine katılır ama takımın bir karara varamadığı ya da acil durumlarda son kararı liderlerinin vereceğini bilirler. Asıl hedef uyum değil, olumlu sonuçlardır.

2.4. Takım Çeşitleri

Örgütlerde pek çok takım çeşidi bulunabilir. Örgütsel takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine,

süresine, üyeliğin zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler.

Takımlar; çalışma takımları, çapraz fonksiyonlu takımlar, problem çözücü takımlar, performans geliştirme takımları, operasyon takımları, entegrasyon takımları, yönetim takımları, proje takımları, denetim takımları, kendi kendini yöneten takımlar ve yarı otonom takımlar şeklinde sınıflandırılabilir (<http://www.insankaynaklari.com>).

Takımları, örgütün biçimsel yapısının bir parçası şeklinde ortaya çıkan **formal takımlar** ve işgören katılımını arttırmak için oluşturulan **kendi kendini yöneten takımlar** olarak sınıflandırmak da mümkündür (Şimşek, 2002:387).

1. Formal takımlar, örgüt tarafından belli bir işin yapılması, bir projenin tamamlanması veya örgütün yeni stratejilerinin belirlenmesi gibi amaçlarla oluşturulan takımlardır. Formal takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluşturulur (Öztürk, 1999:76).

✓ **Dikey takımlar (iş takımları):** Emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Tipik olarak dikey takım, bir örgütte tek bir departmanı içine alır. Bir finansal analiz departmanı, kalite kontrol, muhasebe veya insan kaynakları departmanı komuta takımlarıdır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir (Şimşek, 2002:388).

✓ **Yatay takımlar:** Aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır (Şimşek, 2002:388). Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar (Öztürk, 1999:76).

✓ **Görev takımları:** Bu takımlar, bir proje için çeşitli birimlerden seçilen, gerekli becerilere sahip işgörenlerin oluşturduğu takımlardır. Bu

takımlar amaca ulaşmayı müteakip dağılan takımlardır (Argıç, 2002:15). İşgörenler geçici olarak görevlerinden ayrılmakta, proje üzerinde tam zamanlı olarak çalışmakta, projenin bitimini müteakip kendi görevlerine dönmektedirler.

2. Kendi kendini yöneten takımlar, 5 ila 20 arasındaki çoklu beceriye sahip kişiden oluşan iş rotasyonu yolu ile görevler arasında kolayca hareket edip bütün mamul veya hizmeti üretmeyi hedefleyen gruplar şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002:390).

✓ Sorun çözücü takımlar: Aynı departmanda saatli işçi olarak çalışan 5 ila 12 arasındaki işgörenden oluşan haftada iki saat için gönüllü olarak toplanıp işletmedeki kalite, verimlilik ve çalışma ortamını iyileştirmek üzere tartışmalarda bulunan takımlardır. Bu tartışmalarda ulaşılan sonuçlar öneriler şeklinde yönetime sunulur (Şimşek, 2002:389).

✓ Kendi kendini yöneten takımlar: Kendi kendini yöneten takımlar bir yöneticiye veya lidere bağlı olmaksızın kendi sorunlarını çözebilen, kendi üyelerini seçebilen, iş süreçlerini bir denetlemeye tabi olmaksızın kendi başlarına yapabilen ve hatta kendi performanslarını objektif olarak değerlendirebilen takımlardır.

Kendi kendini yöneten takımların bir anlamda lideri yoktur. Bir başka anlamda ise bir çok lidere sahiptir. Her üye aktiftir ve lideri izler. Öte yandan herkes bir dereceye kadar liderlik özellikleri gösterir (Weiss, 1993:119).

Son zamanlarda teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir takım çeşidi de "Sanal takım"lardır. Özellikle son yıllarda sanal iş düzenlemelerinin artmasıyla sanal çalışan "uzak işgören" sayısında çok büyük bir artış olmuş ve şirketler bu işgörenlerden en üst seviyede yararlanmak için sanal takımlar oluşturmaya başlamışlardır. Sınırlar, ekonomik gelişmeler, bir çok ürünün ve servis sanayisinin düzensiz dağılması, serbest ekonominin büyümesi ve

küreselleşmeyle ile birlikte sanal takımlar da büyümüştür (Cascio ve Shurygailo, 2003:364).

2.5. Takımların Özellikleri ve Takım Çalışması

2.5.1. Takımların özellikleri

Takım çalışması, özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların omurgasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım halinde çalışma becerileri, çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler/nitelikler arasında sayılmaktadır (Elma, 2002).

Takımlar (Balcı, 2002:103; Başaran, 1982:121-123; İslamoğlu, 2005; Argıç, 2002:23-25; Yılmaz, 2005; Sümter, 2003:7):

1. En az iki üyeden oluşurlar,
2. Üyeler birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir,
3. Kendilerini takımın üyesi olarak algırlar,
4. Birbirlerini takımın üyesi olarak kabul ederler,
5. Takımın ortak değerlerini paylaşırlar,
6. Takım içinde rollerini oynarlar,
7. Aynı amacı benimserler,
8. İhtiyaçlarının bir kısmını takımda doyururlar,
9. Sürekli yeni amaçlar belirlerler,
10. Birlik içinde olduklarına inanırlar,
11. Çevreye karşı birlikte tepkide bulunurlar ,
12. Sinerji yaratırlar,
13. Birlikte hareket ederler,

14. Takımın bir lideri olmayabilir ya da takımın herhangi bir üyesi onun lideri olabilir,
15. İş bölümü, ya da iş paylaşımı vardır,
16. Paylaşımcı ve yaratıcıdır,
17. Takımlar, farklı departmanlarda çalışan bireylerden, çapraz fonksiyonel yapıya göre oluşturulabilir,
18. Her bir takımda fonksiyonel uzmanlık söz konusudur,
19. Takımlar hızlı karar alma yeteneğine sahiptirler,
20. Motivasyon yüksektir,
21. İşe bağlılık yüksek seviyededir,
22. Açık iletişim vardır,
23. Karşılıklı güven ve destek mevcuttur,
24. Takım kültürü mevcuttur,
25. Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.

Weaver, takımların iki amacı olduğunu belirtmektedir: İlk amaç; süreçlerin iyileştirilmesidir. İkinci amaç; takım çalışanlarının kültürünün değişeceği bir eğitim alanı olmasıdır. Başka bir deyişle, bir takıma katılmak, çalışanların önemli gördükleri şeylerin ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin değişmesini sağlamalıdır. Bu da, aslında bir örgütün kültürünün değiştirilmesi demektir (Çetin, 2001:5).

Takım içinde takım üyelerinin üstlerine düşen çeşitli görevler vardır. Tüm takım üyelerinin en başta gelen görevi; takım amaçlarını belirlemek ve belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir. Takımın başarısı için üyelerin yerine getirmesi gereken diğer görev ve sorumluluklar şunlardır (Kaldırım, 2003:38):

1. Emniyetli bir çalışma çevresi ve bunun gelişiminin sağlanması,
2. Karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde yapılan işlerde üyelerin birbirlerine yardımcı olması ve destek sağlaması,
3. Haberleşmeyi etkin hale getirmek için faaliyette bulunulması,
4. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek bu ihtiyaçların karşılanmaya çalışılması,
5. Kalite güvence standartlarının sağlanması,
6. Takım faaliyetlerinin planlanması ve düzenlenmesi,
7. Sürekli gelişim için faaliyette bulunulması,
8. Rutin üretim / hizmet görevlerinin yerine getirilmesi,
9. Eğitici faaliyetlerde bulunulması.

2.5.2. Örgütlerin takım oluşturma nedenleri

Hızla değişen, küreselleşen, daha rekabetçi ve daha teknolojik bir dünya da, bir veya birkaç kişinin yönetimindeki örgütlerin başarıyı yakalaması günden güne zorlaşmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler yöneticilerin işini hem kolaylaştırmakta hem de zorlaştırmaktadır. Ayrıca günümüz örgütleri, artık bugünle değil yarınla ilgilenmek durumundadır. Çünkü küresel rekabet örgütleri hep bir adım önde olmaya zorlanmaktadır.

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2000:43). Bu nedenle değişime karşı işgörenlerini hazırlamak, gerekli bilgileri öğrenmelerini sağlamak örgütlerin ana görevi haline gelmiştir. Ancak örgütte

birilerinin bir şeyleri öğrenmesi yetmemektedir. Örgütler bütün işgörenlerin öğrendiklerine ihtiyaç duymaktadır.

Bilginin öğrenilmesi bireyle başlar. Birey bilgisini takımı ile paylaşır ise onların da öğrenmesini sağlar ve örgüt böylece öğrenen örgüte dönüşür. Bu nedenle takımlar örgütlerin öğrenen örgüt olma sürecinde çok önemli bir katkıya sahiptir.

Günümüzün rekabet ortamından istifade etmek ve diğerlerine göre avantajlı duruma gelmek için örgütler her türden işte ve her düzeyde çalışanların yeteneklerinden yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin örgütleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olabileceklerdir.

Örgütler birçok nedene bağlı olarak takım oluşturmaktadırlar. Özellikle örgütün kültür yapısı, mevcut yapısı, faaliyet gösterdiği alan, örgütsel anlayışı ve yöneticilerin bakış açısı gibi faktörler takım oluşturmaya yol açabilir. Ancak takım oluşturma ana nedeni örgütsel etkililiği artırmaktır.

Takımlar oluşturulduğunda örgütteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekler ortaya çıkar. İletişim artarak yeni bilgiler takım içinde paylaşılır. Takım üyelerinin hepsinin toplamı ya da toplamından fazla bir güç (sinerji) ortaya çıkar. Takım çalışmasının sihirli kelimesi sinerjidir (Karslı, 2004:63).

Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin organize edilme biçimini, bilgi, fikir ve çıktıların akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler. Maliyetleri azaltıp verimliliği artırmak

isteyen pek çok kurumun takım çalışmasına geçmesinin nedeni budur. Kimi zaman bir işin yapılmasının tek yolu takım çalışmasıdır (Hardingham, 1997:9).

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda, bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde biraraya gelerek hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde ederler (Argıç, 2002:8).

Sonuç olarak örgütlerin takım oluşturma nedenleri şu şekilde sayılabilir(Keçecioğlu, 2000:82; Katzenbach,Smith ve Douglas, 1993:22; Elma, 2002):

1. Üretim artışının sağlanması,
2. Birlikte düşünmenin sağlanması,
3. Sorunlara kalıcı çözümler üretme isteği,
4. Çalışanların bağlılıklarının artırılması,
5. Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
6. Esnek bir örgüt yapısının meydana getirilmesi,
7. Etkili fikirler üretme,
8. Yüksek performans elde etme,
9. İş tatmininin artırılması,
10. Motivasyon artışının sağlanması,
11. Maliyetlerin düşürülmesi,
12. Sinerji yaratma,
13. Fonksiyonel uzmanlık alanlarından azami faydalanma,
14. Örgütte değişimi başlatma,
15. Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
16. Örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,
17. Örgütü yenileştirme ve geliştirme,

18. Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
19. Verimliliği kurumsallaştırma.

2.5.3. Takımları etkin kılan faktörler

Örgütlerin takım oluşturma nedenlerine bakıldığında ana amaç örgüt etkinliğinin her alanda artırılması olarak görülmektedir. Bu nedenle oluşturulan takımların başarılı olabilmesi için bazı etmenlerin örgüt tarafından düzenlenmesi gerekmektedir.

McGregor'a göre takımları etkin kılan faktörler şu şekildedir (Aktan, 2005):

1. Takımın görevleri ve amaçları açık bir şekilde tespit edilmelidir.
2. Çalışma atmosferi informal ve rahat olmalıdır.
3. Takım içindeki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.
4. Takımın üyeleri birbirini dinlemelidir.
5. Takım toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
6. Eleştiriler "yıkıcı" değil, "yapıcı" özellikte olmalıdır.
7. Takım üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.
8. Takımın lideri üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
9. Liderler esnek olabilmelidir.
10. Takım kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
11. Takım üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
12. Kararlarda görüş birliğine ulaşmaya önem verilmelidir.
13. Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.
14. Takım, örgütte çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.

15. Takım, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.

Bahsedilen özellikler dışında, bir takımın etkili olup olmadığı, büyük oranda, örgütün mevcut örgütsel kültür yapısına bağlıdır. Kültürel yapıyı oluşturacak olan kişi ise en başta örgüt lideridir. Örgüt lideri, örgütün mevcut örgütsel kültür yapısının işlevsel olmasını sağlayabileceği gibi, örgüt içinde iletişime kapalı ve güvensiz bir kültür yaratarak, örgütün işlevselliğini yok edebilir.

Takımın etkililiği, üç boyutta incelenebilir. Bunlardan ilki, takımın elde ettiği ürün (alınan kararlar, faaliyetin yapısı v.s.), karşılaşılan kalite standartları, nicelik ve takım çalışmasının müşterilerinin zaman durumu, ikincisi takım çalışmasının tamamlayıcısı olarak görülen gelecekte çalışılacak takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı, üçüncüsü ise gelişmeye etki eden takım tecrübesi ve takım üyelerinin takıma aidiyetidir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997:305)

Bu özellikler yanında örgütlerdeki takım çalışmalarını tehdit edebilecek faktörlerin de takım liderleri tarafından minimize edilmesi, takım çalışmalarını başarıya götürecek en önemli unsurlardandır.

Takım lideri; temel yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmeyi ihmal etmek, zayıf eleman seçimine göz yummak, beklentileri ve karşılıklı olarak belirlenen hedefleri tartışmamak, takım elemanlarının eğitim, gelişim ihtiyaçlarını görmezlikten gelmek, takım elemanlarının katkı sağlayabilecekleri işlere girmekten alıkoymak, takıma geri bildirim sağlamamak ve takımdan geri bildirim almamak, rekabet ve ihtilafın kontrolden çıkmasına müsaade etmek, takım ödüllendirmesini teşvik etmek için başkasına bağımlı olmak, gerekli uyumu sağlayamamış ve takım çalışmasını bozan elemanlar üzerinde ısrarcı olmak gibi hususlardan kaçınmalıdır (Kaldırım, 2003:54).

2.5.6. Takım çalışması

Takım çalışması yeni bir fikir değildir. Takım çalışmalarının örgütlenmesi ve yönetiminin temel taşları tarihte eskilere dayanmaktadır. Ancak, 1920'lere gelindiğinde takım çalışmasının örgüt etkiliği açısından değeri ve performans arttırıcı özelliği anlaşılmaya başlanmıştır (Thamhain, 2003:61).

Takım, örgütün temel ünitesidir (Balcı, 2002:105). Takımlar, hızla değişen dünya da örgütlerin gelişmelere ayak uydurmasını sağlayan, hızlı düşünme ve karar alma becerisini sağlayan ve örgütlerin esnekliğine katkıda bulunan oluşumlardır.

Takımlar, çalışanları günlük sorunların çözümüne katıp onları söz sahibi yaparak günümüzün çok güçlü yönetim aracı haline gelmişlerdir. Bir çok örgüt takım kullanmayı tercih etmektedir, çünkü takımlar, değişik deneyimleri ve uzmanlıkları olan bireylerden oluştukları için yaratıcılık gerektiren görevlerde tek bir bireyin yapabileceğinden daha başarılı olmaktadır.

Kaldırım'ın aktardığına göre Maddux, takım çalışmasının yararlarını şu şekilde sıralamaktadır (Kaldırım, 2003:25):

1. Takım ve bireyler için gerçekçi, ulaşılabilir hedefler koyulabilir. Bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilirler. Çalışanlar ve işverenler, takımın başarısı için destek olurlar. Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliğiyle çözümlemeye çalışırlar.

2. İletişim açıktır ve yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma metotlarının uygulanması, problemlerin ve kaygıların açıkça ve etraflıca ortaya konulması teşvik edilir.

3. Performans geribildirim daha anlamlıdır. Çünkü, takımın üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar ve performanslarını bu beklentiler karşısındaki durumunu izleyebilirler.

4. İhtilaf, doğal bir insani reaksiyon ve yeni fikirler için bir fırsat olarak değerlendirilir.

5. Takım üyelerinin bireysel ihtiyacının tatmini ile grup üretkenliği arasında denge sağlanır. Takımın ve bireyin performansı takdir edilir. Bireyler, yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir.

6. Takımlar, tepeden tırnağa liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasına yardımcı olur, yeni davranışlar geliştirir ve örgüt boyutundaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırır.

7. Takım üyeleri, disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar. Bir takım olarak etkili çalışmayı öğrenmek, kurumlar arası ilişkiyi geliştirir ve toplam verim ve kalite artar.

Bahsedilen yararların yanında dikkat edilmediği takdirde takım çalışması bazı dezavantajlar da içermektedir. Hardingham, Weiss ve Kesim'e göre takım çalışmasının dezavantajları şunlardır(Tuna, 2003:9):

1. Takımda iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek için, çok fazla zaman ve enerji harcanır.

2. Çalışanlar, takım çalışmasını zor ve kendi tarzlarına aykırı buldukları için çekinebilir ya da kıyıda kalabilir.

3. Kurum içindeki takımların birbiri ile yarışmaları, kurumun bütününe zarar verebilir.

4. Örgütteki yöneticiler takım çalışmasını bir tehlike olarak görebilirler. Çünkü takım çalışması başarı sağlarsa, yöneticinin güç ve statü kaybına uğrayabileceğini düşünülür.

5. Takımın performansı değerlendirilirken üyeler arasında düşük performans gösteren kişiler genel başarı içinde saklanabilirler ve bu takım üyelerinde, o üyeye karşı direnç kaynağı meydana getirebilir. Ayrıca takım içinde yüksek performans gösteren kişiler de sorun oluşturabilir. Her iki durumda da takımın kendine özgü tavırlar geliştirmesi zararlı olur.

6. Takım çalışması için uygun ödüllendirme yapılmazsa takım çalışmasının potansiyeli kısıtlanır.

Doğru bir şekilde, anlaşılır ve kullanılır ise takımlar bir örgütün amaçlarına ulaşması için en güçlü araç olabilirler. Ancak aksi bir durumda takımlar, örgüte büyük zararlar verebilirler (Argıç, 2002:8).

Baltaş'a göre takımlar, heyecan verici bir amacı paylaşmamaları, rol ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması, kurumun misyon ve vizyonundan habersizlik, çalışanların yapmaları bekleneni yapabilmek için yetkilendirilmemiş olması, beklentileri karşılayacak eğitim ve gelişim imkanlarından yoksun olması, duygusal olgunluk düzeyinin düşük olması, adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemiyle değerlendirilmemesi durumlarında başarısız olabilirler (Kaldırım, 2003:52).

Basadur, takım çalışmalarında takımları başarısızlığa götürebilecek sorunları şu şekilde sıralamaktadır (Basadur, 2004:113):

1. Takım üyeleri bazen iletişim kurmakta yetersiz kalır bu da zaman kaybına ve karışıklığa neden olur,

2. Takım içinde problem çözme becerilerinin farklılığı çalışmaları verimsizliğe götürebilir,

3. Takımlar çoğu zaman problemin nasıl çözüleceğine yönelik planlama yapmadan doğrudan çözüme yönelirler, bu nedenle çeşitli sorunlar yaşanır,

4. Takım toplantılarında, nelerin tartışılacağı disipline edilmemişse, karmaşık konuşmalar çeşitli sorunlara neden olabilir,
5. Takım toplantılarında, eldeki göreve yönelik konuşmalar yerine görevlere yönelik konuşmalar verimsizliğe ve zaman kaybına neden olur,
6. Takımların problemlerini kimse sahiplenmeyebilir,
7. Bazen takım lideri konulara sadece kendi görüş açısından bakıp, diğerlerinin fikirlerini almayabilir.

Cole'a göre uygulamada, örgütler takımları birçok sebep için kullanılmaktadırlar; verimliliği artırmak, ürünü veya servis kalitesini artırmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, yabancılaşmayı azaltmak, daha etkin yardımlaşma, toplumsal ilişkileri iyileştirmek, çalışanların sorunlarını azaltmak ve ittifakları güçsüzleştirmek gibi (Henkin ve Wanat, 1994:124).

Takımlar aniden ortaya çıkan topluluklar değildir. Birlikte düşünerek hareket eden, iyi organize olmuş ve etkin kararlar alıp uygulayabilen bir takım oluşturmak ciddi bir çaba ve zaman gerektirmektedir. Takım oluşturma bir süreçtir. Takım üyelerinin birbirini tanıması, takım içindeki rollerin belirlenmesi, takım normlarının oluşturulması, iş bölümü yapılması ve takım hedefinin belirlenmesi belirli bir süreci gerektirmektedir.

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü takım kurma faaliyetleri, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini artırma ve iyileştirme çabaları oluşturur. Takım kurma; örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişiler arası ilişkilere ve grup liderinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir (Dinçer, 1992:224).

Tuckmen ve Jensen bir takımın, oluşma sürecinde dört, hatta bazen beş aşamadan geçtiğini söylemektedir (Kaldırım, 2003:19).

Şekillendirme: Burada takım elemanlarının en hassas olduğu an yaşanmaktadır. Herkes deneme sürecinde oldukça kibar, saygılı, başka birinin ayağına basmak konusunda tedbirlidirler.

Fırtına: Bazı takım üyeleri başka biriyle birlikte aynı konu üzerinde çalışmak istediklerini ya da hedeflerde anlaşılamadıklarını fark edebilirler. Fırtına dönemi adapte olma sürecinin sancılı bir parçasıdır. Sonunda takım bireylerinin rolleri netleşmeye ve yerine oturmaya başlar. İnsanlar tartışır, anlaşır ve en sonunda hangi görevleri alacakları konusunda uzlaşmaya varırlar.

Standart belirleme: Bu bir “kesme-biçme” aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri ölçüt olarak iş yaparken kullanacakları ve yapacakları işler konusunda onları bağlayacak olan standartları geliştirir ve kabullenirler.

Uygulama: Sonunda takımlar, doğru yönde koşup hareket ediyor. İlişkileri sıradan bir arkadaşlıktan çıkıp resmi bir birlikteliğe dönüşmüş ve yavaş yavaş yoluna girmektedir.

Erteleme: Takımdan elemanlar ayrıldıkça ya da yeni elemanlar takıma katıldıkça, takımın kimyası bir süre bozulmuş gibi olur. Bu, takımı gelişim sürecindeki bir önceki basamağa atabilir ve takım bazı şeyleri yeniden yaşamak zorunda kalabilir.

Takım çalışması, yönetimin çalışana olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kararlılığın artması gibi konularda sorumluluk yüklenen bir çalışma şeklidir (Kaldırım, 2003:4).

Takım çalışmasının ilk aşaması ve varlık nedeni, takım için uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bir takım kurulurken amaç ve hedefler, açık,

ulaşılabilir ve anlamlı biçimde tanımlanmalı ve takım üyelerince paylaşılmalıdır (Elma, 2002).

Tepret, beraber çalışan ufak bir grubun, düzenli aralıklarla ve gönüllü olarak toplanarak belirli işleri yapmaları anlamına gelen takım çalışmasının esaslarını, ufak bir grup, bir lider, ortak bir amaç, düzenli toplantılar, ortak sorumluluk paylaşan üyeler, takım ruhu ve bilinçli koordinasyon olduğunu, takım çalışmasının, çalışanlar arasında güven yarattığını, iletişimi geliştirdiğini ve karşılıklı bağımlılığı arttırdığını söylemektedir (Kaldırım, 2003:4).

Weiss'a göre örgütler takım oluşturmaya karar verdiklerinde şu aşamaları gerçekleştirmek zorundadırlar (Weiss, 1993:30):

Başlangıç aşaması: Bir takım olarak bir araya gelme, birbirleri hakkında bilgi edinme, personel ekleme veya personel değiştirilmesi.

Sahnenin düzenlenmesi: Ana kuralların ortaya konması, atmosferin yaratılması.

Sondaj ve deneme: Birbirini tanıma, takım içinde konumlanma, güven ve samimiyetin gelişmesi.

Yaratma: Hedefleri belirleme, problemleri çözme, iş yapma yöntemlerini tasarlama, yenilik ve üretkenliğe ortam oluşturma.

Üretim: Takımın işlevlerini yerine getirmesi.

Sürdürme: İhtiyaçların sürekliliğine dikkat gösterme.

Takımlar engelleri zamanında aşarsa güçlü ve yüksek performanslı bir takımlar haline gelirler. Engeller aşılmazsa amaç gerçekleşmez. En etkin takım oluşturma yöntemi, tüm sorun ve engellerin takım elemanlarının kendilerince

çözümlemesidir. Yani, dışarıdan çözüm üretmeden çok, çözümün takım bünyesinde yapılması öngörülmelidir (Dengiz, 2000:32).

Etkili bir takım için, değerli bir şeyi gerçekleştirme ya da kendilerine verilen önemli bir amaca ulaşma, bağlılık duygularını, birlikte çalışma zevkini ve grup bütünlüğünü sürdürme ve artırma koşullarının yerine getirilmesi gerekir (Kılınç, 1997:35).

Takımların başarısı ve bu başarının diğer unsurlar tarafından takımın lehinde değerlendirilmesi, takımların dayanışmasına etki etmektedir (Şimşek, 2002:396). Takımların dayanışma dereceleri, takım bireylerinin takıma bağlılıklarını artıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır ki bu da takımların daha başarılı olmalarını sağlayan faktörlerden biridir.

Takım çalışmasının amacına ulaşması ve başarılı olması birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Takım başarısı takımın birkaç üyesinin çabaları sonucu oluşan bir şey değildir (Özkalp, 1998:133). Takımlara başarıyı getirecek olan takımın ortak değerlerle hep birlikte çaba göstermesidir.

Bir takımda amaçlar ve performans hedefleri bir biri ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Takımın kısa vadeli hedefleri, takımın genel amacına her zaman uygun olmalıdır. Takımın amacı, takım üyelerinin beraberce çalışması sayesinde yaratılır ve ayakta durur. Böyle olduğu için amaç hem gurur hem sorumluluk kaynağıdır (Tuna, 2003:12).

Takımlar açısından paylaşılmış bir vizyon büyük önem taşımaktadır. Takım vizyonu, takım üyeleri tarafından kabul edilmiş, inanılmış ve yönelinmiş amaçları ifade eder. Takımların doğru yönde ilerleyebilmeleri, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmeleri ve hedeften sapmaların önlenmesi, paylaşılmış bir

vizyonla mümkündür. Ayrıca vizyon, motivasyonun sağlanması, etkileşimin ve iletişimin artırılması için büyük fayda sağlar.

Takım vizyonu, takım çalışmasının niceliği ve niteliği için vazgeçilmez bir unsurdur. Takım vizyonu ne kadar geniş, açık ve anlaşılır olursa , takımın neyi öğrenmeye ihtiyacı olduğu daha çabuk ve kolay belirlenebilir. Leithwood, vizyonun takım üyeleri tarafından anlaşılabilmesinin, takım kültürü çevresinde şekillenmiş olan misyonun anlaşılabilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997:305).

Takım üyelerinin sayısı, takımın davranışlarını ve etkinliğini belirler. Bir takım 2-20 kişiden oluşabilir. Ancak kolayca etkileşebilecek azami sayı 12'dir. Küçük gruplarda takım çalışması daha kolaydır (Tuna, 2003:11).

Takım üyeleri, takım çalışması sırasında, kendi deneyimlerini ortaya koyar ve diğerlerini dinler. Daha önce çalıştıkları yerlerdeki ürünler ile yeni ürünlerin benzeyen ve ayrılan noktalarını araştırır. Farklı bakış açılarından doğan itilaflar, faydalı olarak görülür ve yapıcı bir şekilde çözülür. Takım üyeleri mantıklı olmadıklarına inandıkları fikirlere karşı çıkarlar ama kendi fikirlerini de dikte ettirmeye kalkışmazlar. (Kaldırım, 2003:11)

Takım çalışmasında olmazsa olmaz faktörlerden birisi de takım normlarıdır. Takım bireyleri tarafından kabul edilebilir seviyeleri veya standartları temsil eden normlar, takım çalışmasında çok önemli bir yer tutmaktadır. Normların herkes tarafından kabulü ve işlevsellik kazandırılması takımın varlığını sürdürmesine katkı sağlayacaktır.

Normlar, takım üyelerinin kişiliklerinin, görevin ve takımın geleneklerinin, bir kombinasyonunun sonucudur. Takımın normlarına

uymayan bireyler önce sözel olarak uyarılır, daha sonra da fiziksel uyarılar kullanılır ve bireyin takımdan ihracına kadar gider (Özkalp, 1998:135).

Takım çalışmaları açısından üyeler arası karşılıklı güven olması gereken prensiplerden biridir. Takım üyeleri her durumda birbirlerine güvenmeli ve inanmalıdır.

Takım çalışması için vazgeçilmez unsurların başında takım öğrenmesi gelmektedir. Takım öğrenmesi için belki de en önemli unsur okulun lideridir.

Özden'e göre takım halinde öğrenme, takım üyelerinin bireysel perspektiflerinin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi işgörenler değil takımlardır (Bozkurt, 2000:56).

Takım öğrenmesi, takım kültürü ile doğrudan ilişkilidir ve bununla ilgili de Neck ile Manz tarafından yapılan bir çalışmada paylaşılmış normlar ve inançlar, takım içinde açık ve demokratik tartışma ortamı ve takım vizyonu şeklinde üç kriter belirlenmiştir (Leithwood, Steinbach ve Ryan 1997:305):

Hem takım liderliğini hem de takım kültürünü sadece takımın öğrenme etkinlikleri değil, aynı zamanda okul kültürü, okul politikaları ve okulun dış çevresi gibi faktörler de etkilemektedir. Buna göre takımın öğrenmesi çevresel etkiye bağlı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997:304)

Takım çalışmasının en büyük etkisi, örgüt kültüründeki iyileşme ve örgütsel etkililiğin artması üzerinde görülür. Etkili problem çözme teknikleri, yeni iş becerileri, kişiler arası etkili iletişim becerileri v.b. ile donatılmış işgörenler, sadece takım içersindeki ortamda değil, örgütün diğer bölümleriyle olan ilişkileri yoluyla da değişme ve gelişmeye neden olurlar (Argıç, 2002:45).

Takım performansı, girdi, süreç ve çıktı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü özel performans indikatörleri ve kullanılabilir kaynaklar takımdan takıma değişmektedir (Dionne ve Diğerleri, 2003:179).

Etkili takımlarda başlıca aşağıdaki özelliklerin bulunması önem arz etmektedir (Fettahlıgil, 2005):

1. Katılımlı bir liderlik biçimi,
2. Ortak bir sorumluluk,
3. Ortak bir amaç,
4. Olumlu ve yüksek bir iletişim,
5. Görev odaklı bir çalışma,
6. Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel,
7. Yaratıcılık yeteneği,
8. Hızlı tepki veya karar biçimi.

Takım çalışmasında, karar alırken planlı ve sistematik bir çalışma yapılır. Amaç, düşüncelerin daha anlaşılır biçimde dile getirilmesiyle etkin sonuçlar oluşturmak, bu sonuçları işlevselliğe dönüştürmektir. Kullanılan yöntemler hedefe ulaşmada en etkin yoldur. Takımlar karar alırken:

1. Beyin fırtınası,
2. Neden-sonuç diyagramı,
3. Nominal grup tekniği,
4. Histogramlar,
5. Grafikler,
6. Pareto analizi,
7. Serpilme diyagramı,
8. Benzerlik diyagramı,
9. Ağaç diyagramı,

- 10. Gant diyagramı,
- 11. Pert diyagramı gibi yöntemleri kullanmaktadırlar.

2.6. Liderlik

Liderlik kavramı, sürekli araştırılan ve hakkında çalışmalar yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgütte veya alan yazında lider ve yönetici birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Can'a göre liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2003:1).

Literatürde liderlikle ilgili bir çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir.

Lider grubun bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2003:2). Lider, grup üyelerinin yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir (Başaran, 1982:118). Lider örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir (Kirel, 1996:185). Liderlik bir araçtır (Drucker, 1996:128). Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 1999:204).

Tanımlardan yola çıkarak liderlik için bazı ortak kavramlar ortaya koymak mümkündür. Ancak burada yöneticilik ile liderlik arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Öncelikle belirtmek gerekir ki yöneticilik ve liderlik aynı şey değildir. Yönetim, insanları etkileme gücünün formal yollarla elde edilmesidir. Halbuki liderlik, sosyal etkileme süreciyle meydana gelir (Kirel 1996:185)

Drucker ve Bennis, yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır diyerek yöneticilerin planlanmış faaliyetleri yürüttüğünü, liderlerin ise doğru olan faaliyetleri icra ettiğini vurgulamaktadır.

Örgütü amaçlarına götürme yolundan hedefleri tespit etmek, bu öncelikler doğrultusunda çalışanları etkilemek ve geleceğe bakmaktır. Liderler, politika belirler ve stratejik düşünürler yöneticiler ise politikaları sürdürmeye çalışır (Çelik, 2003:2).

Liderlik isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir (Erçetin, 1998:14).

Örgüt uygulamalarında bir birey, hem lider hem yönetici olabilir ancak her yönetici lider olamaz. Starratt, lider ile yönetici arasındaki farklılığı on temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır (Çelik, 2003:3).

Şekil 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Değişme ile ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümner.

Gordon ise lider yetenekleri ile yönetici yeteneklerini şu şekilde karşılaştırmaktadır (Gordon, 1999:41).

Şekil 3. Lider ve Yönetici Yetenekleri

Lider Yetenekleri	Yönetici Yetenekleri
İnsan	Örgüt ve yapıya
Demokrasiye	Otokrasiye
Gelişmeye	Durumu korumaya
Risk almaya	Riskten kaçınmaya
Vizyona	Hedeflere
Yenilikçiye	Mevcut duruma devam
Zirveye	Aynı pozisyonu korumaya
Esnek olmaya	Tutarlılığa
Yöneltmeye	Kontrole
İşin nasıl yapılacağını gösterme	İşin nasıl yapılacağını görme
İşi ilginç yapma	İşi ağır ve sıkıcı yapma
Biz der	Ben der
Güven yaratma	Korku yaratma
Çalışmalarda heves yaratmaya odaklanmıştır.	Çalışmalarda dargınlık yaratmaya odaklanmıştır.

Tanımlar ve lider özellikleri incelendiğinde yöneticilerin, etki kaynaklarını formal yoldan elde ettikleri görülmektedir. Halbuki liderlerin etki kaynakları değişmektedir.

Lunenburg ile Ornstein ve Arnold ile Feldman liderin yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş farklı etki ya da güç kaynağı olduğunu belirtmektedir (Çelik, 2003:4).

Liderin yasal, zorlayıcı ve ödül gücü, örgütsel gücünü oluştururken, uzmanlık ve karizmatik gücü kişisel güçlerini oluşturmaktadır (Çelik, 2003:6).

2.6.1. Örgütsel Kültür ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çelik, 2002:48).

Gelecekte, örgütlerde, liderliğe duyulan ihtiyacın bugüne göre çok daha fazla olacağı beklenmektedir. Özellikle sosyal hayata hazırlayacağı öğrencilere, aileye ve topluma karşı sorumlulukları olan okulların, yalnızca mevcut sistemi korumaya çalışarak değişen dünyaya ayak uydurmaları veya varlıklarını sürdürmeleri mümkün görünmemektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim liderlerine duyulan ihtiyaç günden güne artmaktadır.

Örgütlerde, meydana getirilecek örgütsel kültür değişimini başaracak olan liderdir. Lider, eleştirel bir düşünce tarzıyla hareket ederek, değişim rüzgarını arkasına almalı, yaratıcı ve yenilikçi özellikleriyle örgüt kültürüne etkide bulunmalıdır. Çağın gerektirdiği yönetim anlayışını, örgüte uyarlayarak örgütü geleceğe hazırlamalıdır.

Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yaparken, önemli kültürel anlamları açıklayarak adetler geliştirir ve kilit değerler ile ilkeleri örgüt ortamında canlı tutar (Çelik, 2002:49). Bu bağlamda, örgütte, kendini örgüte adanmış, değişime açık, aynı amaca yönelmiş, sorumluluklarının bilincinde, bilimsel düşünceyi ana esas kabul etmiş ve kendini örgütün bir parçası olarak gören üyelere ve bu üyeleri yönlendirmeye duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ise gerçek bir liderin varlığına bağlı görünmektedir.

Deal ve Peterson , okul liderinin sembolik mesajlara dikkat etmesinin okul kültürüne şekil vermesi açısından önem taşıdığını vurgulamaktadır (Dowis, 2005:9).

Günümüzde, örgütler açısından en büyük problemlerden birisi, örgütün doğru amaca yönelik yönetilmemesi ve örgüt kültürünün zayıf olmasıdır. Bu sorunu çözecek olan da değişime açık iyi bir kültürel liderdir.

2.6.2. Takım Liderliği

Takımlar için liderlik çok önemli bir fonksiyondur. Takımların performansı, liderin performansı ile yakından ilgilidir. Lider, zamanı ve çatışmayı yönetir. Lider, takım için hayati önemi olan iletişim, eşgüdüm, motivasyon ve etkileşimi organize eden kişidir.

Etkili bir takım olabilmek için gerekli şartlardan birisi, takım içinde etkili liderliğin varlığıdır. Takım çalışması, bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte, bunun başarıya ulaşması, büyük ölçüde takımdaki liderin etkili olmasına bağlıdır (Elma, 2002).

Birçok araştırma göstermektedir ki, liderler, takımların performanslarında çok büyük farklılıklar yaratmaktadır. Takım liderleri, başarılı bir takım çalışmasını modellemede ve temel kuralların konmasında büyük rol oynarlar (Cascio ve Shurygailo, 2003:364).

Etkili liderler, takım çok zor durumdan geçerken takım üyelerini takip ederek onlara hedefleri aydınlatmada yardımcı olurlar, onları hedefe motive ederler. Liderler üyelerin, kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler (Tuna, 2003:21).

Takım çalışması ve takım liderliği açısından en başta gelen konu takım liderinin takım çalışmasının gereğine ve mantığına inanmasıdır. Takım çalışmasına inanmayan bir liderin yönettiği bir çalışmanın ve bir takımın başarısından söz etmek mümkün görünmemektedir.

Cartwright-Zander, takım üyeleri açısından takım liderini, grup veya kişiler üzerinde gözle görülebilir etkiler bırakan kimse olarak tanımlarken,

liderliğin ölçüsünün bu etkilerin yarattığı değişimler olduğunu vurgulamaktadır (Bursalıoğlu, 1999:204).

Bir takım iki veya daha fazla lidere sahip olabilir. Bir kişi hem ilişki hem görev bazlı amaçlara sahip olmayabilir. Çok boyutlu liderlik yaklaşımında dört tip takım liderliği tarzı vardır (Gordon, 1999:41).

1. Yönlendirici:

- ✓ Lider kişinin rollerini belirler.
- ✓ Takımla yüksek düzeyde iletişim içindedir.
- ✓ Toplantıları yönetir, takımı yönlendirir, denetler.
- ✓ Lider otoriterdir ve öğreticidir.
- ✓ Takım üyeleri lidere karşı saygılıdır ve itaatkardır.

2. Destekleyici:

- ✓ Liderin takımla etkileşimi yüksek düzeydedir.
- ✓ Üyeler lidere güvenirler.
- ✓ Lider takımı olumsuz dış etkenlerden korur.
- ✓ Lider aldığı kararları takıma açıklar.
- ✓ Takımı yönlendirir, denetler ve destekler.
- ✓ Liderden gelen iletilerin büyük bölümü olumlu geribildirimler ve duygusal desteklerdir.

3. Koçluk edici:

- ✓ Takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar. Takım toplantılarına katılarak takımın kendini gözden geçirmesine yardım eder.
- ✓ Takım liderine yardım ederek takımın güçlü-zayıf yönlerini ortaya koymasını sağlar.

✓ Takım üyelerinin etkinliklerini izlemeye teşvik eder ve bunu nasıl yapacaklarını planlamalarına yardım eder.

✓ Yol göstericidir.

✓ Destekler ve takımı özendirir.

✓ Birlikte karar alınır ve katılımcılık önemlidir.

✓ Takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar.

4. Delege edici:

✓ Takımla liderin iletişimi düşük düzeydedir.

✓ Üyeler lidere saygı duyarlar.

✓ Lider tarafından hedefler verilir ve lider geri çekilir.

✓ Üyeler serbest hareket ederler.

✓ Karar almaya özendirilir.

✓ Bilgi paylaşımı kuvvetlidir.

✓ Takım üyeleri toplantıları yönetir, birbirine yeni bildirim verir ve takım dışından geribildirim alırlar.

Her şeyden önce takım liderleri takımlarını her yönüyle tanımalı, bireysel becerilerine dair temel bilgiye sahip olmalı, bireylerin uzmanlık alanlarını bilmeli, takım çalışmasının ruhuna inanmalı, takım içi çatışmaları önlemeli, etkili iletişim ve demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

Takım liderinin takım üyelerini çok iyi tanıması takım başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çalışacağı bireylerin üstün ve zayıf yönlerini tanıyan bir takım lideri, çatışma ortamlarında, yüksek beceri gerektiren durumlarda veya takımın tükendiği zamanlarda devreye girerek takımı rahatlatacak önlemler alabilir veya yeni düzenlemeler yapabilir.

Takım liderlerinin en önemli görevlerinden birisi, takımın stratejilerine yönelik olarak takım içinde oluşan anlaşmazlıkları gidermek ve takımdaki olumlu heyecanı canlı tutmaktır (Zaccaro ve Diğerleri, 2001:451-483).

Takım içindeki etkileşimler takım dinamiklerini oluşturur. Bazen takım içindeki dengeler bozulur ve takım yeniden denge haline ulaşmak için yeni dinamikler meydana getirir. Genellikle bu, takım bağlılığının zayıf olduğu ve birbirine yabancı takım üyelerinin çoğunlukta olduğu takımlarda meydana gelen bir durumdur. Bu durum, liderin etki gücünün ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Etki gücü yüksek takım lideri bu tip durumların çözümünde daha başarılı sonuçlar alabilir. Aslında böyle durumların çözümlenememesi takımın dağılmasına kadar gidebilecek süreçleri başlatabilir.

Takım lideri; yeni bilgilerin ve bu bilgilere bağlı davranışların kazandırılmasında ve bunların günlük çalışma hayatına entegrasyonuna liderlik yapmalıdır. Takım lideri gerek takım üyelerinin gerekse işletmenin ilgili bireylerinin farkında olmalı, günlük hayatta bu süreçlerin gerektirdiklerini yönetecek ustalığa sahip olmalıdır (Gürer, 2002:91).

Takım liderinin takım çalışmalarında başarıyı sağlamak için dikkat etmesi gereken bazı ana kurallar vardır. Paylaşılmış normların konması, takım içinde serbest konuşmaya müsaade edilmesi ve takımın benimsenmiş ortak vizyonunun olması (Leithwood ve diğerleri, 1997:305).

Etkin takım liderliğinin temeli takımın misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır (Drucker, 1996:130). Bu aşamada lider, belirlenen hedeflere doğru takım çalışmalarını yönlendirerek takımın kuruluş amacını gerçekleştirmelidir. Takımı bütün boyutları ile değerlendirmeli, olası durumlara karşı ayrıntılı hazırlıklar yapmalıdır.

Esasen takım liderinin en önemli görevlerinden biri, takım tarafından paylaşılan bir vizyon yaratmaktır. Bu takım performansını etkileyecek en önemli unsurlardan biridir. Paylaşılmış vizyon, takım bağlılığının sağlanmasında doğrudan etken bir rol oynamaktadır.

Takım lideri, takımın amaçlarını belirledikten sonra mevcut durumu belirleyip gelecekte nerede olmasını istiyorsa ona göre vizyon belirlemelidir. Oluşturulan vizyon, takımın nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını açıkladığı gibi rolleri ve sorumlulukları da özetlemelidir. Takım lideri, takımın gelişimini harekete geçirecek değerleri tanımlamalı ve çalışanları motive etmelidir. Değişim stratejisi ve planlar dahil olmak üzere bütün faaliyetlerin yönlendirilmesi sağlanmalıdır (Ardıç, 2001:2).

Liderler, iyi organize olmuş ve takımın belirlenen hedefler doğrultusunda organize olmasını sağlayacak kabiliyette olmalıdırlar. İyi bir lider, örgüt için ileride oluşabilecek avantajlı durumları şimdiden görebilmeli ve çalışanları bu avantajlı durumun gerçekleşmesine ve istenen sonuçlara ulaşılmasına yönelik çalışmak için motive etmelidir (Kaldırım, 2003:40).

Pfeffer, etkili bir takım liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Argıç, 2002:34-35):

1. Sonuçlara yönelmiş,
2. İyi örgütleyici,
3. Diğerlerine karşı saygılı,
4. Motive edici,
5. Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip,
6. Sözel akıcılık,
7. Verileri özetlemede başarı,
8. İstekli,

9. Tarafsız olabilen,
10. Sabırlı,
11. Analitik düşünebilen,
12. Duyarlı,
13. Diğerlerinin konuşmasına izin verici,
14. Dinleyici,
15. Hassas durumlarda taktik gösterici,
16. Kararlı,
17. Takım kavramlarını anlayan,
18. Sorgulayıcı,
19. Açık fikirli,
20. Özgüveni olan,
21. Kritik durumları tanıma,
22. Kendi rolüne eleştirel bakma,
23. Yaratıcı,
24. Diğerlerini cesaretlendirici,
25. Empatik olma.

Keçecioğlu ise etkili takım liderlerinin aşağıdaki düşünce, davranış ve yeteneklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Keçecioğlu, 1998:64-65):

1. Bir şirketin en önemli kaynağı çalışanlardır.
2. İnsanların sürekli büyüme, gelişme, öğrenme konusunda sınırsız potansiyelleri vardır. Potansiyellerine ulaşması için elemanlarına yardım etmek bir liderin en önemli rolü olmalıdır.
3. Yüksek performanslı bir gruba liderlik etmek bir sanat ve yetenektir.
4. Çalışma grupları sürekli gelişmek durumundadır.

5. Liderin temel işi insanlara neyi, nasıl yapacaklarını anlatmak yerine onları dinlemektir. İşin uzmanı o işi yapan çalışanlardır.

6. Doğru bilgi ve eğitim verildiği takdirde herkes kendisini etkileyen kararlar verme yeteneğine sahiptir.

7. Engellerin kaldırılması, gereçlerin temini, gruplara bilgiyi doğrudan ulaştırma, elemanların olası ihtiyaçlarını ve kendisinin ne yapabileceği konusunda soru sorma gibi konularda grup elemanlarına destek vermek için lider her zaman bir kaynak olmalıdır.

8. Liderin rolü bir öğretmen, danışmanın veya eğitmeninkinden farklı değildir.

9. İnsanlar, değişimin gerçekleştirilmesinde rol aldığı takdirde değişime karşı gelemmezler.

10. Çalışanların işe katılımını sağlamak program değil süreçtir.

11. Liderin davranışı kendi kendini yönetme inancı ile uyumlu olmalıdır. Lider yeni yolun bir modeli olmalıdır.

12. Lider çalışanlara yetki vermelidir, ancak onları eğitmeden ve yetiştirmeden sorumluluğu onların üzerine yıkmamalıdır.

13. Kendi kendini yönetmeye giden yolda herkesin işi değişir ve lider değişikliğe açık adres değilse kimse değişmeyecektir.

14. Hatalar kaçınılmazdır. Çalışanlara hatalardan öğrenme konusunda yardımcı olunmalıdır.

15. Bilgi aktaranı yadırgamamak gerekir. Her türlü bilgi dönüşümü değerlidir.

16. Yeni davranışları tanır, değerlendirir ve ödüllendirir.

Takım çalışması, bağlılık, iletişim ve çatışma yönetimi süreçlerini kapsamaktadır. Takım performansını, takımın birbirine olan bağlılığı, uygun iletişim ortamı ve uygun çatışma yönetimi artırmaktadır (Dionne ve diğerleri,

2003:181). Takım lideri bahsedilen süreçleri etkili yönetebildiği takdirde takım performansının artmasını sağlayacaktır.

Takım liderinin öncelikli görevi, takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanmasıdır. Lider bilgiyi süzer, takımın kullanımına sunar. Bu bilgilerle takımı çözüme yönlendirerek onları cesaretlendirir (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483). Burada kilit nokta, takım liderinin liderlik rolünün emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmasıdır (Kaldırım, 2003:39).

Lider, takımı yönlendiren, takım bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, takım üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren bir birey olarak takıma oldukça önemli katkılarda bulunur (Elma, 2002). Sinerjiyi sağlamak için takım lideri mutlaka düzenli toplantılar yapmalıdır. Bu toplantılarda, takım stratejileri, takım üyelerinin rolleri, beklentileri, yaşanan olaylar ve performansı artırmaya yönelik çözümler tartışılmalıdır (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Liderin takım üyeleri üzerindeki asıl gücünü sağlayacak olan etkili iletişimdir (Dionne ve diğerleri, 2003:185). Bu nedenle takım lideri, takım üyeleri arasında etkili bir iletişim olmasını sağlamalıdır.

İletişimin etkili olmaması takım içinde bir çok soruna neden olabilir. Takım çok iyi bir çalışma planına sahip olabilir, ancak etkili bir iletişim sağlanmazsa takım, iyi bir plana sahip etkisiz bir takım olacaktır. Eğer iletişim başarılıysa, o zaman üyeler iyi bir planla doğru sonuçlara ulaşabilecektir (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483). Takım lideri, iyi iletişim vasıtasıyla takımın amaçlarında veya takımda meydana gelebilecek değişmelerin de üyeler tarafından kolaylıkla kabulünü sağlamak zorundadır. Lider, değişimi yönetmek durumundadır.

Üyeler, değişimi kabul etmiş olsalar da, bu değişimin üyelerin katılımıyla ve hatta onların isteğiyle yapılması, takım liderinin takım içindeki durumunu daha da kolaylaştıracaktır. Takım içinde alınan kararların katılımcı yönetim anlayışıyla alınması, takım bağlılığını arttıracaktır.

Takım üyeleri tipik olarak, takım içinde farklı ve benzersiz rollere sahiptir ve bu rollerin vurgulanması takım üyelerinin yapılan çalışmalarda kolektif katkılarına yol açar. Bu kolektiflik takım üyelerine yüksek değerler yüklenmesine ve bağlılığın artmasına yardımcı olur (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Bu birbirine bağlı olma, onların katkılarını artırır, takımın amaçları başarılmasında koordinasyon ve etkileşimi sağlar. Takım çalışması esnasında, takım üyeleri, çeşitli bilgi ve kaynaklara ihtiyaç duyar. Bunların sağlanamaması koordinasyona zarar verir (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Motivasyon, bir insanı veya bir grubu belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Takım motivasyonunun sağlanması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü takımın çalışma temposunun yükseltilmesi veya takım çalışmaları esnasında ortaya çıkabilecek çatışmaların giderilebilmesi, motivasyonun artırılması yoluyla sağlanabilir. Eğer takım üyelerinin motivasyon seviyeleri üst düzeyde tutulabilirse, takımın amaçlarına ulaşması hiç de zor olmayacaktır.

Takım çalışması sürecinde ihtiyaç duyulan her türlü bilginin sağlanması, planların yapılması, yüksek çalışma performansı gösterilmesi ve iletişim kanallarının açılması, takım çalışmasının etkinliğini tam olarak sağlayamaz. Bu faaliyetlerin koordine edilmesi gerekir ki, bu görev takım liderine düşmektedir.

Takım çalışmalarında etkili koordinasyon süreci; faaliyetlerin organizasyonunu, faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasını, faaliyetlerin zamanlamasını, faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu koordinasyonun belirlenmesini, motivasyonel faaliyetleri, faaliyetleri gösteren sistemleri ve bakım faaliyetlerinin prosedürünü kapsamaktadır (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483):

Takım liderliği açısından önemli olan faktörlerden birisi, takım etkileşiminin, çevresel koşullara bağlı olmasıdır. Temelde, etkili takımlar olumsuz çevre koşullarında bile yüksek kolektif performansı sürdüren takımlardır. Böyle bir yüksek performans, takımların, normları geliştirmelerine, çalışma prosedürlerinin belirlenmiş olmasına, esneklik ve adaptasyona bağlıdır (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Wilson ve Wellins'e göre güçlü takımların güçlü liderlere ihtiyacı vardır, takımlar liderleriyle, liderler takımlarıyla güçlüdürler (Kayıkçı, 1999:583). Güçlü takım liderleri, takım üyelerine uygun bir çalışma ortamı sağlayan ve çevresel koşulları düzenleyen liderdir. Aynı zamanda bir yaratıcı lider olarak takım lideri çalışanların kendi çözümlerini ve uygulama yöntemlerini bulmalarına izin vermeli ve desteklemelidir. Lider, işlem sırasında emir veren veya işi tamamen kendi yapan olmak yerine, bir danışman ya da imkan sunucu kişi olmalıdır (Basadur, 2004:114).

2.6.3. Okullarda Takım Liderliği

Okul, eğitim hizmetini üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır (Başaran, 1996:11). Okulun başında bir okul yöneticisi vardır ve okulun amaçları doğrultusunda işlemlerini sağlamakla ve geliştirmekle yükümlüdür.

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin temel görevi öğrencilere yaratıcı düşünme, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, esnek düşünebilen, kişilikli, sosyal bireyler yetiştirmektir. Okulların bütünlük içinde ekip çalışması ile eğitim öğelerini geliştirip düzenleyerek işbirliği içinde çalışmalara başlaması kaçınılmaz olmaktadır (Çetin, 2001: 24).

Ülkemiz açısından bakıldığında, okul yöneticileri hem yönetici hem de lider olmak zorundadırlar. Bursalıoğlu (1999:208), okul yöneticisinin üstlük imajından liderlik imajına girebilmesinin güç olduğunu, ancak bunun; eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesi ve okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesi gibi yollarla sağlanabileceğini belirtmektedir:

Aslında burada okul yöneticilerine hem yönetici hem de lider rollerinin yüklenmesi, her okul yöneticisinin lider olduğu gibi bir izlenim vermektedir. Ancak uygulamada bu ideali yakalamak çok zor görünmektedir.

Bu noktada Çelik (2003), okul yöneticilerinin liderlik ve yönetici rolleri ile ilgili bazı araştırmalarda çeşitli sınırlılıklar olduğunu, okulun çevresel ve örgütsel boyutunun yeterince dikkate alınmadığını vurgulamaktadır.

1996 ve 1997 yıllarında hazırlanan ISSCL raporu, okul yöneticilerinin liderlik alanlarını altı başlık altında toplamıştır (Şişman ve Turan, 2004:102-103):

1. Bütün okul toplumunun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,

2. Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,

3. Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,

4. Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,

5. Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,

6. Bütün öğrencilerin başarısı için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve verebilen bir kişidir.

Gerçekte, yöneticilik eğitimini almamış okul yöneticileri, bir çok rol ve sorumluluğu yerine getirmektedir. Okul yöneticilerini bu rol ve sorumluluklara hazırlama (Balcı, 1999:215), bir eğitsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün okul yöneticileri öncelikle, okul yönetimi alanında bilimsel bir bilgiye sahip olmalıdırlar.

Okulların ana amacı; etkili bir öğrenme ve öğretmenin gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle öğrenen örgüt modeli, okulların misyonuna ve yapısına uygun bir modeldir. Öğrenen lider rollerinden biri olarak görünen öğretmenlik rolü, okul yöneticisinin kendi mesleğine en uygun rol olarak görülebilir (Çelik, 2004:210).

Edmonds, etkili okulun göstergelerini kuvvetli bir okul lideri, öğrenci başarısına yönelik yüksek beklenti, düzgün bir okul çevresi, temel çalışmalara şiddetli vurgu ve öğrencilerin gelişmelerinin sürekli takibi şeklinde sıralamıştır. (Dowis, 2005:2).

Hills, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerini çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini belirtmektedir (Bursalıoğlu, 1999:209).

Etkili okul liderleri, okuldaki faaliyetleri yönetir ve yönlendirir, kültür olgusunun yönetimdeki temel rolünü kabul ederek öğretmen ve öğrencilerin performanslarını üst seviyeye taşırlar (Dowis, 2005:7).

Scarr, okulların problemlerinin çözümünde en basit ve en etkili yolun okullarda oluşturulacak takımlar olduğunu söylemektedir (Henkin ve Wanat, 1994:122).

Eğitim örgütlerinde yöneticiler takımlarla yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadırlar. Bunun yanında eğitimciler de öğrencilerinin takım çalışmalarını artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar (Çetin, 2001:34).

Okullarda takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır. Okullarda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, şube öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonları gibi çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir (Tuna, 2003:3).

Etkili okul konusunda yapılan birçok araştırma, grup ya da takım çalışmalarına iştirak eden öğretmenlerin, bireysel görüşlerin ortak bir görüşe dönüşmesinde ve örgütsel etkililiğin artmasına etkisi olduğunu göstermektedir (Henkin ve Wanat, 1994:122). Ancak burada belirtilmesi gereken bir husus bulunmaktadır. Okulda oluşturulacak bir takımın etkili olup olamayacağı büyük ölçüde okuldaki kültüre bağlıdır. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, okulun kültürünün, açıklık, güven ve katılımı esas almış olması gerekir. Bu esaslar olmadan okulda yapılacak bir takım çalışması, şüpheyile bakılan yararsız bir alıştırma olmaktan öteye gidemeyecektir (Walker, 1994:40).

Takım çalışmasını bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldırıp, daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin okuldaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması okulların başarısı için önemli adımları oluşturacaktır (Tuna, 2003:3).

Okul ve iş hayatındaki takım çalışmalarını inceleyen son çalışmalar, etkin takımları karakterize eden faktörleri tanımlamışlardır. Bunlar (Chrispeels ve diğerleri, 2000:26):

1. Katılımcıları bilgilendirmeye yarayan etkin bir iletişim sistemi,
2. Toplantılar,
3. Etkili kararlar almak,
4. Bilgi toplamak,
5. Sonuçlara ulaşmaktır.

Etkin okul takımları bilgi, iletişim ve etkili karar alma sürecini kullanabilen takımlardır. Bahsedilen faktörler bir yönlendirme ve koordine etme sürecini gerektirmektedir ki, bu süreci düzenleyecek olan takım lideridir. Takım lideri olarak okul yöneticisi, takımı amaç ve hedeflerine ulaştırmayı, takım içi sorunları çözmeyi, takımı yönlendirmeyi ve yönetmeyi üstlenen kişidir (Elma, 2002).

Lindlow ve Bentley takım yönetiminin etkili bir yönetim biçimi olarak talep gördüğünü, Bell, ortaöğretim okullarında şiddetle takım yaklaşımı anlayışının gelişmesi gerektiğini, Ridden, takım yönetiminin Avustralya okullarında liderliğin geleceği olduğunu belirtmektedir (Walker, 1994:38). Burada yazarlar takım yönetimi ve liderliğinin ne kadar önemli olduğunun üzerinde durmaktadırlar.

Milli eğitim Bakanlığı takım liderinin görevlerini şu şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Tuna, 2003:21):

1. Planlama yapmak,
2. Koordinasyon sağlamak,
3. Etki altında kalmadan yönetmek,
4. Yönetimin desteğini sağlamak ve gerekli zamanlarda yöneticileri davet etmek,
5. Takımın bütün üyelerinin çalışmalara katılmalarını sağlamak,
6. Okul personeline çalışmalar konusunda bilgi vermek,
7. Problem çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
8. Kamuoyu yaratmak amacıyla gerekli duyuruları yapmak,
9. Yeni gönüllüler kazanmak,
10. Takıma çalışmalarında yardımcı olmak,
11. Takım üyelerinin eğitimleri ile ilgilenmek,
12. Grup etkinliğini sağlamak ve kontrol etmek.

Eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Ortak vizyon, okuldaki herkesin kendi sorumluluklarını ve rollerini anlamalarına yardımcı olan bir kavramdır (Çalık, 2005). Herkes tarafından kabul edilmiş bir ortak vizyon oluşturmak liderin becerileri arasındadır.

Elma, takım çalışmasının okullara getireceği faydaları şu şekilde sıralamaktadır (Elma, 2002):

1. Eğitimde (okulda) değişimi başlatma,
2. Eğitimdeki değişmelere karşı direnci kırma,
3. Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
4. Okuldaki çalışma ilişkilerini geliştirme,
5. Eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,

6. Okulu yenileştirme ve geliştirme,
7. Çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirme,
8. Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
9. Kurumsal yaratıcılığı ön plana çıkarma,
10. Verimliliği kurumsallaştırma,
11. Kaliteli eğitim ve öğretim hizmeti sunma.

Bahsedilen faydaları sağlamak için okullarda yürütülecek olan takım çalışmaları nasıl düzenlenebilir. Öncelikle okul alt sistemleri belirlenerek takımlar haline dönüştürülmeleri sağlanabilir. Başaran, okulun alt sistemlerini; üretim alt sistemleri, alışveriş alt sistemleri, uyarlama alt sistemleri, yaşatma alt sistemleri ve yönetim alt sistemleri olarak belirtmektedir (Başaran, 1996:22-25).

Okul lideri en başta kendisi bir takım lideri olarak, bahsedilen alt sistemleri kendi içlerinde bir veya birden fazla takımlar haline dönüştürebilir. Hatta bazı durumlarda, geçici görev takımları oluşturulabilir.

Takım çalışmaları okulların etkililiğini artırdığından, özellikle gelişmiş ülkelerin okullarında giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, yönetici ve öğretmenlerin ilgi odağı haline gelmiştir. Ülkemiz okullarında da gerekli nitelik ve nicelikte uygulanmasının yararlı olacağına inanılan takım çalışmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi bir problem olarak algılanmakta ve bu durum takım çalışmasının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır (Tuna, 2003:3). Okullarda oluşturulacak olan takımların, liderlik özelliklerine sahip, uyumlu, çalışmayı seven kişilerin önderliğinde kurulması, diğer takımlarla iletişimini kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve kısa zamanda başarıya ulaştırır (Çetin, 2001:37).

Eğitim örgütlerindeki takım üyelerinin; takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez üyesi olduklarının farkına varmaları gerekir. Takım üyelerinin

başarılı olabilmesi için ulaşacakları hedefe güdülenmeleri gerekir. Kararlar ve çözümler, takımın her üyesinin katkısı ile oluşturulursa, eğitimdeki takım çalışmaları başarılı olur (Çetin, 2001:35).

Bu açılardan bakıldığında, okuldaki her bir sorun için ayrı bir takım kurulabileceği gibi benzer sorunlar için de aynı takıma görev verilebilir. Örneğin, okul içi sorunlar, kütüphane kurulması, çevre düzenlemesi, derslerin işlenişinde teknolojiden yararlanılması vb. konularda bir takım oluşturulabilir. Bir okulda aynı anda çalışan onlarca takım kurulabilir (Tuna,2003:7).

Okullarda kurulacak takımların, görev süresi, görevlerinin devamlılığına bağlı olarak belirlenmeli, mümkün olduğunca karma takımlar oluşturulmalıdır. Bu takımlarda, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler bulunmalıdır.

Okullardaki takım oluşturma çalışmalarının en önemli safhasını, bilgilendirme faaliyetleri ile vizyon oluşturmaktır. Okul takımları açısından, takım liderinin paylaşılmış vizyonu ortaya koyması büyük önem arz etmektedir.

İlköğretim yöneticisinin birlikte çalıştığı takımlar, öğretmenler ve öğrenci velileri olabileceği gibi, üst makamlardaki kimseler de olabilir. Bu toplulukların hepsinin okul sorunları hakkında yeterli bilgileri olmadığı hallerde onlara bilgi verecek olan okul müdürüdür. İyi bir önder olan okul yöneticisi, bütün bu tür toplulukların sevgi ve saygısını kazanır (Çetin, 2001:34).

Okullarda yapılacak takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanması, bazı sınav uygulamaları ve genel testler örnek olarak verilebilir. Günümüzde, okullarda, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları, sınıf öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, bazı özel gün ve kutlamalar takım çalışması şeklinde yürütülebilir.

Okullardaki uygulamalara bakıldığı zaman takım çalışmalarını görebilmek mümkün, fakat açıklanan boyutları ile bir takım çalışmasını ve rol bütünlüğünü görebilmek mümkün değildir. Bunu Murgatroyd (1985) ve Torrington da (1989) yaptıkları çalışmalarda belirtmektedirler (Çetin, 2001:37):

1. Okul takımları sürecin işleyişi üzerinde çok az, yönetimin görevleri üzerinde büyük etkiye sahiptir.

2. Okullardaki takımlarda bir ön yargılı davranış hüküm sürmekte ve takımlar konular ve prensipler üzerinde tartışmak için çok zaman harcarken, problem çözme, çözümü formüle etme ve geliştirme çalışmaları için çok az zaman harcarlar.

3. Takımlar sosyal ihtiyaçları ile çok az ilgilenirken, birbirlerini tanıma, kuvvetlendirme ve değerlendirme ile ilgili olarak yetersiz zaman harcarlar.

Okullarda yapılan çalışmaların bazıları, öğretmen takımlarını içeren yenilik modellerini incelerken, birkaç geniş çaplı çalışma okul çapındaki takımların nasıl gelişip fonksiyonel olduğunu anlamaya çalışmıştır (Chrispeels ve diğerleri, 2000:22).

Aslında takımlara öğretmen katılımının artırılması yönünde alanda bir çok çalışma mevcuttur. Bu konuda ABD’nde bir çok eyalette okula dayalı yönetim uygulamaları konusunda çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmaların bazıları liderlik ve paylaşımcı karar verme takımlarını incelenmiştir (Chrispeels ve diğerleri, 2000:22).

Okula dayalı yönetim çalışmaları sonucunda okul takımlarının etkinliğini artıracak faktörleri; rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olması, okul yönetiminden sağlanan destek, destekleyici ve işbirlikçi liderlik anlayışı, okulda pozitif ilişkiler, takımın fonksiyonları ve anlaşmazlıkları çözmeye dayalı takım eğitimi, ekonomi, planlama ve pedagoji bilgisi ve

öğrenciler, öğretme ve öğrenme konusuna odaklanma şeklinde sıralamak mümkündür (Chrispeels ve diğerleri, 2000:23).

Bu çalışmaların sonuçları irdelendiğinde, okula dayalı takım çalışmalarının tamamen eğitim faaliyetlerine odaklanması gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Takımların etkinliği eğitim faaliyetlerinin her sürecinin ele alınmasıyla artırılabilir.

Okula bir sistem olarak bakıldığında, süreçlerden birinin aksaması bütün sistemi etkileyeceğinden, takım liderinin veya okul liderinin sapmaları engellemesi gerekecektir. Bu da destekleyici ve işbirliğine dayalı liderlik anlayışının takım içinde uygulanması ile çözülebilecek bir sorundur.

2.7. İlgili Araştırmalar

2.7.1. Yurtiçi Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Yapılan alan araştırmasında, takım liderliği ve okul kültürü ilişkisine yönelik bir çalışmaya ulaşılamamış, ancak okul kültürü ve takım çalışması ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerine yönelik çalışmalar incelenmiştir.

Derviş (1993) "Grup Çalışmasının Öğrenci Başarısına Etkisine İlişkin Öğretmen-Öğrenci Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, öğretmen-öğrenci ve öğrenci-öğrenci iletişiminin öğrenmeyi kolaylaştırdığını, başarıya pozitif katkıda bulunduğunu, öğrencilere planlı çalışma alışkanlığı kazandırdığını, konuşma ve dinleme becerisi ile kendine güven ve sorumluluk duygusunu geliştirdiğini ortaya koymuş, araştırma sonucunda öğretmen ve öğrenci görüşleri arasında önemli bir farkın bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Güney (1997) "Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, TUSAŞ ve Arçelik A.Ş.'deki yöneticilerine yönelik çalışmada, takım çalışmalarının araştırıldığı her iki işletmede de başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymuş, ancak yöneticilerin önemli bir bölümünün takım çalışmasının Türk insanının yapısına uygun olmadığı görüşünde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çetin (2001) "İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, ilköğretim okullarında takım çalışmasının uygulanma düzeyi, yöneticilerin takım lideri olarak değerlendirilmesi ve takım çalışmasının kurumsal verimliliğe etkisini incelemiş, öğretmen ve yöneticilere göre takım çalışmalarının kurumsal verimliliğe etkide bulunduğu, takım çalışmalarının okullarda az da olsa uygulandığı ve takım çalışmasının yararına yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla inandığı sonucuna ulaşmış, takım çalışmalarının verimliliğe etkisi konusunda sınıf öğretmenleri, branş öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Gökbaş (2001) "Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, takım liderinin bilgileri paylaşımında dürüst ve açık olduğu görüşüne yöneticiler katılırken öğretmenlerin bu görüşe katılmadıkları, okullarda çalışanların performanslarının aynı derecede takdir edildiği görüşüne hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin katılmadıkları, yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirmesi görüşüne yöneticiler ve genel lisede çalışan öğretmenler düşük düzeyde de olsa katıldıkları, meslek lisesi öğretmenlerinin kararsız kaldıkları sonucuna ulaşmış, gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin mesleki kıdem açısından takım çalışmasına istekli oldukları ortaya çıkmıştır.

Şahin (2003), "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" adlı doktora tez çalışması sonucunda, okul müdürü ve öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürünün durumu ve aralarındaki ilişkilerin saptanmasını amaçlayan çalışmada hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerini sürdürümcüden çok dönüştürücü olarak algıladığı sonucuna ulaşmış, okul müdürlerinin okul kültürünü daha olumlu değerlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Sümter (2003), "Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, takım iklimi boyutları ile performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki bulunmadığı ancak takım iklimi ve performans değerlendirme arasında işe yönelme konusunda anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmış, takım iklimi alt boyutları ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş ve cinsiyet değişkeni ile takım iklimi alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Tuna (2003), "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun takım çalışmalarının okulların yapısına uygun olduğuna inandıkları, takım çalışmalarının okul kalitesini arttıracığı, takım çalışmalarının kişiler arası güveni ile karşılıklı saygıyı geliştirdiği, takım içi iletişimin arttığı, sorunlara daha etkili çözümler bulunduğu ve takım içi işbirliğinin arttığı, takımların tek başına ya da gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergiledikleri sonucuna ulaşmış, yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun takım çalışmalarının bireysel başarıya engel olduğu konusunda görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır.

Kaldırım (2003), "İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, yönetici

ve öğretmenlerin takım içinde bilgiyi paylaştıkları, takım içinde sorunlar karşısında yeni çözüm yolları ürettikleri, takım içinde görev alan yönetici ve öğretmenlerin takımın diğer üyelerine karşı ilişkilerinin olumlu olduğu, takım arkadaşlarının eleştiriye açık olduğu, yeni fikirler ürettikleri, eleştiriye ve değişikliğe açık oldukları sonucuna ulaşmış, 9-11 yıldır görev yapan öğretmen ve yöneticiler takım içinde belirlenen hedeflerin üyeler tarafından benimsendiğini, 12 yıl ve daha fazla çalışan öğretmen ve yöneticiler de bu zamana kadar belirlenen hedeflere ulaşamadığını ve yapılan çalışmaların yetersiz kaldığını belirtmişlerdir.

2.7.2. Yurtdışı Araştırmalar

Leithwoow, Steinbach ve Ryan (1997), “Ortaokullarda Liderlik ve Takım Öğrenmesi” çalışmalarında, takım liderinin hem okul yöneticisi hem de başka bir çalışan olabileceğini, bir takımın okul yöneticisi tarafından yönlendirildiğinde de diğer bir personel tarafından yönlendirildiğinde de eşit performans göstereceğini ortaya koymuşlar, araştırma sonucunda takımları yüksek ve düşük performanslı takımlar olarak ikiye ayırmışlardır. Elde edilen veriler bu iki takım arasında çok önemli farklar olmadığını göstermektedir. Ayrıca takım öğrenmesinin nedenleri okul içi (vizyon, strateji, kültür ve kaynaklar) ve okul dışı (toplum, çevre ve yönetim) nedenler olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, takımlar öğrenmekte ve küçük okullarda etkileşim ve takım öğrenmesi daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir.

Dowis (2005), Clamson Üniversitesinde yaptığı “Güney Carolina’nın Yukarı Bölgesinde En Başarılı Okullarda Örgüt Kültürü Konusunda Bir Çalışma” konulu doktora tezinde, okul kültürünün okul ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini işlemiştir. Çalışma olumlu okul kültürünün öğrenci başarısını ve okul etkinliğini arttıracaklarını temel almıştır. Araştırmada, seçilen 18

okul üzerinde okul kültürünün yapısı belirlenmiş, okuldaki işbirliğinin seviyesi ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, okul kültürü ile okul etkililiği arasında ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında kayda değer bir ilişki bulunamamıştır.

Hambley (2005), Calgary Üniversitesinde yaptığı “Sanal Takım Liderliği: Liderlik Tiplerinin İletişime Etkisi ve Sonuçları” konulu doktora tezinde, yüzyüze iletişim, video konferans ve yazılı chat iletişimini kullanmıştır. Çalışmada, medya ile iletişim, takım etkileşimi ve sonuçları test edilmiştir. Sonuçta, liderlik tipinin takım etkileşimine etki etmediği görülmüştür. Ayrıca, yüzyüze iletişimin, video konferans ve yazılı iletişimden daha başarılı olduğu görülmüştür. Ancak çalışma, sanal takımların, problem çözme becerilerini arttırdıklarında ve çalışma sistemini tam anlamıyla gerçekleştirdiklerinde yüzyüze çalışan takımlarla eş bir performans gerçekleştirebileceğini göstermiştir.

Chrispeels, Castillo ve Brown (2000), “Okul Liderlik Takımları: Takım Geliştirmeye Yönelik Bir Süreç Modeli”, konulu çalışmalarında, Kaliforniya’da oluşturulan “Okul Liderlik Takımları”nı (SLT) incelemişlerdir. Geliştirilen bir anket SLT’ler üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğunu bulmak için, 71 ilkokul ve 71 ortaokul SLT’si üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, problem çözmeye yönelik takım geliştirme çalışmalarında, bir çok olumlu ilişkinin önem kazandığı, kuvvetli profesyonel ilişkilerin olumlu ilişkilerle daha da arttığı ve takımların ailelerin ve öğrencilerin katkısını hissetmeye ihtiyaç duydukları ortaya konmuş, ancak, takım üyelerinin profesyonel ilişkilerin olumsuz etkilerini takıma yansıttıkları da görülmüştür.

Henkin ve Wanat (1994), “Problem Çözme Takımları ve Okullarda Örgütsel Performansın Gelişmesi” konulu araştırmalarında, takım çalışmasının temelleri ve takım etkinliğini odak almışlardır. Araştırma John Muir Okulunda

yapılmıştır. Araştırma sonucunda, problem çözme takımlarının, diğer iş takımları ile benzer özellikler gösterdiği, takımın başarısının önceden açıklıkla belirlenmiş amaçlar ve görevlere bağlı olduğu, kendi kendini yönetmenin ve geri beslemenin takım açısından çok önemli olduğu, takım etkinliğinin sağlanması için maddi ve manevi ödüllerin olması gerektiği, takım etkinliğinin takım kompozisyonuna büyük ölçüde bağlı olduğu ve açık iletişim, aktif liderlik, destek ve takım etkinliği arasında yüksek ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca, problem çözme takımlarının kısıtlanmış okullarda çok daha büyük rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler (2003), “Dönüşümcü Liderlik ve Takım Performansı” konulu araştırmalarında, dönüşümcü liderlik tipinin takım başarısı üzerine nasıl etki ettiğini odak almışlardır. Araştırmada, takım geliştirme çalışmaları, takım eğitimi, takım düzenleme, sınırlılıklar ve geleceğe yönelik beklentiler üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda, ideal bir motivasyon ortamının, teşvikin ve bireyselleştirilmiş saygınlığın takım başarısı üzerinde çok büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, paylaşılmış vizyonun, takım kararlarının, güçlendirilmiş takım çevresinin ve takım anlaşmazlıklarının takım uyumu ve takım başarısı üzerinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Day, Gronn ve Salas (2004), “Takımlarda Liderlik Kapasitesi” konulu araştırmalarında, takım liderliğinin takım çalışmalarındaki yerini odak almışlardır. Araştırmada, liderlik kapasitesi, takım liderliğini geliştirme, takım çalışması süreci, takım çalışmasının ne olduğu, takım çalışması geliştirme, takım öğrenmesi, takım bilgilendirme süreci, takım öğrenmesi ile takım liderliği ilişkisi ve paylaşılmış liderlik üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak, takımın en önemli kaynağının takım liderinin kapasitesi olduğu, ortaya çıkan problemlerin sadece takım lideri tarafından çözülemeyeceği ve takım

alışmalarında problem çeşitliliğinin olduğu, ayrıca, ortaya çıkan problemlerin net tanımının yapılabilmesinin problemin ortadan kaldırılmasında büyük rol oynadığı ve takım liderlik kapasitesinin geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ensley, Pearson ve Pearce (2003), “Bir Kurumsal Model ve Araştırma Gündemi: Üst Yönetim Takım Süreci, Paylaşılan Liderlik ve Yeni Girişim Performansı” konulu araştırmalarında, girişimcilik, üst yönetim takımı, takım süreci ve liderlik üzerinde odaklanmışlardır. Araştırmada, paylaşılan liderliğin kurumsallaştırıldığı ve paylaşılan liderliğin yeni girişimci performansın öncüsü olduğu belirtilmiş ve “girdi-süreç-çıktı” modeli önerilmiştir.

Tohidi ve Tarokh (2006), “Bilgi Teknolojisi ve Takım Ölçeğinin Etkisi erevesinde Takım alışmasından Elde Edilen Verimlilik” çalışmalarında, farklı etkenleri dikkate almak suretiyle performans ölçümüne yönelik olarak geliştirdikleri model ile takım performansının değerlendirilmesine çalışmışlardır. Bu çalışmada, takım ölçeği ve bilgi teknolojisine bağlı olarak etkin bir takım çalışmasının nasıl oluşturulması gerektiği konusuna odaklanan kantitatif bir model ortaya konulmuştur. Geliştirilen model, takımların üretkenliğini etkileyen faktörler olarak takım ölçeği ve bilgi teknolojisi faktörleri arasında bir karşılaştırma ortaya koymaktadır.

Muijs ve Harris (2006), “Öğretmen Önderliğinde Okul Gelişimi: Birleşik Krallık’ta Öğretmen Liderliği” çalışmalarında, öğretmen liderliğinin okul ve öğretmen gelişimi üzerindeki etkileri ve hangi okul içi faktörlerin okullardaki öğretmen liderliğinin gelişimine yardımcı olabileceği ya da engel teşkil edebileceği konularına yönelik olarak İngiltere’de yapılan ampirik çalışmanın sonuçlarına yer vermektedirler. Vaka alışması yaklaşımının kullanıldığı çalışmada elde edilen verilere göre, öğretmen liderliğinin öğretmenleri güçlendirdiği ve öğretmenleri güçlendirmesi ve iyi uygulamaların

yaygınlaşması sayesinde okul gelişimine katkı yaptığı görülmektedir. Çalışmada, okullarda öğretmen liderliğinin başarılı olabilmesi için, güven ve destek kültürü, öğretmen liderliğini destekleyen açık ve şeffaf kurumsal yapılar, öğretmen liderliğinin kaynağını oluşturan bir lider ile güçlü bir liderlik ve yaratıcı profesyonel gelişime bağlılık gibi bir dizi koşulun var olması gerektiği belirtilmektedir.

Mehra, Smith, Dixon ve Robertson (2006), "Takımlarda Paylaşılmış Liderlik: Liderlik Algılama Ağları ve Takım Performansı" çalışmalarında, sosyal ağ analizi yöntemini kullanarak, 28 satış takımından sağlanan veriler yardımıyla, liderlik algılarının ağ yapısının takım seviyesinde nasıl dikkate alındığı hususunun takım performansı ile ilişkisini araştırmışlardır. Çalışma sonuçları, takım üyeleri arasında liderlik paylaşıldıkça takım performansının artacağı düşüncesini desteklememekle beraber; bazı adem-i merkeziyetçi liderlik yapılarının diğerlerine nazaran daha yüksek takım performansı sağladıklarını göstermektedir. Çalışma sonucunda, paylaşılmış liderlik yapılarının önemli yapısal özellikleri itibariyle farklılık gösterebileceği ve bu farklılıkların da takım performansı üzerinde önemli etkilere sahip olabileceği belirtilmektedir.

Burke ve diğerleri (2006), "Takımlarda Hangi Tür Liderlik Davranışları İşlevseldir? Bir Meta-analizi" çalışmalarında, takımdaki liderlik davranışı ile davranış temelli takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir meta-analizi gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, görev odaklı davranışlar ile takım etkinliği ve verimliliği arasında düşük; kişi odaklı davranışlar ile takım etkinliği, verimliliği ve takım öğrenmesi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmada elde edilen en dikkat çekici bulgu ise, güçlendirici davranışların takım öğrenmesinde gözlenen varyansın %30'una tekabül ettiğidir.

Sarin ve McDermott (2003), “Takım Lideri Özelliklerinin Çapraz Fonksiyonlu Yeni Ürün Geliştirme Takımlarının Öğrenme, Bilgi Uygulaması ve Performansı Üzerindeki Etkisi” çalışmalarında, 52 yüksek teknoloji ürünü geliştirme projesinin 226 çalışanından elde edilen verileri kullanarak, takım öğrenmesinin; yaratıcılık ve yeni ürünlerin pazara sunulmasındaki hızlılık üzerinde güçlü bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada ayrıca, demokratik bir liderlik tarzının, takım lideri tarafından ortaya konulan hedef yapısının ve liderin örgüt içindeki yerinin takım öğrenmesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Lick (2006), “Örgütsel Öğrenmeye Yeni Bir Bakış Açısı: Öğrenen Takımlar Yaratmak” çalışmasında, komitelerin ve çalışma gruplarının öğrenen bir takım olabilmesi ve programlarının öğrenen bir topluluk gibi çalışabilmesi için yöneticilerin ve çalışanların öncelikle, öğrenen bir takım olmak için neler gerektiğini ve bunların etkinliği ve verimliliği arttırma noktasında nasıl hayata geçirileceği hususlarını anlamaları gerektiği tespitinde bulunmaktadır. Çalışmada, “öğrenen takımlar” kavramına kapsamlı bir tanımlama getirilirken, “öğrenen takımlar” ve “örgütsel öğrenme” yaratmak üzere detaylı bir geliştirme süreci de sunulmaktadır.

Ford ve Seers (2006), “İlişkisel Liderlik ve Takım İklimleri: Farklılıklarla Benzerlikleri Buluşturmak” çalışmalarında iklim üzerinde grup içi benzerlikleri, karşılıklı ilişkilerin kalitesi, özellikle de takım-üye değişimi (TMX), lider-üye değişimi (LMX), sosyal etkileşim ve çalışmaların karşılıklı dayanışması ile belirlendiğini belirtmektedirler. Oluşturulan modelden elde edilen sonuçlara göre, kaliteli LMX ve TMX ilişkilerinin her ikisi de iklim üzerinde grup içi anlaşmanın belirleyicisidir. Sonuçlar ayrıca, takım içi TMX ilişkilerindeki farklılaşmanın iklim üzerindeki grup içi anlaşma açısından bozucu bir etkiye sahip olduğu görüşünü desteklemektedir. Sosyal etkileşimin

ve çalışmaların karşılıklı dayanışmasının ise, literatürdeki mevcut görüşlerin tersine, modeldeki diğer değişkenlerle ciddi anlamda ilişkili olmadığı görülmüştür.

Kobayashi ve Suehiro (2005) “Takımlarda Liderliğin Ortaya Çıkışı” araştırmalarında, her biri üyesi oldukları takımın üretkenliği hakkında kısmi bilgiye sahip ve iki üyeden biri harekete geçmekte diğerinden önce davranırsa, önce harekete geçen diğerinin hareket seçimine liderlik yapacağını belirtmektedirler.

Lent, J. Schmidt ve L. Schmidt (2006), “Öğrenci Çalışma Takımlarında Kolektif Fayda İnancıları: Şahsi Fayda, Birlik ve Performans İle İlişkisi” çalışmalarında, mühendislik derslerinde öğrenci çalışma gruplarına yapılan kolektif fayda ölçümü gerçekleştirmişlerdir. Her iki örnekte elde edilen bulgular, ölçümün tek bir etken içerdiğini ve bunun takım birliği ile şahsi faydanın derecesine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kolektif faydanın ayrıca şahsi ve grup seviyesinde takım performansının göstergeleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca, kolektif faydanın, takım üyelerinin şahsi fayda algılamalarına göre, takım performansının daha güçlü bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmaktadır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu amaçla hazırlanmış olan Likert tipi anketler yardımıyla katılımcıların görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 öğretim yılında Elazığ İli Merkez İlçesinde faaliyetlerini yürüten 82 devlet ilköğretim okulunda çalışan 267 idareci (82 okul müdürü ve 185 müdür yardımcısı) ile 2438 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, 72 okul müdürü (% 87,8) ve 272 öğretmen (%11,2) oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminin seçimi yapılırken, sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sistematik örnekleme yöntemi; bir evrendeki bütün elemanlara şans yöntemiyle birer numara verilip ve listeleri yapılarak bu evrenden basit bir yolla istenen sayıda eleman seçme yöntemidir (Kaptan 1998: 121). Sistematik örneklem yöntemine dayalı olarak öncelikle öğretmenlerin

isminin olduğu bir liste, Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğünden temin edilmiş, daha sonra evreni oluşturan 2438 sayısı, öğretmenlerden örneklem olarak gidilmesi düşünülen 400'e (%16) bölünmüş, çıkan 6 sayısı örneklem aralığını oluşturmuştur. Bundan sonra, 1 sayısından itibaren, listedeki her 6. öğretmen seçilmiş ve örneklem listesi oluşturulmuştur. Örneklem olarak okul müdürlerinin tamamına (%100) gidilmesi düşünülmüştür.

Okullarda 82 müdür ve 400 öğretmen olmak üzere 482 ölçek dağıtılmış, uygulamadan sonra geri toplanamayan ve geçersiz sayılan ölçekler dışında 72 müdür ile 272 öğretmen olmak üzere toplam 344 kişiye ulaşılmış, % 71,6 oranında bir geri dönüş oranı gerçekleşmiş olup, bu oran yeterli görülmüştür.

3.3. Verilerin Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın uygulama kısmı; Elazığ İli Merkez İlçesinde bulunan 82 devlet ilköğretim okulunda görev yapan müdür ve öğretmenleri kapsamaktadır.

Elazığ İli merkezindeki ilköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma için veriler, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilmiştir. Bu amaçla, yerli ve yabancı literatür taranıp, uzman görüşleri de alınarak 123 maddelik Likert türü ölçek hazırlanmış ve ön uygulama yapılmıştır. Veri toplama aracı olan ölçeğin güvenirlik-geçerlilik çalışması sonucunda Elazığ il merkezinde toplam 197 öğretmen ve okul yöneticisinin görüşleri alınmış ve döndürülmemiş temel bileşenler analizinden (Unrotated Factor Solution) yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre faktör yükü 0.35 ve üzeri olan maddeler işleme alınmış ve ölçme aracının KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.897, Bartlett Testi 18874,466 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha .979 olarak bulunmuştur. İstatistiki işlemlere ve ilgili

uzmanların görüşlerine göre işlemeyen maddeler anketten çıkartıldıktan sonra 103 maddelik anket formuna son şekil verilmiştir. Alt amaçlara ilişkin verileri elde etmeye dayalı anket formu EK 1’de verilmiştir. Bu formda okul kültürü ve takım liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin görüş maddeleri bulunmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında öncelikle, literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan alan çalışmasında ise Elazığ İli Merkez İlçesinde bulunan 82 ilköğretim okulundan örneklem olarak seçilen 72 yönetici ve 272 öğretmenin İlköğretim okullarında okul kültürü, takım liderliği ve takım çalışmasına ilişkin görüşleri ile ilköğretim okullarının okul kültürü ile takım liderliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere ölçek geliştirilmiş, geliştirilen likert tipi ölçekler, çoğaltılarak dağıtılmış ve doldurulan ölçekler toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına uygun istatistiksel çözümleme teknikleri kullanılmıştır. Anket sonucu elde edilen bulgular frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t testi ve Pearson korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılarak SPSS programıyla çözümlenmiştir. Aritmetik ortalamalara göre yorum yapılırken “1 – 1,80” Hiç katılmıyorum, “1,81 – 2,60” katılmıyorum, “2,61 – 3,40” kısmen katılıyorum, “3,41 – 4,20” katılıyorum ve “4,21 – 5,00” tamamen katılıyorum biçiminde yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okul kültürü ve takım çalışmasına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular, tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılanların cinsiyetleri, mesleki görevleri ve kıdemleri dikkate alınarak tablolar halinde değerlendirilmiştir.

4.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Erkek	269	78,2
Kadın	75	21,8
Toplam	344	100,00

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 78,2’sinin erkeklerden, % 21,8’inin kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

4.1.2. Araştırmaya Katılanların Mesleki Görev Türüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların mesleki görev türüne göre dağılımları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Mesleki Görev Türüne Göre Dağılımı

Görev Türü	F	%
Okul Yöneticisi	77	22,4
Öğretmen	267	77,6
Toplam	344	100,00

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 77,6’sının öğretmen ve % 22,4’ünün okul yöneticisi olduğu görülmektedir.

4.1.3. Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya Katılanların mesleki kıdemlerine göre dağılımı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	F	%
1-5 Yıl	87	25,3
6-10 Yıl	99	28,8
11-15 Yıl	65	18,9
16-20 Yıl	52	15,1
21 Yıl ve Üstü	41	11,9
Toplam	344	100,00

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 25,3’ünün 1-5 yıl, % 28,8’inin 6-10 yıl, % 18,9’unun 11-15 yıl, % 15,1’inin 16-20 yıl ve % 11,9’unun ise

21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların % 54,1'inin 10 yıl ve daha az kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında; alt amaçlara ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerden alınan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında; İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliğine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri (N = 344) alınarak elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

4.2.1.1. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Genel Görüşler

Okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin maddelerin genel dağılımı Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Genel Görüşler

M no	Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
1	Okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim.	3,80	1,16
2	Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir.	3,85	1,04
3	Okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım.	3,67	1,08

4	Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	3,86	1,07
---	---	------	------

Tablo 5'e göre okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin maddelerin tamamında araştırmaya katılanların "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, "Okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,80$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, "Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,85$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 5 incelendiğinde, "Okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,67$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

"Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,86$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin görüşler incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okullarının köklü ve temelli bir tarihinin olduğunu ve bu tarihi hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu, okulun tarihi gelişimi ile gurur duyduğu ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olduğuna dair görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılanların okul kültürü açısından okulun tarihi gelişimine olumlu yönde baktıkları söylenebilir.

4.2.1.2. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Genel Görüşler

Okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Genel Görüşler

M no	Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
5	Okulumuz kendi içinde çok güçlü bir biçimde kenetlenmiştir.	3,82	0,98
6	Okulumuzda her birey belli bir değere sahiptir.	3,94	0,96
7	Okulumuzun belli bir felsefesi vardır.	3,80	0,99
8	Okul içi sıkı bir bağlılık vardır.	3,82	0,93
9	Okulumuzda ben yerine biz duygusu vardır.	3,85	0,95
10	Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır.	3,80	0,99
11	Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.	3,90	1,03
12	Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.	3,82	1,03
13	Öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır.	3,73	0,96
14	Öğretmenlerin eylemlerinde bir bütünlük vardır.	3,70	0,96
15	Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.	3,83	0,99
16	Okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır.	3,77	0,92
17	Okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder.	3,80	0,93
18	Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.	3,86	0,92
19	Okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir.	3,88	0,92
20	Okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır.	3,91	0,89
21	Okulumuzda herkese eşit davranma bir temel değer olarak benimsenmiştir.	3,88	0,92
22	Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır.	3,84	0,95

Tablo 6'ya göre okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin maddelerin tamamında araştırmaya katılanların "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılanların 14. madde olan "Öğretmenlerin eylemlerinde bir bütünlük vardır" görüşüne ($\bar{X}=3,70$) düzeyinde, 13. madde olan "Öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır" görüşüne ($\bar{X}=3,73$) düzeyinde, 16. madde olan "Okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır" görüşüne ($\bar{X}=3,77$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Ayrıca, 7. madde olan "Okulumuzun belli bir felsefesi vardır", 10. madde olan "Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır" ve 17. madde olan "Okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder" maddelerine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,80$) düzeyinde, görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 6 incelendiğinde, 5. madde olan "Okulumuz kendi içinde çok güçlü bir biçimde kenetlenmiştir", 8. madde olan "Okul içi sıkı bir bağlılık vardır" ve 12. madde olan "Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır" maddelerine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,82$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanların, 16. madde olan "Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir" görüşüne ($\bar{X}=3,83$) düzeyinde, 22. madde olan "Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır" görüşüne ($\bar{X}=3,84$) düzeyinde, 9. madde olan "Okulumuzda ben yerine biz duygusu vardır" görüşüne ($\bar{X}=3,85$) düzeyinde ve 18. madde olan "Okulumuz

öğretmenleri birbirlerine güvenir” görüşüne ($\bar{X}=3,86$) düzeyinde, görüş bildirdikleri görülmektedir.

Son olarak Tablo 6’ya göre, 19. madde olan “Okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir” görüşü ($\bar{X}=3,88$), 21. madde olan “Okulumuzda herkese eşit davranma bir temel değer olarak benimsenmiştir” görüşü ($\bar{X}=3,89$), 11. madde olan “Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm” görüşü ($\bar{X}=3,90$), 20. madde olan “Okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır” görüşü ($\bar{X}=3,89$) ve 6. madde olan “Okulumuzda her birey belli bir değere sahiptir” görüşü ($\bar{X}=3,94$) seviyesinde gerçekleşmiştir.

Okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin görüşler incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, kendilerini kenetlenmiş olarak okullarının bir parçası olarak gördükleri, bir değere sahip oldukları, eşit ve felsefe sahibi bir okulda görev yaptıkları, okullarında belli bir güven ortamının sağlandığı, okulda kararlara katılımın sağlandığı ve tatlı bir rekabet ortamının yaratıldığı yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna göre, araştırmaya katılanlar açısından okullarının değerleri ve inançlarının olumlu yönde geliştiği ve yerleştiği düşünülebilir.

4.2.1.3. Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Genel Görüşler

Okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Genel Görüşler

M no	Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
23	Okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır.	3,66	0,97
24	Okulumuzda yaşanan hikayeler yeni gelen personele aktarılmaktadır.	3,70	0,95
25	Okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır.	3,81	0,96
26	Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir.	3,88	0,94
27	Okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.	3,85	0,99
28	Okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır .	3,88	0,96

Tablo 7'ye göre okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin maddelerin tamamında araştırmaya katılanların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde, “Okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,66$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Okulumuzda yaşanan hikayeler yeni gelen personele aktarılmaktadır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,70$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 7 incelendiğinde, “Okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,81$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,88$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Ayrıca,, “Okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,85$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 7 incelendiğinde, “Okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,88$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin görüşler incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okuldaki hikayelerin olumlu olduğu, personel ve ailelere aktarıldığı, bu hikayelerin hem personeli hem de takım çalışmalarını motive ettiği ve bu hikayelerin okul kültürünün anlaşılmasına ve uyum gösterilmesine katkıda bulunduğu dair görüş bildirdikleri görülmüştür. Görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılanların okullarında, okulu açıklayan hikayelere olumlu bir bakış olduğu, olumlu yöndeki bu hikayelerin kabul gördüğü ve okul kültürünün anlaşılıp geliştirilmesinde fayda sağladığı söylenebilir.

4.2.1.4. Okul Kültürüne Yönelik Gelenekler, Törenler ve Adetlere İlişkin Genel Görüşler

Okul kültürüne yönelik gelenekler, törenler ve adetlere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Kültürüne Yönelik Gelenekler, Törenler ve Adetlere İlişkin Genel Görüşler

M no	Gelenekler, Törenler ve Adetlere İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
29	Okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir.	3,38	0,99
30	Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.	4,05	0,85
31	Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.	3,50	1,10
32	Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, kır gezisi vs.) bulunmaktadır.	3,99	0,96
33	Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır.	3,99	0,99

Tablo 8'e göre okul kültürüne yönelik gelenekler, törenler ve adetlere ilişkin maddelerden "okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir" maddesi dışındaki maddelere araştırmaya katılanların "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri, "okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir" maddesine ise "katılıyorum" düzeyine yakın olmakla birlikte "kısmen katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde, "Okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" düzeyine yakın olmakla birlikte "kısmen katılıyorum" ($\bar{X}=3,38$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların görüşleri değerlendirildiğinde, okullarının gelenekçi anlayıştan uzak olduğu düşünülebilir.

Ayrıca, "Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır" maddesine araştırmaya katılanların "tamamen katılıyorum" düzeyine yakın olmakla birlikte "katılıyorum" ($\bar{X}=4,05$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır” görüş maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,50$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ancak bu sonuç “kısmen katılıyorum” düzeyine yakın bir sonuçtur. Buna göre, Elazığ’da bazı okullarda okulun kendine özgü sembolleri bulunmadığı ya da diğer okullara göre daha az bulunduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde, “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, kır gezisi vs.) bulunmaktadır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,99$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Özellikle bahar aylarında düzenlenen pikniklerin, okullarda düzenlenen baloların, çay saatlerinin ve yerli malı haftası gibi uygulamaların görüşlerdeki yüksekliğin bir açıklaması olduğu düşünülebilir.

Yine, Tablo 8 incelendiğinde, “Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,99$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Okullarda her dönem yapılan okul aile birliği toplantılarının ve icra edilen seminerlerin bu görüşte etkili olduğu söylenebilir.

Okul kültürüne yönelik gelenekler, törenler ve adetlere ilişkin maddelerinin genel dağılımı sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, okullarını gelenekçi yapıdan biraz uzak gördükleri, tören ve kutlamalara aktif katılım olduğunu, toplantıların bir gelenek halini aldığını, kendilerine özgü sembollerinin olduğunu ve kabul gören geleneklerinin olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.1.5. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Kahramanlarına İlişkin Genel Görüşler

Okul kültürüne yönelik okulun kahramanlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Kültürüne Yönelik Okulun Kahramanlarına İlişkin Genel Görüşler

M no	Okulun Kahramanlarına İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
34	Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır.	3,64	1,11
35	Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir.	3,83	0,96
36	Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir.	3,73	0,97
37	Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır.	3,92	0,92
38	Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır .	3,99	0,91
39	Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler.	3,81	1,06
40	Okul yöneticisi bir kültürel liderdir.	3,97	0,91
41	Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir.	4,11	0,90
42	Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler.	4,04	0,94

Okul kültürüne yönelik okul kahramanlarına ilişkin görüşlerin dağılımı Tablo 9’da görülmektedir. Buna göre okul kültürüne yönelik okul kahramanlarına ilişkin maddelerden ilk 7 sine araştırmaya katılanlar “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca “Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir” ($\bar{X}=4,11$) ve “Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip

etmektedirler" ($\bar{X}=4,04$) maddelerine ise "tamamen katılıyorum" düzeyine yakın olmakla birlikte "katılıyorum" şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, 34. madde olan "Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,64$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

35. madde olan "Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir" görüş maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,83$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 9 incelendiğinde, 36. madde olan "Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir" görüş maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,73$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

37. madde olan "Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,92$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, 38. madde olan "Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,99$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

39. madde olan "Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler" maddesine araştırmaya katılanların "katılıyorum" ($\bar{X}=3,81$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

40. madde olan “Okul yöneticisi bir kültürel liderdir” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,97$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Ayrıca, 41. madde olan “Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir” maddesine araştırmaya katılanların “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın olmakla birlikte “katılıyorum” ($\bar{X}=4,11$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu düzey yüksek bir düzeydir ve araştırmaya katılanların okullarındaki ilişkilerinde, dürüstlüğü bir ilke olarak algıladıkları söylenebilir.

Son olarak, 42. madde olan “Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler” maddesine araştırmaya katılanların “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın olmakla birlikte “katılıyorum” ($\bar{X}=4,04$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Özellikle son zamanlarda icra edilen bilgisayar kurslarının ve son dönemlerde bilgisayar kullanımı ve buna bağlı olarak da internet kullanımının artmasının bu görüşlerin “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın olmasının nedeni olarak düşünülebilir.

Okul kültürüne yönelik okulun kahramanlarına ilişkin görüşler incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarının olduğunu, bireylerin teşebbüscü bir ruha sahip olduklarını, bireylerin örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabileceğini, personelin kendilerini mesleklerine adadıklarını, yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük olduğunu, yöneticilerinin birer sembol yönetici olarak görüldüğünü, yöneticilerinin bir kültürel lider olduğunu, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlüğü bir ilke olarak benimsendiğini, yöneticilerin ve öğretmenlerin teknolojiyi yakından takip ettiğine dair görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna

göre araştırmaya katılanların okul kültürü açısından okulun kahramanlarına olumlu yönde baktıkları söylenebilir.

4.2.1.6. Takım Liderliğine İlişkin Genel Görüşler

Takım liderliğine ilişkin maddelerin genel dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Takım Liderliğine İlişkin Genel Görüşler

M no	Takım Liderliğine İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
43	Takım lideri olarak okul yöneticisi takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlar.	3,90	1,03
44	Takımı en uygun şekilde örgütler.	4,05	0,89
45	Takım lideri olarak okul yöneticisi takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirmeye çalışır.	3,97	0,93
46	Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar.	4,10	0,84
47	Takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adar.	4,11	0,89
48	Takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlayıcıdır.	4,11	0,90
49	Takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir .	4,06	0,94
50	Takım içinde saygı kültürü yaratır.	4,13	0,94
51	Takım içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır.	4,14	0,89
52	Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez.	4,14	0,89
53	Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliğe sahiptir.	4,07	0,91
54	Takım üyeleriyle etkili bir iletişim sağlar.	4,02	0,94
55	Takım üyelerini öğrenmeye teşvik eder.	4,08	0,91
56	Takım etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir.	4,01	0,93
57	Takım üyelerinin duygusal zekasını geliştirmeye çalışır.	4,00	0,92
58	Takım üyelerini her yönüyle tanır.	4,03	0,85
59	Takımda vizyoner bir bakış açısı yaratır.	4,03	0,93
60	Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular.	3,97	0,89
61	Sorun çözme tekniklerini uygulayarak takımın	4,00	0,91

	eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.		
62	Takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir.	4,04	0,91
63	Bir takım üyesi gibi çalışır.	4,04	0,93
64	Takım çalışmasında demokratik bir ortam yaratır.	4,08	0,92
65	Takım üyelerini karar verme sürecine katar.	3,97	0,95
66	Takım çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder.	4,00	0,94
67	Olumlu ya da olumsuz durumlarda takımı bilgilendirir.	4,00	0,91
68	Yerinde ve etkili kararlar alır.	3,99	0,91
69	Takımda ödül ve ceza dengesini iyi uygular.	3,98	0,94
70	Takım ruhu yaratır.	3,98	0,89
71	Her aşamada destekleyici bir rol oynar.	4,03	0,91
72	Sinerji yaratır.	3,95	0,92
73	Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder.	4,01	0,90
74	Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır.	4,06	0,89
75	Takım lideri olarak okul yöneticisi takım performansını geliştirir.	4,03	0,84
76	Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır.	4,02	0,84

Takım liderliğine ilişkin maddelerin dağılımı Tablo 10'da görülmektedir. Buna göre takım liderliğine ilişkin araştırmaya katılanların tamamının “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, 44. madde olan “Takımı en uygun şekilde örgütler” ($\bar{X}=4,05$) maddesine, 46. madde olan “Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar” ($\bar{X}=4,10$) maddesine, 47. madde olan “Takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adar” ($\bar{X}=4,11$) maddesine, 48. madde olan “Takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlayıcıdır” ($\bar{X}=4,11$) maddesine, 49. madde olan “Takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir” ($\bar{X}=4,06$) maddesine, 50. madde olan “Takım içinde saygı kültürü yaratır” ($\bar{X}=4,13$) maddesine, 51. madde olan “Takım içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır” ($\bar{X}=4,14$) maddesine, 52. madde olan “Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez” ($\bar{X}=4,14$)

maddesine, 53. madde olan “Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliğe sahiptir” ($\bar{X}=4,07$) maddesine, 55. madde olan “Takım üyelerini öğrenmeye teşvik eder” ($\bar{X}=4,08$) maddesine, 64. madde olan “Takım çalışmasında demokratik bir ortam yaratır” ($\bar{X}=4,08$) maddesine ve 74. madde olan “Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır” ($\bar{X}=4,06$) maddesine araştırmaya katılanların “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın bir “katılıyorum” görüşü belirttiği görülmektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, 43. madde olan “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlar” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,90$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

45. madde olan “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirmeye çalışır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,97$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların, okullarında yapılan takım çalışmalarında, takım lideri olarak okul yöneticisinin, takım üyelerini yönlendirdiği, onlara bir bakış açısı kazandırmaya çalıştığı, eylemsel ve fikirsel boyutta onları amaca yöneltmeye çalıştığı söylenebilir.

Yine Tablo 10 incelendiğinde, 56. madde olan “Takım etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,01$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

57. madde olan “Takım üyelerinin duygusal zekasını geliştirmeye çalışır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,00$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

58. madde olan “Takım üyelerini her yönüyle tanır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,03$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların, okullarında yapılan takım çalışmalarında, okul yöneticisinin takım üyelerini birçok yönden tanıdığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 10 incelendiğinde, 59. madde olan “Takımda vizyoner bir bakış açısı yaratır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,03$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

60. madde olan “Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,97$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların, okullarında meydana gelen ve gelecekte ortaya çıkabilecek çatışmaları, okul yöneticisinin takım lideri olarak çözebileceğini düşündükleri söylenebilir.

61. madde olan “Sorun çözme tekniklerini uygulayarak takımın eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,00$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

62. madde olan “Takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,04$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların okullarında yapılan takım çalışmalarında okul yöneticilerinin, güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönettiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 10 incelendiğinde, 63. madde olan “Bir takım üyesi gibi çalışır” ve 65. madde olan “Takım üyelerini karar verme sürecine katar” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,04$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, takım lideri

olarak okul yöneticilerinin, demokratik ve katılımcı bir yönetim şeklini benimsediklerini düşündükleri söylenebilir.

66. madde olan “Takım çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder” ve 67. madde olan “Olumlu ya da olumsuz durumlarda takımı bilgilendirir” maddelerine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=4,00$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, takım lideri olarak okul yöneticilerinin, açıklığı bir ilke haline getirerek her aşamada takımlarını bilgilendirdiklerini düşündükleri söylenebilir.

68. madde olan “Yerinde ve etkili kararlar alır” maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,99$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

69. maddesi olan “Takımda ödül ve ceza dengesini iyi uygular” ve 70. madde olan “Takım ruhu yaratır” maddelerine araştırmaya katılanların “katılıyorum” ($\bar{X}=3,98$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Ayrıca, Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların, 71. maddesi olan “Her aşamada destekleyici bir rol oynar” maddesine “katılıyorum” ($\bar{X}=4,03$) düzeyinde, 72. madde olan “Sinerji yaratır” maddesine “katılıyorum” ($\bar{X}=3,95$) düzeyinde, 73. madde olan “Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder” maddesine “katılıyorum” ($\bar{X}=4,01$) düzeyinde, 75. madde olan “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım performansını geliştirir” maddesine “katılıyorum” ($\bar{X}=4,03$) düzeyinde ve 76. madde olan “Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır” maddesine “katılıyorum” ($\bar{X}=4,02$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Takım liderliğine ilişkin maddeler incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, liderlerinin takımı en uygun şekilde örgütlediği, zamanı etkin bir şekilde planladığı, takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adanmış, takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağladığı, takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler ürettiği, takım içinde saygı kültürü ve olumlu bir iklim yarattığı, özgüvenini kaybetmeden gerekli kaynakları sağlayarak etkin kullandığı, takımda demokratik bir hava yaratarak takım üyelerini öğrenmeye teşvik ettiği, kendisinin de öğrenen bir lider olduğu, takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlayarak takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirdiği, takım üyelerini her yönüyle tanıdığı, takımda vizyoner bir bakış açısı yarattığı, çatışma yönetimi stratejilerini uyguladığı, takımın eylem yönünü seçmesini kolaylaştırdığı, takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönettiği ve bu sürece takım üyelerini dahil ettiği, açıklık ilkesi içinde her konuda takımı bilgilendirdiği, takımda ödül ve ceza dengesi ile destekleyicilik rolünü iyi kullanarak sinerji ve takım ruhu yarattığı ve geri beslemeyi etkin bir şekilde kullandığına dair görüş bildirdikleri görülmüştür.

4.2.1.7. Takım Çalışmasına İlişkin Genel Görüşler

Takım Çalışmasına ilişkin görüş maddelerin genel dağılımı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Takım Çalışmasına İlişkin Genel Görüşler

M no	Takım Çalışmasına İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS
77	Okulumuzda takım kültürü hakimdir.	3,73	0,91
78	Okulumuzda takım çalışmaları etkin olarak kullanılmaktadır.	3,93	0,85
79	Okulumuzda takım çalışmaları desteklenmektedir.	3,83	0,94
80	Okulumuzda yürütülen takım çalışmaları	3,87	0,93

	sonuçları açısından başarılıdır.		
81	Okul takımlarımızda biz duygusu hakimdir.	3,76	0,96
82	Takım çalışması okuldaki çatışmaları engeller.	3,75	1,01
83	Takımlar içinde iletişim üst seviyededir.	3,79	0,92
84	Takımlar eşgüdüm içinde çalışır.	3,70	0,96
85	Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir.	3,38	1,21
86	Takımlar okulun amaçlarına hizmet edecek çalışmalar yapmaktadır.	3,73	0,94
87	Takım çalışmaları okulumuzun geleceğine yön vermektedir.	3,80	0,93
88	Takım çalışmaları okulumuzda bir sinerji yaratmaktadır.	3,68	0,99
89	Takım çalışmaları okulumuzun sorunlarına kalıcı çözümler getirmektedir.	3,73	0,96
90	Takım çalışmalarında beyin fırtınası desteklenmektedir.	3,63	0,96
91	Takım içindeki tartışmalar takım çalışmalarına pozitif etki yapmaktadır .	3,66	1,01
92	Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön vermektedir.	3,67	0,96
93	Takım çalışmaları okul kültürümüzü iyileştirmektedir.	3,75	0,92
94	Takım çalışmalarında güçlü takım normları uygulanır.	3,70	0,98
95	Takım çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir.	3,69	0,96
96	Takımlarda yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	3,67	0,97
97	Takım çalışması zaman kaybına neden olmaktadır.	3,37	1,18
98	Takım çalışması bireysel başarıyı engellemektedir.	3,43	1,12
99	Takım çalışmalarına gönüllü katılım vardır.	3,71	0,94
100	Takımlarımızda her üye paylaşımcı ve yaratıcıdır.	3,72	0,91
101	Takım çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmektedir.	3,73	0,96
102	Takım çalışmalarında ortak değerler paylaşılmaktadır.	3,76	0,89
103	Okul problemlerini takım çalışması şeklinde çözmek alışkanlık haline gelmiştir.	3,73	0,89

Takım çalışmasına ilişkin maddelerin genel dağılımı Tablo 11’de görülmektedir. Buna göre takım çalışmasına ilişkin maddelerden 85. madde olan “okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir” ($\bar{X}=3,38$) ve 21. madde olan “Takım çalışması zaman kaybına neden olmaktadır” ($\bar{X}=3,37$) maddesine araştırmaya katılanların “katılıyorum” düzeyine yakın bir “kısmen katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri, 22. madde olan “Takım çalışması bireysel başarıyı engellemektedir” ($\bar{X}=3,43$) maddesine ise “kısmen katılıyorum” düzeyine yakın bir “katılıyorum” görüşü bildirdikleri görülmektedir.

Bahse konu maddeler incelendiğinde, soruların takım çalışması ile ilgili olumsuzluklara yönelik olduğundan, takım çalışmasının, zaman kaybına tam olarak neden olmadığı, bireysel başarıyı fazlaca etkilemediği ve okul yöneticilerinin takım çalışmalarını tam olarak desteklemediği gibi bir görüş değerlendirilmesi yapılabilir.

Diğer taraftan Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılanların diğer maddelere “katılıyorum” düzeyinde bir görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 11 incelendiğinde, araştırmaya katılanların; 88. madde olan “Takım çalışmaları okulumuzda bir sinerji yaratmaktadır” ($\bar{X}=3,68$), 90. madde olan “Takım çalışmalarında beyin fırtınası desteklenmektedir” ($\bar{X}=3,63$), 91. madde olan “Takım içindeki tartışmalar takım çalışmalarına pozitif etki yapmaktadır” ($\bar{X}=3,66$), 92. madde olan “Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön vermektedir” ($\bar{X}=3,67$), 95. madde olan “Takım çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir” ($\bar{X}=3,69$) ve 96. madde olan “Takımlarda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” ($\bar{X}=3,67$) maddelerine “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Her ne kadar 88, 90, 91, 92, 95 ve 96. maddelerde görüşler “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiş olsa da, bu maddeler incelendiğinde, düzeylerin “kısmen katılıyorum” düzeyine de yaklaşmış olduğu görülmektedir. Özellikle “Takım çalışmalarında beyin fırtınası desteklenmektedir” maddesinde “kısmen katılıyorum” görüşü %29,1 seviyesindedir. Aynı şekilde “Takımlarda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” maddesinin “kısmen katılıyorum” düzeyi %27,9 seviyesindedir.

Araştırmaya katılanların; 77. madde olan “Okulumuzda takım kültürü hakimdir” ($\bar{X}=3,73$), 81. madde olan “Okul takımlarımızda biz duygusu hakimdir” ($\bar{X}=3,76$), 82. madde olan “Takım çalışması okuldaki çatışmaları engeller” ($\bar{X}=3,75$), 83. madde olan “Takımlar içinde iletişim üst seviyededir” ($\bar{X}=3,79$), 84. madde olan “Takımlar eşgüdüm içinde çalışır” ($\bar{X}=3,70$), 86. madde olan “Takımlar okulun amaçlarına hizmet edecek çalışmalar yapmaktadır” ($\bar{X}=3,73$), 89. madde olan “Takım çalışmaları okulumuzun sorunlarına kalıcı çözümler getirmektedir” ($\bar{X}=3,73$), 93. madde olan “Takım çalışmaları okul kültürümüzü iyileştirmektedir” ($\bar{X}=3,75$), 94. madde olan “Takım çalışmalarında güçlü takım normları uygulanır” ($\bar{X}=3,70$), 99. madde olan “Takım çalışmalarına gönüllü katılım vardır” ($\bar{X}=3,71$), 100. madde olan “Takımlarımızda her üye paylaşımcı ve yaratıcıdır” ($\bar{X}=3,72$), 101. madde olan “Takım çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmektedir” ($\bar{X}=3,73$), 102. madde olan “Takım çalışmalarında ortak değerler paylaşılmaktadır” ($\bar{X}=3,76$) ve 103. madde olan “Okul problemlerini takım çalışması şeklinde çözmek alışkanlık haline gelmiştir” ($\bar{X}=3,73$) maddelerine “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılanların takım çalışmalarına olumlu yönde baktığı görülebilmektedir. Ancak, 77, 81, 82, 83, 84, 86, 89, 93, 94,

99, 100, 101, 102 ve 103. maddeler incelendiğinde, “katılıyorum” düzeyi, diğer maddelere oranla daha düşük seviyede gerçekleşmiştir.

Ayrıca, araştırmaya katılanların; 78. madde olan “Okulumuzda takım çalışmaları etkin olarak kullanılmaktadır” ($\bar{X}=3,93$), 79. madde olan “Okulumuzda takım çalışmaları desteklenmektedir” ($\bar{X}=3,83$), 80. madde olan “Okulumuzda yürütülen takım çalışmaları sonuçları açısından başarılıdır” ($\bar{X}=3,87$) ve 87. madde olan “Takım çalışmaları okulumuzun geleceğine yön vermektedir” ($\bar{X}=3,80$) maddelerine “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Takım çalışmasına ilişkin görüşler göz önüne alındığında, araştırmaya katılanların takım çalışmalarına olumlu yönde baktıkları söylenebilir. Ancak, aritmetik ortalamalar incelendiğinde, “katılıyorum” düzeyleri, çoğunlukla “kısmen katılıyorum” düzeyine yakın çıkmıştır. Bu nedenle, okullardaki takım çalışmalarının istenen seviyede olmadığı düşünülebilir.

Diğer taraftan, takım çalışmalarına yönelik görüşlerin hemen hemen tamamının “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmesi, takım çalışmalarının okullarımızda tam olarak istenen düzeyde olmadığını da düşündürmektedir. Bunun nedenleri arasında takım çalışmalarının çoğunlukla seminer çalışmaları, eğitsel kol faaliyetleri, toplantılar ve zümre çalışmaları ile sınırlı kalmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, 97 ve 98. maddeleri “katılıyorum” düzeyinde olmakla birlikte “kısmen katılıyorum” düzeyine de yaklaşmıştır. Okul takım çalışmalarının bireysel başarıyı fazlaca engellemediği ve takım çalışmalarının zaman kaybı olmadığı yönünde bir eğilim vardır ki bu da takım çalışmaları açısından iyi bir gelişmedir.

4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan analizler tablolastırılıp yorumlanmıştır.

4.2.2.1. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılması

Bu bölümde, araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne ilişkin; okulun tarihi gelişimi, okulun değerleri ve inançları, okulu açıklayan hikayeler, gelenekler, törenler ve adetler ve okulun kahramanları alt başlıklarına yönelik görüşlerin karşılaştırılmasında elde edilen bulgular, tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

4.2.2.1.1. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin görüşleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Tarihi Gelişimine İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	p
	N	$\bar{X}$	SS	n	$\bar{X}$	SS		
1	77	4,39	0,95	267	3,63	1,16	5,215*	0,000
2	77	4,07	1,07	267	3,79	1,03	2,050*	0,041
3	77	4,18	0,85	267	3,52	1,09	4,820*	0,000
4	77	4,34	0,90	267	3,72	1,08	4,590*	0,000

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin görüşlerin olduğu Tablo 11 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda 1, 2, 3 ve 4. maddelerde $p < .05$ düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

Tablo 12 incelendiğinde, 1. madde olan “Okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,39$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,63$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,21$; $p < .05$). Bu sonuçlara göre okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahip olma açısından okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre kendilerini daha fazla bilgi sahibi olarak gördükleri söylenebilir.

Tablo 12 incelendiğinde, 2. madde olan “Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,07$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın olmakla birlikte “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,79$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,05$; $p < .05$). Bu sonuca göre okul yöneticilerinin, okullarını öğretmenlere göre daha köklü ve temelli bir tarihe sahip olarak gördükleri söylenebilir. Bunun nedeni, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre aynı okulda daha uzun süre görev yapmaları ve öğretmenlerin sık sık yer değiştirmeleri olabilir.

3. madde olan “Okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım” maddesine, okul yöneticileri ($\bar{X}=4,18$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın olmakla birlikte “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,52$) “kısmen katılıyorum” düzeyine yakın olmakla birlikte “katılıyorum”

düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,82$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre okulun tarihi gelişimi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla gurur duydukları söylenebilir.

4. madde olan “Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,34$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,72$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,59$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bu bulgulara göre; araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin “okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim”, “okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir”, “okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım” ve “okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır” görüşlerine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere göre aynı okulda daha fazla görev yapmaları, okulda tam gün görev yaptıkları için okulla ilgili her türlü bilgiye öğretmenlere göre daha fazla sahip olmaları ve okulun tarihçesine yönelik evraklara daha fazla temas etmeleri gibi faktörlerin, görüşlere okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katılmalarının nedeni olarak gösterilebilir.

4.2.2.1.2. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin görüşleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulun Değerleri ve İnançlarına İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	p
	N	$\bar{X}$	SS	n	$\bar{X}$	SS		
5	77	4,28	0,76	267	3,68	0,99	4,880*	0,000
6	77	4,26	0,71	267	3,85	1,00	3,354*	0,001
7	77	4,12	0,84	267	3,69	1,01	3,343*	0,001
8	77	4,24	0,76	267	3,70	0,94	4,649*	0,000
9	77	4,36	0,70	267	3,70	0,96	5,553*	0,000
10	77	4,23	0,70	267	3,65	1,03	4,621*	0,000
11	77	4,51	0,75	267	3,72	1,03	6,301*	0,000
12	77	4,43	0,69	267	3,65	1,05	6,074*	0,000
13	77	4,18	0,73	267	3,60	0,98	4,799*	0,000
14	77	4,08	0,88	267	3,59	0,95	4,029*	0,000
15	77	4,22	0,80	267	3,71	1,01	4,029*	0,000
16	77	4,19	0,78	267	3,65	0,92	4,732*	0,000
17	77	4,36	0,68	267	3,63	0,93	6,330*	0,000
18	77	4,23	0,72	267	3,75	0,94	4,156*	0,000
19	77	4,15	0,86	267	3,80	0,92	2,974*	0,000
20	77	4,36	0,62	267	3,78	0,91	5,239*	0,000
21	77	4,40	0,67	267	3,73	0,93	5,804*	0,000
22	77	4,25	0,83	267	3,71	0,94	4,561*	0,000

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin görüşlerinin olduğu Tablo 13

incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda maddelerin tamamında $p<.05$ düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde, 5. madde olan “Okulumuz kendi içinde çok güçlü bir şekilde kenetlenmiştir” görüşüne okul yöneticileri ($\bar{X}=4,28$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,68$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,88$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri, öğretmenlerden daha fazla okulun çok güçlü bir şekilde kenetlenmiş olduğunu düşünmektedirler.

Yine Tablo 13 incelendiğinde, 6. madde olan “Okulumuzda her birey belli bir değere sahiptir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,26$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,85$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=3,35$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okuldaki her bireyin belli bir değeri vardır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir. Okul yöneticisinin yönetim anlayışında öğretmenlerin bir değer olarak görülmesi, olumlu bir yaklaşım olarak görülebilir.

7. madde olan “Okulumuzun belli bir felsefesi vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,12$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,69$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,34$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri arasında öğretmenlere göre okulun daha fazla felsefe sahibi olduğu görüşünün hakim olduğu söylenebilir.

8. madde olan “Okul içi sıkı bir bağlılık vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,24$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,70$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,64$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okul içi sıkı bir bağlılık vardır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

9. madde olan “Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,36$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,70$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,55$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

10. madde olan “Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,23$) ile “katılıyorum” düzeyine yakın olmakla birlikte “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,65$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,62$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

11. madde olan “Kendimi okulun bir parçası olarak görürüm” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,51$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,72$) “katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre yapılan analiz sonucunda görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,30$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “kendimi okulun bir parçası olarak görürüm” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

12. madde olan “Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,43$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,65$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,07$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 12 incelendiğinde, 13. madde olan “Öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,18$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,60$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,79$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre biraz daha fazla katıldıkları söylenebilir.

14. madde olan “Öğretmenlerin eylemlerinde bir bütünlük vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,08$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,59$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,02$; $p<.05$). Bu sonuçlara

göre, okul yöneticileri öğretmenlerden daha fazla, öğretmenlerin eylemlerinin bir bütünlük içinde olduğunu düşünmektedirler.

15. madde olan “Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,22$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,71$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,02$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda her personelin fikrine önem verilir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

16. madde olan “Okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,19$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,65$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,73$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

17. madde olan “Okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,36$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,63$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,33$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

18. madde olan “Okulumuz öğretmenleri birbirine güvenir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,23$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,75$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,15$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuz öğretmenleri birbirine güvenir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

19. madde olan “Okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,15$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,80$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,97$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,36$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,78$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,23$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

21. madde olan “Okulumuzda herkese eşit davranma bir temel değer olarak benimsenmiştir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,40$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,73$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,80$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda herkese eşit davranma bir

temel değer olarak benimsenmiştir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Ayrıca, 22. madde olan “Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,25$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,71$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,56$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bu bulgulara göre araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin belirlenmiş maddelerin tamamına okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Görüşler incelendiğinde, bütün maddelerde okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında belirgin farklar görülmektedir. Söz konusu görüşlerin okulun değerleri ve inançlarına yönelik olması önemlidir. Bu farkın, öğretmenlerin okul yöneticilerine göre okulda fazla süre geçirmemelerinden ve okulu daha az tanımalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Özellikle okulda yürütülen etkinlikler hakkında okul yöneticisi bütüncül yaklaşımla bilgi sahibi olabilirken, öğretmenler çoğunlukla kendi etkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bunun yanında yönetici, bütün öğretmenleri bilmekte, onları denetlemekte ve faaliyetlerini takip edebilmektedir. Ancak öğretmenler genellikle aynı branşta olan öğretmenleri ya da aynı zaman dilimi içinde görev yapan öğretmenleri tanımaktadır. Okul

yöneticilerinin okullarını öğretmenlere göre daha fazla sahiplendikleri söylenebilir.

4.2.2.1.3. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin görüşleri Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	P
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS		
23	77	3,96	0,89	267	3,57	0,98	3,090*	0,002
24	77	3,76	0,96	267	3,68	0,95	0,653	0,514
25	77	4,02	0,84	267	3,75	0,98	2,241*	0,026
26	77	4,23	0,79	267	3,78	0,95	3,778*	0,000
27	77	4,31	0,76	267	3,71	1,01	4,748*	0,000
28	77	4,30	0,79	267	3,76	0,97	4,411*	0,000

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin görüşlerin olduğu Tablo 14 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda 24. madde hariç, maddelerin tamamında p<.05 düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda yaşanan hikayeler yeni gelen personele aktarılmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}$ =3,76) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}$ =3,68) ile yine aynı şekilde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü

değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 0,65$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında bir fikir birliği bulunmaktadır..

Bununla birlikte, Tablo 14 incelendiğinde, 23. madde olan “Okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,96$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,57$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,09$; $p<.05$). Bu sonuca göre “okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

25. madde olan “Okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,02$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,75$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=2,24$; $p<.05$). Bu sonuca göre “okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

26. madde olan “Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,23$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,78$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,77$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir”

maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

27. madde olan “Okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,31$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,71$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,74$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

28. madde olan “Okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır ” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,30$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,76$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,41$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, okulu açıklayan hikayelere yönelik görüşler arasında 24. madde hariç, anlamlı fark bulunmuştur. Okulu açıklayan hikayelerin uzun süreçlere sahip olmasından dolayı özellikle genç öğretmenlerin veya okuldaki geçmişi kısa süreli olan öğretmenlerin, okul yöneticilerine kıyasla okulu açıklayan hikayeler konusunda daha az bilgi sahibi olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çevrede bilinen başarı hikayeleri genelde sınavlarda okulun öğrencilerinin aldığı sonuçlara

bağlı olmaktadır. Sınav sonuçlarının okul yöneticileri tarafından daha fazla bilinmesinin ve sonuçların takip edilmesinin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılığa yol açtığı söylenebilir.

4.2.2.1.4. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Gelenek, Törenler ve Adetlere İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik gelenek, törenler ve adetlere ilişkin görüşleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Gelenek, Törenler ve Adetlere İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	P
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS		
29	77	3,68	0,93	267	3,30	0,99	3,056*	0,002
30	77	4,32	0,66	267	3,97	0,88	3,282*	0,001
31	77	3,45	1,27	267	3,50	1,05	0,383	0,702
32	77	4,22	0,88	267	3,93	0,98	2,235*	0,021
33	77	4,23	0,90	267	3,93	1,00	2,402*	0,017

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik gelenek, törenler ve adetlere ilişkin görüşlerin olduğu Tablo 15 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda 31. madde hariç, maddelerin tamamında p<.05 düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun kendine özgü sembolleri vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}$ =3,45) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}$ =3,50) ile yine aynı şekilde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri

arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 0,70$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında bir fark bulunmamaktadır.

“Okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,68$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,30$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,05$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

Tablo 15 incelendiğinde, 30. madde olan “Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,32$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,97$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=3,28$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin tören ve kutlamaları doğrudan yöneten kişi olması, aktif katılım konusundaki görüşlerini etkilemiş olabilir.

32. madde olan “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler bulunmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,22$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,93$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,23$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler

bulunmaktadır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

33. madde olan “Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,23$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,93$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,40$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin okulda geçirdikleri zamanın öğretmenlere göre daha fazla olmasından dolayı okulun tarihçesini ve geleneklerini daha fazla bilmelerinin, yöneticilerin hem sabahçı hem de öğlenci gruplarındaki tören ve kutlamaları daha yakından takip etmelerinin ve düzenlenen etkinliklere yöneticilerin görevleri gereği daha fazla katılmalarının öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılığa yol açtığı söylenebilir.

4.2.2.1.5. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okulun Kahramanlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okulun kahramanlarına ilişkin görüşleri Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okulun Kahramanlarına İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	p
	N	$\bar{X}$	SS	n	$\bar{X}$	SS		
34	77	3,69	1,08	267	3,62	1,12	0,436	0,663
35	77	4,00	0,88	267	3,78	0,97	1,783	0,075
36	77	3,88	0,84	267	3,69	1,00	1,548	0,123
37	77	4,23	0,77	267	3,82	0,94	3,446*	0,001
38	77	4,35	0,72	267	3,89	0,93	3,959*	0,000
39	77	4,27	0,88	267	3,68	1,07	4,384*	0,000
40	77	4,41	0,71	267	3,84	0,92	5,047*	0,000
41	77	4,46	0,70	267	4,00	0,93	4,034*	0,000
42	77	4,40	0,76	267	3,93	0,97	3,885*	0,000

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun kahramanlarına ilişkin görüşlerin olduğu Tablo 16'yı incelediğimizde, yapılan t testi sonucunda 34, 35 ve 36. maddeler hariç diğer maddelerin tamamında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

“Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,69$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}=3,62$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 0,43$; $p>0.05$). Bu sonuçlara göre görev türü değişkeni, öğretmen ve yönetici görüşleri üzerinde etkili olmamıştır.

Ayrıca, 35. madde olan “Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,00$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}=3,78$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t=1,78$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında bir fikir birliği bulunmaktadır.

Aynı şekilde 36. madde olan “Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,88$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}=3,69$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 1,54$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre görev türü değişkeni, okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri üzerinde etkili olmamıştır.

Tablo 16’yı incelediğimizde, 37. madde olan “Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,23$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,82$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=3,44$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

38. madde olan “Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,35$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,99$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,95$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri arasında öğretmenlere göre “Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile

davranışları arasında bir bütünlük vardır” görüşünün daha fazla hakim olduğu söylenebilir.

39. madde olan “Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,27$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,68$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,38$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

40. madde olan “Okul yöneticisi bir kültürel liderdir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,41$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,84$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,04$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okul yöneticisi bir kültürel liderdir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

41. madde olan “Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,46$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=4,00$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,03$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,40$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,93$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,88$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, anlamlı fark bulunmayan maddelerin okuldaki bireylere yönelik görüş maddeleri olduğu görülmektedir. Diğer yandan, fark bulunan görüş maddeleri, özellikle yöneticilik ve liderlik vasıflarına yönelik olup, farkın özellikle okul yöneticilerinin bu maddelere duygusal açıdan yaklaşımlarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

4.2.2.2 Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliği ve Takım Çalışmasına Yönelik Görüşlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde, araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliği ve takım çalışmasına yönelik görüşlerin karşılaştırılmasında elde edilen bulgular, tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

4.2.2.2.1. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliğine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin görüşleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliğine İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	p
	n	$\bar{X}$	SS	n	$\bar{X}$	SS		
43	77	4,67	0,55	267	3,68	1,02	8,190*	0,00
44	77	4,71	0,55	267	3,86	0,87	8,082*	0,00
45	77	4,58	0,57	267	3,79	0,93	7,030*	0,00
46	77	4,63	0,53	267	3,95	0,85	6,639*	0,00
47	77	4,64	0,57	267	3,95	0,90	6,345*	0,00
48	77	4,67	0,57	267	3,95	0,91	6,561*	0,00
49	77	4,65	0,58	267	3,90	0,96	6,508*	0,00
50	77	4,63	0,60	267	3,98	0,96	5,630*	0,00
51	77	4,61	0,59	267	4,00	0,91	5,471*	0,00
52	77	4,62	0,65	267	4,00	0,90	5,591*	0,00
53	77	4,63	0,62	267	3,91	0,91	6,519*	0,00
54	77	4,49	0,68	267	3,89	0,96	5,116*	0,00
55	77	4,57	0,65	267	3,94	0,93	5,512*	0,00
56	77	4,49	0,80	267	3,87	0,92	5,353*	0,00
57	77	4,49	0,68	267	3,86	0,94	5,463*	0,00
58	77	4,46	6,68	267	3,90	0,85	5,315*	0,00
59	77	4,46	0,71	267	3,91	0,94	4,788*	0,00
60	77	4,44	0,71	267	3,83	0,89	5,464*	0,00
61	77	4,45	0,75	267	3,88	0,92	5,005*	0,00
62	77	4,58	0,63	267	3,88	0,92	6,234*	0,00
63	77	4,61	0,63	267	3,88	0,94	6,348*	0,00
64	77	4,65	0,62	267	3,91	0,93	6,514*	0,00
65	77	4,50	0,60	267	3,82	0,98	5,811*	0,00
66	77	4,57	0,65	267	3,84	0,95	6,314*	0,00
67	77	4,49	0,70	267	3,86	0,92	5,571*	0,00
68	77	4,46	0,71	267	3,85	0,91	5,441*	0,00
69	77	4,53	0,66	267	3,82	0,94	6,168*	0,00
70	77	4,46	0,71	267	3,84	0,88	5,640*	0,00
71	77	4,44	0,78	267	3,92	0,91	4,540*	0,00
72	77	4,50	0,70	267	3,79	0,92	6,258*	0,00
73	77	4,49	0,68	267	3,87	0,91	5,538*	0,00
74	77	4,61	0,61	267	3,91	0,90	6,381*	0,00
75	77	4,53	0,66	267	3,89	0,84	6,112*	0,00
76	77	4,56	0,66	267	3,87	0,83	6,630*	0,00

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin görüşlerin olduğu Tablo 17 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda maddelerin tamamında $p < .05$ düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

“Takım lideri olarak okul yöneticisi takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlar” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,67$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,68$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 8,19$; $p < .05$). Bu sonuçlara göre “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlar” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

Tablo 17 incelendiğinde, 44. madde olan “Takımı en uygun şekilde örgütler” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,71$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,86$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=8,08$; $p < .05$). Bu sonuca göre “Takımı en uygun şekilde örgütler” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

45. madde olan “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirmeye çalışır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,58$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,69$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 7,03$; $p < .05$). Bu sonuçlara göre “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirmeye

çalışır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

46. madde olan “Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,63$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,95$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,63$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

47. madde olan “Takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adar” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,64$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,95$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=6,34$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adar” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

48. madde olan “Takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlayıcıdır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,67$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,95$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,56$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlayıcıdır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 17 incelendiğinde, 49. madde olan “Takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,65$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,90$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,50$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Yine Tablo 17 incelendiğinde, 50. madde olan “Takım içinde saygı kültürü yaratır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,63$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,98$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=5,63$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım içinde saygı kültürü yaratır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

51. madde olan “Takım içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,61$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=4,00$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,42$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

52. madde olan “Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,62$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=4,00$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,59$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

53. madde olan “Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliğe sahiptir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,63$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,91$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,51$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliğe sahiptir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

54. madde olan “Takım üyeleriyle etkili bir iletişim sağlar” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,49$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,89$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=5,11$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım üyeleriyle etkili bir iletişim sağlar” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

55. madde olan “Takım üyelerini öğrenmeye teşvik eder” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,57$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,94$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,51$; $p<.05$). Bu sonuçlara

göre “Takım üyelerini öğrenmeye teşvik eder” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 16 incelendiğinde, 56. madde olan “Takım etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,49$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,87$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,35$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 16 incelendiğinde, 57. madde olan “Takım üyelerinin duygusal zekasını geliştirmeye çalışır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,49$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,86$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=5,46$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım üyelerinin duygusal zekasını geliştirmeye çalışır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Takım üyelerini her yönüyle tanır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,46$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,90$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,31$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım üyelerini her yönüyle tanır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takımda vizyoner bir bakış açısı yaratır.” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,46$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,91$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,78$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takımda vizyoner bir bakış açısı yaratır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,44$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,83$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=5,46$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Sorun çözme tekniklerini uygulayarak takımın eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,45$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,88$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,00$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Sorun çözme tekniklerini uygulayarak takımın eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,58$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,88$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri

arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,23$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Bir takım üyesi gibi çalışır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,61$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,88$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=6,34$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Bir takım üyesi gibi çalışır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

Yine Tablo 16 incelendiğinde, 64. madde olan “Takım çalışmasında demokratik bir ortam yaratır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,65$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,91$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,51$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmasında demokratik bir ortam yaratır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 16 incelendiğinde, 65. madde olan “Takım üyelerini karar verme sürecine katar” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,50$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,91$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,81$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım üyelerini karar verme

sürecine katar” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Yine Tablo 16 incelendiğinde, 66. madde olan “Takım çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,57$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,84$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,31$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Olumlu ya da olumsuz durumlarda takımı bilgilendirir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,49$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,86$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,57$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Olumlu ya da olumsuz durumlarda takımı bilgilendirir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Yerinde ve etkili kararlar alır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,46$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,83$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,44$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Yerinde ve etkili kararlar alır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takımda ödül ve ceza dengesini iyi uygular” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,53$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken;

öğretmenler ($\bar{X}=3,82$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=6,16$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takımda ödül ve ceza dengesini iyi uygular” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Takım ruhu yaratır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,46$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,85$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,64$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım ruhu yaratır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Her aşamada destekleyici bir rol oynar” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,44$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,92$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,54$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Her aşamada destekleyici bir rol oynar” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Sinerji yaratır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,50$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,79$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,25$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Sinerji yaratır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,49$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,87$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,53$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,61$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,91$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,38$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takım lideri olarak okul yöneticisi takım performansını geliştirir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,53$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,89$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,11$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım lideri olarak okul yöneticisi takım performansını geliştirir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Son olarak, Tablo 16 incelendiğinde, 76. madde olan “Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,56$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,87$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev

türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 6,63$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bu bulgulara göre araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin belirlenmiş 34 görüş maddesinin tamamına, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin görüş maddelerinin tamamına “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri, öğretmenlerin ise “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Görüşler arasındaki farkın birçok nedeni olabilir: Takım liderliği konusundaki görüşlerin doğrudan okul yöneticisine yönelik olmasından ve okul yöneticilerinin görüşlerinin tamamının “tamamen katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmesinden dolayı, okul yöneticilerinden bazılarının duygusal bir şekilde görüş bildirmiş olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan, herkes kendini daha iyi tanıır düşüncesinden hareketle, okul yöneticilerinin kendi liderlik özelliklerini öğretmenlerden daha iyi bir şekilde değerlendirebileceği söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, okul yöneticilerinin takım liderliği becerilerine sahip olduklarını kabul etmeleri okullar açısından büyük bir avantaj olarak görülmektedir.

Sayılan nedenlerin yanında, öğretmenlerin okul yöneticisi ile takım lideri olarak birkaç takım çalışmasında bulunması, okul yöneticisinin takım çalışmalarındaki liderlik özelliklerini tam olarak öğrenememesine ya da algılayamamasına sebep olabileceğinden, görüşler arasında böyle bir fark

ortaya çıkmış olabilir. Ayrıca, görüşlerine başvuru alan öğretmenlerden bazıları, çeşitli nedenlerden dolayı takım çalışmalarına minimum düzeyde katılmış ise takım liderliği konusunda okul yöneticilerinin takım liderliği konusundaki rollerini farklı algılamış olabilirler.

4.2.2.2.2. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım çalışmasına ilişkin görüşleri Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			T	P
	n	$\bar{X}$	SS	n	$\bar{X}$	SS		
77	77	4,05	0,87	267	3,63	0,90	3,576*	0,000
78	77	4,19	0,76	267	3,85	0,86	3,107*	0,002
79	77	4,14	0,79	267	3,75	0,96	3,274*	0,001
80	77	4,14	0,84	267	3,79	0,94	2,933*	0,004
81	77	4,00	0,91	267	3,69	0,97	2,475*	0,014
82	77	4,10	0,86	267	3,65	1,03	3,507*	0,001
83	77	4,11	0,89	267	3,70	0,91	3,546*	0,000
84	77	3,97	0,96	267	3,63	0,94	2,808*	0,005
85	77	3,56	1,36	267	3,33	1,16	1,442	0,150
86	77	4,22	0,79	267	3,59	0,94	5,358*	0,000
87	77	4,11	0,81	267	3,71	0,95	3,369*	0,001
88	77	4,00	0,94	267	3,58	0,98	3,259*	0,001
89	77	4,06	0,89	267	3,64	0,96	3,399*	0,001
90	77	3,83	0,90	267	3,58	0,97	2,023*	0,044
91	77	4,01	0,88	267	3,55	1,02	3,544*	0,000
92	77	3,84	0,96	267	3,63	0,95	1,739	0,083
93	77	3,97	0,96	267	3,68	0,90	2,434*	0,015
94	77	4,02	0,90	267	3,60	0,98	3,363*	0,001

95	77	4,07	0,85	267	3,57	0,96	4,118*	0,000
96	77	4,04	0,73	267	3,56	1,00	3,841*	0,000
97	77	3,65	1,16	267	3,39	1,17	2,333*	0,020
98	77	3,76	1,14	267	3,34	1,10	2,934*	0,004
99	77	4,06	0,81	267	3,61	0,95	3,814*	0,000
100	77	4,16	0,76	267	3,60	0,91	5,003*	0,000
101	77	4,18	0,75	267	3,60	0,97	4,815*	0,000
102	77	4,06	0,78	267	3,67	0,90	3,474*	0,001
103	77	4,05	0,88	267	3,64	0,88	3,581*	0,000

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım çalışmasına ilişkin görüşlerin olduğu Tablo 18 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda 85 ve 92. madde hariç maddelerin tamamında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

“Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,56$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, öğretmenler ($\bar{X}=3,33$) ile “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 1,44$; $p>0.05$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında bir fark bulunmamaktadır.

“Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön vermektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,84$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}=3,63$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 1,73$; $p>0.05$).

“Okulumuzda takım kültürü hakimdir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,05$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,63$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,57$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okulumuzda takım kültürü hakimdir” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

Tablo 18 incelendiğinde, 78. madde olan “Okulumuzda takım çalışmaları etkin olarak kullanılmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,19$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,85$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=3,10$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okulumuzda takım çalışmaları etkin olarak kullanılmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

79. madde olan “Okulumuzda takım çalışmaları desteklenmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,14$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,75$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,27$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okulumuzda takım çalışmaları desteklenmektedir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

80. madde olan “Okulumuzda yürütülen takım çalışmaları sonuçları açısından başarılıdır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,14$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,79$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre

görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2.93$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Okulumuzda yürütülen takım çalışmaları sonuçları açısından başarılıdır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

81. madde olan “Okul takımlarımızda biz duygusu hakimdir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,00$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,69$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,74$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okul takımlarımızda biz duygusu hakimdir” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

82. madde olan “Takım çalışması okuldaki çatışmaları engeller” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,10$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,65$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,50$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışması okuldaki çatışmaları engeller” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

83. madde olan “Takımlar içinde iletişim üst seviyededir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,11$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,70$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,54$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takımlar içinde iletişim üst seviyededir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

84. madde olan “Takımlar eşgüdüm içinde çalışır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,97$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,63$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=2,80$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takımlar eşgüdüm içinde çalışır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

86. madde olan “Takımlar okulun amaçlarına hizmet edecek çalışmalar yapmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,22$) ile “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,59$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,35$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takımlar okulun amaçlarına hizmet edecek çalışmalar yapmaktadır” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

87. madde olan “Takım çalışmaları okulumuzun geleceğine yön vermektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,11$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,71$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,36$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmaları okulumuzun geleceğine yön vermektedir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

88. madde olan “Takım çalışmaları okulumuzda bir sinerji yaratmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,00$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,58$) ile “katılıyorum” düzeyinde

görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,25$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım çalışmaları okulumuzda bir sinerji yaratmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

89. madde olan “Takım çalışmaları okulumuzun sorunlarına kalıcı çözümler getirmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,06$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,64$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,39$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmaları okulumuzun sorunlarına kalıcı çözümler getirmektedir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 18 incelendiğinde, 90. madde olan “Takım çalışmalarında beyin fırtınası desteklenmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,83$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,58$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,02$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmalarında beyin fırtınası desteklenmektedir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 18 incelendiğinde, 91. madde olan “Takım içindeki tartışmalar takım çalışmalarına pozitif etki yapmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,01$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,55$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu

görülmektedir ($t= 3,54$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım içindeki tartışmalar takım çalışmalarına pozitif etki yapmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

Yine Tablo 18 incelendiğinde, 93. madde olan “Takım çalışmaları okul kültürümüzü iyileştirmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,97$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,68$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,43$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmaları okul kültürümüzü iyileştirmektedir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takım çalışmalarında güçlü takım normları uygulanır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,02$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,60$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t=3,36$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım çalışmalarında güçlü takım normları uygulanır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Takım çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,07$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,57$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,11$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takımlarda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,04$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,56$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,84$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takımlarda yeni fikirler her zaman destek görmektedir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

“Takım çalışması zaman kaybına neden olmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,65$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,39$) ile “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,33$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takım çalışması zaman kaybına neden olmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

“Takım çalışması bireysel başarıyı engellemektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,76$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,34$) ile “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 2,93$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışması bireysel başarıyı engellemektedir” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 18 incelendiğinde, 99. madde olan “Takım çalışmalarına gönüllü katılım vardır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,06$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,61$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,81$; $p<.05$). Bu

sonuçlara göre “Takım çalışmalarına gönüllü katılım vardır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Tablo 18 incelendiğinde, 100. madde olan “Takımlarımızda her üye paylaşımcı ve yaratıcıdır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,16$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,60$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 5,00$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Takımlarımızda her üye paylaşımcı ve yaratıcıdır” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

101. madde olan “Takım çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmektedir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,18$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,60$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 4,81$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmektedir” maddesine okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

102. madde olan “Takım çalışmalarında ortak değerler paylaşılmaktadır” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,06$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,67$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,47$; $p<.05$). Bu sonuçlara göre “Takım çalışmalarında ortak değerler paylaşılmaktadır” görüşüne okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Son olarak, Tablo 18 incelendiğinde, 103. madde olan “Okul problemlerini takım çalışması şeklinde çözmek alışkanlık haline gelmiştir” maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=4,05$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler ($\bar{X}=3,64$) ile “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ($t= 3,58$; $p<.05$). Bu sonuca göre “Okul problemlerini takım çalışması şeklinde çözmek alışkanlık haline gelmiştir” görüşüne okul yöneticilerinin, öğretmenlere göre daha fazla katıldığı söylenebilir.

Bu bulgulara göre takım çalışmasına ilişkin 85 ve 92. madde hariç, diğer görüşlerin tamamına okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Ancak, “Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir” ve “Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön vermektedir” maddelerinde araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Özellikle 85. madde olan “Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir” görüşüne öğretmenler, “kısmen katılıyorum” düzeyinde bir görüş belirtmiştir ki, bu okullardaki takım çalışmaları için umut verici bir durumdur.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, ortaya çıkan görüşler arası farkların çoğunlukla, öğretmenlerin takım çalışmalarıyla ya zümre çalışmalarında ya da eğitsel kol faaliyetlerinde karşılaşmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca, takım çalışmalarına yönelik görüş farklarının ortaya çıkmasının bir nedeninin de uygulamada takım çalışmalarına yönelik bir profesyonel eğitim desteğinin olmaması görülebilir. Takım çalışması konusundaki görüşlerin okul yöneticisini fazlasıyla ilgilendirmesinden dolayı,

okul yöneticilerinden bazılarının duygusal bir şekilde görüş bildirmiş olabileceği de değerlendirilmektedir.

Takım çalışması, paylaşılan bir okul kültürünün varlığını gerektirir. Okullarda takım çalışması kültürünün istenen düzeyde oluşturulmaması, öğretmenlerin takım çalışması konusundaki görüşlerinin olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Bununla birlikte öğretmenlerdeki mesai kavramı, derse girme ile özdeşleştirildiği için, ders dışı zamanlarda öğretmenin takım çalışmasına yönlendirilmesinde sorun yaşanabilmektedir.

4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın 3. alt amacı olan okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemeye yönelik olarak yapılan analizler tablolastırılıp yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Buna ilişkin bulgular tablo 18'de görülmektedir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların, Okul Kültürü ve Takım Liderliğine İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	n	$\bar{X}$	SS	Pearson Moment	P
Okul Kültürü	344	3,831	0,586	0,817	0,000
Takım Liderliği	344	3,889	0,620		

Tablo 19 incelendiğinde, Pearson Korelasyon kat sayısı = 0,817 ve $p=0,000$ bulunmuştur. Bu bulgulara göre, okul kültürü ile takım liderliği arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Takım liderliği, kolektif bir davranışı gerektirir. Takım, bireysel çabaların takım içinde uyumlu hale getirilmesi ile oluşur. Eğer bir okulda okul yöneticisi narsist liderlik davranışı sergiliyorsa, takım ruhu oluşmaz. Takım liderliği, paylaşımcı bir okul kültüründe başarılı olabilir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin paylaşımcı bir okul kültürünün var olduğunu algılamaları, takım liderliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle güçlü bir okul kültürüyle takım liderliği arasında yakın bir ilişki bulunmuştur.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1 Sonuçlar

Elazığ'daki İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliğine yönelik 344 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir.

5.1.1. İlköğretim Okullarındaki Okul Kültürüne İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticileri ve öğretmenler, okullarının köklü ve temelli bir tarihinin olduğunu ve bu tarih hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını, okulun tarihi gelişimi ile gurur duyduklarını ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okulun değerleri ve inançları alt boyutunda, okul yöneticileri ve öğretmenler, kendilerini kenetlenmiş olarak gördükleri, bir değere sahip oldukları, eşit ve felsefe sahibi bir okulda görev yaptıkları, okullarında belli bir güven ortamının sağlandığı, okulda kararlara katılımın sağlandığı ve tatlı bir rekabet ortamının yaratıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okulu açıklayan hikayelere ilişkin maddelerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, okuldaki hikayelerin olumlu olduğu, personel ve ailelere aktarıldığı, bu hikayelerin hem personeli hem de takım çalışmalarını

motive ettiği ve bu hikayelerin okul kültürünün anlaşılmasına ve okul kültürüne uyum gösterilmesine katkıda bulunduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul kültürüne yönelik gelenekler, törenler ve adetlere ilişkin görüşlerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, okullarını gelenekçi yapıdan biraz uzak gördükleri, tören ve kutlamalara aktif katılım olduğu, toplantıların bir gelenek halini aldığı, kendilerine özgü sembollerinin olduğu ve kabul gören geleneklerinin bulunduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okulun kahramanlarına ilişkin görüşlerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarının olduğunu, bireylerin teşebbşc bir ruha sahip olduklarını, bireylerin örgüt kültürünün gerçekteşmesi işin risk alabileceklerini, personelin kendilerini mesleklerine adadıklarını, yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük olduğunu, yöneticilerinin birer sembol yönetici olarak göründüğünü, yöneticilerinin bir kültürel lider olduğunu, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlüğün bir ilke olarak benimsendiğini, yöneticilerin ve öğretmenlerin teknolojiyi yakından takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

5.1.2. İlköğretim Okullarındaki Takım Liderliğine İlişkin Sonuçlar

Takım liderliğine ilişkin görüşlerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, liderlerinin takımı en uygun şekilde örgütlediği, zamanı etkin bir şekilde planladığı, takımın hedeflerinin gerçekteşmesine kendini adadığı, takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağladığı, takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler ürettiği, takım içinde saygı kültürü ve olumlu bir iklim yarattığı, özgüvenini kaybetmeden gerekli kaynakları sağlayarak etkin kullandığı, takımda demokratik bir hava

yaratarak takım üyelerini öğrenmeye teşvik ettiği, kendisinin de öğrenen bir lider olduğu, takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlayarak takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirdiği, takım üyelerini her yönüyle tanıdığı, takımda vizyoner bir bakış açısı yarattığı, çatışma yönetimi stratejilerini uyguladığı, takımın eylem yönünü seçmesini kolaylaştırdığı, takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönettiği ve bu sürece takım üyelerini dahil ettiği, açıklık ilkesi içinde her konuda takımı bilgilendirdiği, takımda ödül ve ceza dengesi ile destekleyicilik rolünü iyi kullanarak sinerji ve takım ruhu yarattığı ve geri beslemeyi etkin bir şekilde kullandığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

5.1.3. İlköğretim Okullarındaki Takım Çalışmasına İlişkin Sonuçlar

Takım çalışmasına ilişkin görüşlerin genel sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, okullarında takım kültürü hakim olduğu, takım çalışmalarının etkin olarak kullanıldığı ve desteklendiği, yürütülen takım çalışmalarının sonuçları açısından başarılı olduğu, takımlarda biz duygusunun hakim olduğu, takım çalışmasının okuldaki çatışmaları engellediği, takımlar içinde iletişimin üst seviyede olduğu, takımların eşgüdüm içinde sinerji yaratarak okulun amaçlarına hizmet ederek çalıştığı ve yenileşmeye yön verdiği, okulların geleceğine yön verdiği, takım çalışmalarının okulların sorunlarına kalıcı çözümler getirdiği, okul kültürünü iyileştirdiği, takımlarda yeni fikirlerin her zaman destek gördüğü, takım üyelerinin paylaşımcı ve yaratıcı olduğu, çalışmaların Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirildiği, takım çalışmalarında ortak değerlerin paylaşıldığı ve okul problemlerinin takım çalışması şeklinde çözüldüğü doğrultusunda görüş bildirmişlerdir.

5.1.4. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun tarihi gelişimine ilişkin “Okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim”, “Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir”, “Okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım” ve “Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır” görüşlerine okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik okulun değerleri ve inançlarına ilişkin “Okulumuz kendi içinde çok güçlü bir biçimde kenetlenmiştir”, “Okulumuzda her birey belli bir değere sahiptir”, “Okulumuzun belli bir felsefesi vardır”, “Okul içi sıkı bir bağlılık vardır”, “Okulumuzda ben yerine biz duygusu vardır”, “Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır”, “Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm”, “Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır”, “Öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır”, “Öğretmenlerin eylemlerinde bir bütünlük vardır”, “Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir”, “Okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır”, “Okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder”, “Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir”, “Okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir”, “Okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır”, “Okulumuzda herkese eşit davranma bir temel değer olarak benimsenmiştir” ve “Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır” görüşlerine okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin “Okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır”, “Okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır”, “Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir”, “Okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir” ve “Okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır” görüşlerine okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Araştırmaya katılanların görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak “Okulumuzda yaşanan hikayeler yeni gelen personele aktarılmaktadır” görüşüne katılım açısından okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Okul kültürüne yönelik gelenekler, törenler ve adetlere ilişkin “Okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir”, “Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır”, “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, kır gezisi vs.) bulunmaktadır” ve “Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır” görüşlerine okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Ancak “Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır” görüşüne, araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Okul kültürüne yönelik okulun kahramanlarına ilişkin “Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir”, “Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır”, “Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır” , “Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler”, “Okul yöneticisi bir kültürel liderdir”, “Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir” ve “Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip eder” görüşlerine okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Ancak

“Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır”, “Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir” ve “Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir” görüşlerine, araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

5.1.5. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Liderliğine Yönelik Görüşlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin belirlenmiş 34 görüşün tamamına, okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin görüşlerin tamamına “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri, öğretmenlerin ise “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

5.1.6. Araştırmaya Katılanların Görev Türü Değişkenine Göre Takım Çalışmasına Yönelik Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım çalışmasına ilişkin 85 ve 92. madde hariç, diğer maddelerin tamamına okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Ancak, “Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir” ve “Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön

vermektedir” görüşlerine araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

5.1.7. Okul Kültürü ve Takım Liderliği Arasındaki İlişkiye İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre okul kültürü ile takım liderliği arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

5.2. Öneriler

5.2.1 Araştırmaya İlişkin Öneriler

Takım çalışmalarında istenen etkinliğin sağlanabilmesi için TKY kültürünü okullarda benimseterek yönetici, öğretmen ve öğrencilere TKY faaliyetlerine yönelik eğitimler verilmelidir.

Okul kültürünü yaratmak ve yaşatmak için, çeşitli etkinlikler düzenlenmeli, okula aidiyet duygusunu arttıracak sembol ve kıyafetlerin kullanımı arttırılmalı ve sportif faaliyetlere ağırlık verilmelidir.

Başarılı bir örgüt kültürü yaratabilmek için okulların tarihçesi ayrıntılı olarak yazılmalı, okulun kahramanları ve başarısı düzenlenen etkinliklerle okul çevresine tanıtılmalıdır.

Örgüt kültürünün varlığını sürdürebilmek için, resmi kutlamalarda, sportif ve eğitsel kol faaliyetlerinde icra edilecek törenler, herkesin katılımını

sağlayacak şekilde düzenlenmeli, başarılı personel ve öğrenciler bu törenlerde ödüllendirilmelidir.

Okula her yeni katılan personel ve öğrenciye, okulu tanıtıcı bilgiler verilmelidir.

Okullarımız, geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırmak için takım çalışmalarına ağırlık vermelidir.

Takım çalışmalarında, herkesin fikrini söyleyebileceği, saygının ve açıklığın hakim olduğu demokratik bir ortam yaratılmalıdır.

Okul yöneticileri, takım çalışmalarının ihtiyacı olan kaynakları ve etkin bir şekilde kullanımını sağlamalıdır.

Okul takımlarının etkililiğinin artması için, takım amaçlarının anlaşılabilir ve uygulanabilir olmasına özen gösterilmelidir.

Okullarda oluşturulacak takımlarda destekleyici ve işbirliğine dayalı liderlik yaklaşımı kullanılmalı ve takım performansları sürekli değerlendirilmelidir.

Takım çalışmalarında etkililiği arttırmak için, takım çalışmalarına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

Okullarda yapılan takım çalışmalarının sonuçları, takım çalışması bilincini yaratmak ve etkilerini arttırmak için okulda görev yapan personele duyurulmalıdır.

Okullar açısından düşünüldüğünde örgütsel etkililik, okul-çevre ilişkisini en üst düzeyde tutarak eğitimsel çıktıların istenen seviyede olması ile

sağlanabilir. Bu nedenle eğitim liderleri, okulların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çeşitli takımlar oluşturabilir. Okulun öğrenen örgüt olması yönünde çalışma yapacak öğretmen ve öğrencilerden kurulu bir takım, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması konusunda çalışma yapacak olan öğretmenlerden kurulu bir takım, okulda insan kaynağının etkili yönetilmesine yönelik çalışacak yöneticiler ile öğretmenler ve idari personelden oluşan bir takım, okul gelişimine yönelik çalışacak yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan bir takım, eğitim yardımcı malzemelerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımına yönelik olarak çalışacak öğretmenlerden kurulu bir takım, eğitim ortamlarının düzenlenmesine yönelik olarak çalışacak yönetici ve öğretmenlerden kurulu bir takım, öğrenme gücünü çeken öğrencilerin geliştirilmesine yönelik olarak çalışacak yönetici ve öğretmenlerden kurulu bir takım ve okul ve çevre ilişkisini artırmaya yönelik yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan bir takım oluşturulabilir.

Okullar, etkili takımlar halinde çalışacak yeni bir örgütsel yapıya kavuşturulmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Yapılan bu araştırmanın, Türkiye genelini kapsayacak şekilde, geniş bir biçimde ele alınması, daha yararlı ve tutarlı sonuçlar verebilir.

Elazığ ilinde benzer bir araştırmanın, ortaöğretim seviyesinde yapılması durumunda, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki takım çalışmaları karşılaştırılabilir.

Takım çalışması ve okul başarısı arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yapılabilir.

Okullarda, takım liderliği ve takım etkililiği arasındaki ilişkiyi belirleyen araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Algan E., Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), Ankara,1997,s.184.

Aktan C., <http://www.canaktan.org/2005> (25.03.2005 tarihinde indirilmiştir).

Argıç M., İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.'de Bir Uygulama, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir,2002.

Ardıç K., "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri", Mercek Dergisi, Temmuz:2001.

Balcı A., Örgütsel Gelişme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Balcı A., "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", 21nci Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi, Ankara, 1999.

Basadur M. "Leading Others To Think Innovately Together:Creative Leadership", The Leadership Quarterly, 2004, Vol.15, Issue.1, pages 103-121.

Başaran İ.E., Eğitim Yönetimi, Yargıcı Matbaası, Ankara,1996.

Başaran İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara,1982.

Bozkurt V., "Küreselleşme, Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isgüç.org>, Sayı 2,2000 (27.04.2005 tarihinde indirilmiştir).

Bozkurt A., (Edit: Cevat Elma ve Kamile Demir), "Öğrenen Örgütler", Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2000, s.43-61.

Burke C.S., Stagl K.C., Klein C., Goodwin G.F., Salas E. ve Halpin S.M., What Type of Leadership Behaviors are Functional In Teams? A Meta Analysis, The Leadership Quarterly, Volume 17, Issue 3 , Pages 288-307, June 2006.

Bursalioğlu Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem, Ankara,1997.

Bursalioğlu Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem, Ankara,1999.

Can H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara,1999.

Cascio F. W. ve Shurygailo S. , "E-Leadership and Virtual Teams", Organizational Dynamics, 2003, Vol.31, Issue 4, pp.362-376.

Chrispeels H.J., Castillo S. ve Brown J., "School Leadership Teams: A Process Model of Team Development", School Effectiveness and School Improvement, 2000, Vol.11, No.1, pp.20-56.

Çalık T., <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf>, 2005 (11.06.2005 tarihinde indirilmiştir).

Çelik V., Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayıncılık, Ankara,2003.

Çelik V., (Edit: Yüksel Özden), “Liderlik”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004, s.187-215.

Çelik V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Çetin S., İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2001.

Day V.D., Gronn P. ve Salas E., “Leadership Capacity In Teams”, The Leadership Quarterly, 2004, Vol.15, pp.857-880.

Dengiz G.M., Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, İstanbul, 2000.

Dinçer Ö., Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri, Timaş Basımevi, İstanbul, 1992.

Dionne D.S., Yammarino J.F., Atwater, E.L. ve Spangler, D.W., “Transformational Leadership and Team Performance”, Journal of Organizational Change Management, Volume 13, Issue 2, Summer, 2003.

Dowis S. L., A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina, (Clemson University Doctora Thesis), 2005.

Drucker F.P., Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996.

Elma C., Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması, Bilim ve Aklın Aydınlightında Eğitim Dergisi, sayı 33, 2002.

Ensley M.D., Pearson A., Pearce C.L., "Top Management Team Process, Shared Leadership and New Venture Performance: A Theoretical Model and Research Agenda", Human Resource Management Review, 2003.

Erçetin Ş.Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Önder Matbaacılık, Ankara,1998.

Erdem F., İşbaşı, Ö.J., Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 33-57, 2001.

Eroğlu F., Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul,1995.

Fettahlıgil M., Takımlar, http://www.danismend.com/konular/insan_kaynaklari/TAKIMLAR.htm, 2005 (10.06.2005 tarihinde indirilmiştir).

Ford L.R. ve Seers A., Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement, The Leadership Quarterly, Volume 17, Issue 3, Pages 258-270, June 2006.

Forrester W.J., Principles of Systems, MIT Press, London,1968.

Güvenç, B., İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul,2003.

Gordon T., Katılımcı Yönetimin Temeli, (Çeviren: Emel Aksay), Sistem Yayıncılık., İstanbul,1999.

Gürer B., Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa,2002.

Hardingham A., Takım Çalışması, (Çeviren:Aksu Bora ve Onur Cankoçak), İlkaynak Yönetim Dizisi, Ankara,1997.

Harvey F.D. ,An Experiential Approach to Organization Development, Prentice-Hall Inc., London,1982.

Henkin B.A., ve Wanat L. C., Problem-solving Teams and The Improvement of Organizational Performance in Schools, School Organization, Vol.14, No.2, 1994.

İpek C., Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yaz 1999, Sayı 19:411-442.

İslamoğlu G., Ekip mi, grup mu?, <http://www.kalder.org/img/ukhsablon/css.css>, 2001 (10.06.2005 tarihinde indirilmiştir).

Kaldırım S., İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği), (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003.

Kaptan, S., Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara, 1998.

Karip E., (Edit: Yüksel Özden), "Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı", Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004.

Karslı D., Yönetmel Etkililik, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004.

Katzenbach J.R., Smith ve Douglas K., Takımların Bilgeliğe Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, (Çeviren: Nejat Muallimoğlu), Epilasyon Yayıncılık, İstanbul, 1993.

Kayıkçı K., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem , Güz, 1999.

Keçecioğlu T., Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Keçecioğlu T., Liderlik ve Liderler, KalDer Yayınları No:24,1998.

Kılınç T., Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.26, S.2, 1997.

Kirel,Ç., (Edit: Enver Özkalp), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın no:11, 1998.

Kobayashi H. ve Suehiro H., Emergency of Leadership In Teams, The Japanese Economic Review, Volume 56, No. 3, Pages 295-316, September 2005.

Leithwood, K., Steinbach, R. ve Ryan, S., Leadership and Team Learning in Secondary Schools, School Leadership and Management, Vol.17, No.3, pp. 303-325, 1997.

Lent R.W., Schmidt J. ve Schmidt L., Collective Efficacy Beliefs In Student Work Teams: Relation to Self-Efficacy, Cohesion and Performance, Journal of Vocational Behavior, Volume 68, Issue 1, Pages 73-84, February 2006.

Lick D.W., A New Perspective on Organizational Learning: Creating Learning Teams, Evaluation and Program Planning, Volume 29, Issue 1, Pages 88-96, February 2006.

Mehra A., Smith B.R, Dixon A.L. ve Robertson B., Distributed Leadership In Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance, The Leadership Quarterly, Volume 17, Issue 3, Pages 232-245, June 2006.

Muijs D. ve Haris A., Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership In The UK, Teaching and Teacher Education, Volume 22, Issue 8, Pages 961-972, November 2006.

Özdemir S., Değişme ve Yenileşme, Liderlik, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, 217-243, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004.

Özkalp E., (Edit: Enver Özkalp), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın no:11, 1998.

Öztürk G., Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler, Human Resources Management, Eylül-Ekim 1999.

Pınar, A.H, Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi), Adana, 2005.

Sağlam M., Örgütsel Değişme, TODAİ Yayınları No. 185, Ankara, 1979.

Sarin S. ve McDermott C., The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams, Decision Sciences, Volume 34, Issue 4, Pages 707, November 2003.

Schein H.E., Örgütsel Kültür. (Çeviren: Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:3, sayfa 1-23, 2002.

Sümer E., Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.

Şişman M. ve Turan S., (Edit: Yüksel Özden), "Eğitim ve Okul Yönetimi", Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, 99-146, Pegem A Yayıncılık:2004.

Tabancalı E., (Edit: Cevat Elma ve Kamile Demir), Örgütsel Değişme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, 313-342, Anı Yayıncılık:2000.

Tezcan M., Toplumsal Değişme ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No.182, Ankara, 1998.

Thamhain J.H., Linkages of Project Environment To Performance: Lessons For Team Leadership, International Journal of Project Management, Volume 22, Issue 7 , Pages 533-544, October 2004.

Tohidi H. ve Tarokh M.J, Productivity Outcomes of Teamwork as an Information Technology and Team Size, International Journal of Production Economics, Volume 103, Issue 2 , Pages 610-615, October 2006.

Tuna B., Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği), (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2003.

Ulaş S., Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara, 2002.

Yılmaz H., İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz_hm, 2005 (27.04.2005 tarihinde indirilmiştir).

Yılmaz L., Siyasal kültür-Kriz etkileşimi çerçevesinde Türk siyasal Kültürünün Kriz Alanları, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2003.

Walker A., Teams in Schools: Looking Below the Surface, International Journal of Educational Management, Vol.8, No. 7, 1994, p. 38-44.

Weiss D., Başarılı Ekip Oluşturma, (Çeviren: Erhan Tuksan), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Zaccaro J.S., Rittman, L.A. ve Marks A. M., Team Leadership, The Leadership Quarterly, Volume 12, Issue 4, Pages 451-483, Winter:2001.

<http://www.insankaynaklari.com>, 2005 (27.04.2005 tarihinde indirilmiştir).

EK-1 Saygı değer müdürüm ve öğretmenim; Bu anket okul kültürü ile ilgili görüşlerinizi belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak, başka amaçla kullanılmayacaktır. Göstereceğiniz Samimiyetinize ve ilginize teşekkür ederiz. Danışman Prof.Dr. Vehbi ÇELİK						Araştırmacı Mürşit KUYUMCU					
BÖLÜM1											
Cinsiyetiniz : 1) Erkek ☐ 2) Bayan ☐						Mesleki Kıdeminiz : 1) 1-5 ☐ 2) 6-10 ☐ 3) 11-15 ☐ 4) 16-20 ☐ 5) 21 ve üstü ☐					
BÖLÜM 2											
Göreviniz: 1) Yönetici 2) Öğretmen						Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kisimen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	
OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALT BAŞLIKLAR											
A. OKULUN TARİHİ GELİŞİMİ											
1. Okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim.											
2. Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir.											
3. Okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım.											
4. Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.											
B. OKULUN DEĞERLERİ VE İNANÇLARI											
5. Okulumuz kendi içinde çok güçlü bir biçimde kenetlenmiştir.											
6. Okulumuzda her birey belli bir değere sahiptir.											
7. Okulumuzun belli bir felsefesi vardır.											
8. Okul içi sıkı bir bağlılık vardır.											
9. Okulumuzda ben yerine biz duygusu vardır.											
10. Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır.											
11. Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.											
12. Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.											
13. Öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır.											
14. Öğretmenlerin eylemlerinde bir bütünlük vardır.											
15. Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.											
16. Okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır.											
17. Okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder.											
18. Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.											
19. Okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir.											
20. Okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır.											
21. Okulumuzda herkese eşit davranma bir temel değer olarak benimsenmiştir.											
22. Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır.											
C. OKULU AÇIKLAYAN HİKAYELER											
23. Okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır.											
24. Okulumuzda yaşanan hikayeler yeni gelen personele aktarılmaktadır.											
25. Okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır.											
26. Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir.											
27. Okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.											
28. Okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır.											

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kismen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
D. GELENEKLER, TÖRENLER VE ADETLER					
29. Okulumuz gelenekci bir yapıya sahiptir.					
30. Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.					
31. Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.					
32. Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, kır gezisi vs.) bulunmaktadır.					
33. Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır.					
E. OKULUN KAHRAMANLARI (ERKEK-KADIN)					
34. Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır.					
35. Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir.					
36. Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir.					
37. Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır.					
38. Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır .					
39. Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler.					
40. Okul yöneticisi bir kültürel liderdir.					
41. Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir.					
42. Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
F. TAKIM LİDERLİĞİ	■	■	■	■	■
43. Takım lideri olarak okul yöneticisi takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlar.					
44. Takımı en uygun şekilde örgütler.					
45. Takım lideri olarak okul yöneticisi takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirmeye çalışır.					
46. Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar.					
47. Takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adar.					
48. Takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlayıcıdır.					
49. Takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir .					
50. Takım içinde saygı kültürü yaratır.					
51. Takım içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır.					
52. Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez.					
53. Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliğe sahiptir.					
54. Takım üleriyle etkili bir iletişim sağlar.					
55. Takım üyelerini öğrenmeye teşvik eder.					
56. Takım etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir.					
57. Takım üyelerinin duygusal zekasını geliştirmeye çalışır.					
58. Takım üyelerini her yönüyle tanır.					
59. Takımda vizyoner bir bakış açısı yaratır.					
60. Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular.					
61. Sorun çözme tekniklerini uygulayarak takımın eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.					
62. Takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir.					
63. Bir takım üyesi gibi çalışır.					
64. Takım çalışmasında demokratik bir ortam yaratır.					
65. Takım üyelerini karar verme sürecine katar.					
66. Takım çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder.					
67. Olumlu ya da olumsuz durumlarda takımı bilgilendirir.					
68. Yerinde ve etkili kararlar alır.					
69. Takımda ödül ve ceza dengesini iyi uygular.					
70. Takım ruhu yaratır.					
71. Her aşamada destekleyici bir rol oynar.					
72. Sinerji yaratır.					
73. Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder.					
74. Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır.					
75. Takım lideri olarak okul yöneticisi takım performansını geliştirir.					
76. Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
G. TAKIM ÇALIŞMASI					
77. Okulumuzda takım kültürü hakimdir.					
78. Okulumuzda takım çalışmaları etkin olarak kullanılmaktadır.					
79. Okulumuzda takım çalışmaları desteklenmektedir.					
80. Okulumuzda yürütülen takım çalışmaları sonuçları açısından başarılıdır.					
81. Okul takımlarımızda biz duygusu hakimdir.					
82. Takım çalışması okuldaki çatışmaları engeller.					
83. Takımlar içinde iletişim üst seviyededir.					
84. Takımlar eşgüdüm içinde çalışır.					
85. Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir.					
86. Takımlar okulun amaçlarına hizmet edecek çalışmalar yapmaktadır.					
87. Takım çalışmaları okulumuzun geleceğine yön vermektedir.					
88. Takım çalışmaları okulumuzda bir sinerji yaratmaktadır.					
89. Takım çalışmaları okulumuzun sorunlarına kalıcı çözümler getirmektedir.					
90. Takım çalışmalarında beyin fırtınası desteklenmektedir.					
91. Takım içindeki tartışmalar takım çalışmalarına pozitif etki yapmaktadır .					
92. Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön vermektedir.					
93. Takım çalışmaları okul kültürümüzü iyileştirmektedir.					
94. Takım çalışmalarında güçlü takım normları uygulanır.					
95. Takım çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir.					
96. Takımlarda yeni fikirler her zaman destek görmektedir.					
97. Takım çalışması zaman kaybına neden olmaktadır.					
98. Takım çalışması bireysel başarıyı engellemektedir.					
99. Takım çalışmalarına gönüllü katılım vardır.					
100. Takımlarımızda her üye paylaşımcı ve yaratıcıdır.					
101. Takım çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilmektedir.					
102. Takım çalışmalarında ortak değerler paylaşılmaktadır.					
103. Okul problemlerini takım çalışması şeklinde çözmek alışkanlık haline gelmiştir.					

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.E.G.D.0.33.05.311-1207/4467
Konu : Araştırma İzni

20/10/2006

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

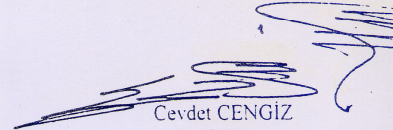
İlgi : 05.09.2006 tarih ve B.30.2.FIR.0.70.00.00-364-952/8727 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi Mürşit KUYUMCU'nun "İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği)" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin, Elazığ İli Merkez İlçe ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve okul müdürlerine uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen, onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (4 sayfa - 99 sorudan oluşan) araştırmanın belirtilen okullarda uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığınıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Cevdet CENGİZ
Bakan a.
Müsteşar Yardımcısı

EK
Araştırma Örneği (1 Adet-4 Sayfa)

07-11-2006
Sahin YEDER

EĞİTİM
%100
DESTEK

PAZARISMA
444 0 632
HATIRI

G.M.K. Bulvarı No:109
06570 Maltepe / ANKARA

Tel : (0312) 230 36 44
Faks : (0312) 231 62 05
e-posta: earged@meb.gov.tr

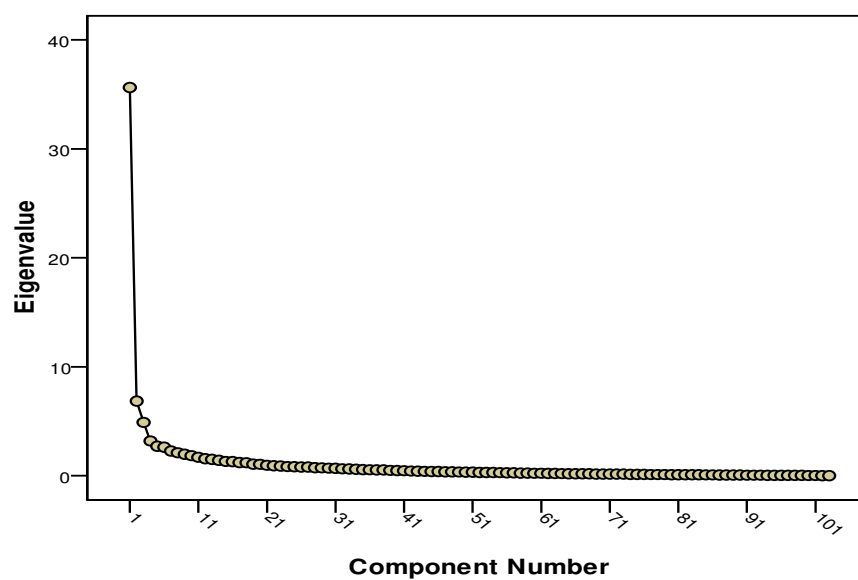
EK-3

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	18874,466
	df	5253
	Sig.	,000

Scree Plot



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	197	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	197	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,979	103

ÖZGEÇMİŞ

Mürşit KUYUMCU, 1969 tarihinde Isparta-Yalvaç'ta doğdu. İlköğretimini Konya'nın Seydişehir İlçesinde tamamladı. 1987 yılında Kuleli Askeri Lisesini ve 1991 yılında da Kara Harp Okulunu bitirdi. 1999 yılında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimini tamamladı. Halen Elazığ İl Jandarma Komutanlığı emrinde görev yapmaktadır.