



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
OKULLARDA TAKIM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ**

**Mustafa İNAN**

**Denizli - 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN  
OKULLARDA TAKIM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Mustafa İNAN**

**Danışman**

**Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**



## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Mustafa İNAN

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında tezsiz yüksek lisans eğitimimde bakış açısı ve engin tecrübeleriyle bize örnek olan, deneyimlerini ve desteğini bizden esirgemeyen değerli hocalarım; Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Prof. Dr. Kazım ÇELİK, Doç. Dr. Funda NAYIR, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĐLU, Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU, Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU ve Dr. Öğr. Üyesi Ömür Kaya KALKAN' a

Araştırmam boyunca, olumlu dönütleriyle beni yönlendiren, tecrübelerini paylaşıp bana destek olan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞREN'e,

Çalışmalarım boyunca ve yüksek lisans anketimin uygulanmasında bana destek olan Merkezefendi İlçesi okullarında görev yapan değerli yöneticilerime,

Yüksek lisans çalışmalarımda ve hayatımda aldığım tüm kararlarda beni destekleyen eşim Sevgi Selen İNAN ve çocuklarım Muhammet Talha İnan ve Rabia Nisa İNAN'a

Teşekkür ederim.

Mustafa İNAN

## ÖZET

### Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Okullarda Takım Çalışmalarına İlişkin Görüşleri

İNAN, Mustafa

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞREN

Haziran 2022, 55 sayfa

Bu çalışmanın amacı, Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin tespit edilerek, önerilerinin değerlendirilmesi, farkındalık düzeyine ilişkin düşüncelerinin bilimsel biçimde betimlenmesidir. Bu çalışmanın katılımcılarını amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak seçilmiş toplam 15 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmaya katılım için belirlenen ölçüt, okul yöneticisi olarak görev yapıyor olmaktır. Araştırmanın çalışma grubunu temsil edecek yöneticiler arasından “kolaylıkla bulunabilen örnekleme” yöntemiyle yer, öğrenci ve veli profili birbirinden farklı ortaokul yöneticilerinden 15 yöneticiye ulaşılarak veriler toplanmıştır.

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; okullarda gerekli planlama yapılarak ve takım çalışmasına gereken önem verilerek, takım içi olumlu iletişim kurularak ve takım üyeleri arasında uyum sağlanarak, takım üyelerinin ortak amaçlar belirlemesi ve işbirliği halinde olmasıyla, ayrıca farklı fikirlere açık olunmasıyla etkili takım çalışmasının yapılabileceği yöneticiler tarafından ortaya konmuştur. Okullarda takım etkili takım çalışması yapılmamasının çözümüne yönelik, okul kültürünü sağlanması, öğretmenler arası etkili iletişim ve iyi ilişkilerin artırılması gerektiği, takımda görev dağılımının adaletli ve kişilere uygun şekilde paylaşılması gerekliliği öğretmenler arasında iletişimi ve uyumu artırıcı etkinlikler düzenlenmesi, öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmesi, grup uyumunun gözetilmesi, resen görev vermek yerine ekip arkadaşı seçilebilmesi, öğretmenlerin iş yükünün azaltılması gerektiği belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Takım çalışması, uyum, öğretmen, ortaokul, yönetici, Denizli

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI.....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.5. Varsayımlar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	7
2.1.1. Takım Çalışması.....	7
2.2. İlgili Araştırmalar .....	10
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	15
3.1. Araştırmanın Deseni .....	15
3.2. Çalışma Grubu.....	15
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	16
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci .....	16
3.5. Verilerin Analizi .....	17
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUMLAR.....	19
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	19
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	19
4.1.1.1. Birinci problemin alt problemine ilişkin bulgular. ....	20
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	22
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	24

4.1.4.	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	26
4.1.5.	Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	28
4.1.6.	Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	30
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER .....		33
5.1.	Tartışma ve Sonuç .....	33
5.2.	Öneriler .....	37
5.2.1.	Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	37
5.2.2.	Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	39
KAYNAKÇA .....		40
EKLER .....		44
Ek 1. Yönetici Görüşme Formu .....		44
Ek 2. Araştırma İzni .....		45
ÖZGEÇMİŞ .....		46



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Betimsel Özellikleri.....	16
Tablo 4.1. <i>Ortaokullarda etkili takım çalışması yapılmasına ilişkin yönetici görüşlerinin analizi</i> .....	19
Tablo 4.1.a. <i>Okullarda etkili takım çalışması yapılmama nedenlerinin yönetici görüşlerine göre analizi</i> .....	21
Tablo 4.2. Tablo 4.2. <i>Etkili Takım Çalışması Yapılabilmesi İçin Yönetici Önerilerinin Analizi</i> .....	22
Tablo 4.3. Tablo 4.3. <i>Okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenlere getirdiği yararlar konusunda yönetici görüşlerinin analizi</i> .....	24
Tablo 4.4. <i>Okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararlarla ilişkin yönetici görüşlerinin analizi</i> .....	26
Tablo 4.5. <i>Okullarda takım çalışması yapılmasının başka yararlarına ilişkin yönetici görüşlerinin analizi</i> .....	29
Tablo 4.6. <i>Okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka kimlerin katılmaları gerekir? Neden? Sorusuna ilişkin yönetici görüşlerinin analizi</i> .....	31

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bir ülkedeki eğitim sistemi ve belirlenen eğitim politikalarının başarıya ulaşabilmesi okullara bağlıdır. Okulların eğitim sistemindeki önemi çok büyüktür, eğitim sisteminin kalbi konumundadır. Okul yöneticilerinin okulların başarılı olmasındaki rolü çok kritiktir. (Erzen, 2021)

Okul yöneticilerinde var olan özellikler, eğitim kurumlarının başarılı olmasında etken rol almaktadır. Bu durum daha önceki araştırmalarda da dile getirilmiştir. (Aydın, 2005; Hoy ve Miskel, 2010). Çağın gereksinimlerini karşılaması için okul yöneticilerinin yönetim anlayışında geleneksel bakış açısını değiştirmeleri gerekmektedir. (Çelik, 1997). Yenilikçi bakış açısına sahip yöneticiler, kurumların da yenilikçi ve modern olmasında büyük role sahiptir.

Takım çalışmasının çağımızdaki önemi tartışılmazdır. 2020’de yapılmış olan Dünya Ekonomik Forumu raporda gelecekte öne çıkacak yetkinlikler 4 kategori şeklinde Wef tarafından listelenmiştir:

- 1- Takım çalışması,
- 2- Kişisel yönetim,
- 3- Problem çözme,
- 4- Teknoloji kullanma/ geliştirme... (Şener, 2022)

Çalışmanın genel olarak amacını tam bu noktada belirtmek gerekirse, özellikle pandemi dönemi sonrasında karşılaşılan sorunlarda yöneticilerin yönetimde takım çalışması yapmasının neden önemli olduğunu fark ettirmek ve okul yöneticileriyle takım çalışmasına ilişkin olumlu bakış açısı geliştirmek için görüşmeler yaparak, görüşlerinin alınması ve analiz edilmesidir.

Atılğan takım çalışmasını “Önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, birbirlerine bağlı ve birlikte hareket eden, birbirleri ile iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi ve birlikte dayanışma içinde çalışması” şeklinde tanımlamıştır.

Örgütlerde takım çalışması yapılmasının çok açıdan yararı vardır. Takım çalışmasında oluşturulan düşünce sürecinde yalnızca problemler çözülmekle kalmamakta,, örgütün temellerini oluşturacak yeni bakış açıları da geliştirilmektedir. Örgütlerde kurulan takımlar, aralarında etkin iletişim kurarak ve ortaklaşa düşünce yapısı oluşturarak

canlılığını hiç yitirmeden hareket edebilmekte, öğrenme aşamalarını bireysellikten uzaklaştırarak kurumsallık ve örgüt düzeyine taşımaktadır. (Özgen, Kılıç ve Karedemir, 2004: 180). Takımların ve takım çalışmasının yararları aşağıdaki gibidir: (Öztürk, 2003: 45-46):

1. Takım çalışması bir çok kişinin farklı bakış açılarını ortaya koyduğu çalışmalar olduğu için, örgütlerdeki kaçırılması olası fırsat ya da yapılan hataların aşılmasında önem arz etmektedir.
2. Çalışanlar arasındaki iletişim kuvvetlenir, sorunlara çözüm bulma stratejileri gelişir.
3. Çalışanların ilgi, yetenek, keşfedilmemiş yönlerinin ve yaratıcı bakış açılarının açığa çıkmasına ve gelişmesine olanak sağlar.
4. Örgütlerdeki takım ruhunu canlandırır. Bireylerin takım olarak çalışması, kurumu canlı tutar.
5. Çalışanlarda karar verme anlayışını geliştirir.
6. Çalışanlarda iş doyumunu hazzını yaşamalarını sağlar, kendileriyle gurur duymalarını sağlar.

Takım çalışmalarının da ise sosyal etkinin ve liderliğin önemi açıkça görülmektedir. Modern çağda liderden beklentiler, işbirlikçi ve ekibiyle birlikte çalışan bir liderlik yöntemi benimsemesi liderlik yaptığı konulara hakim olması, takım çalışmalarında kurumlarda beraber çalışan insanları lider yapmaya dayanıyor. Lider içinde bulunduğumuz çağın beklentilerini karşılamak için çalışanlara aynı zamanda iyi bir rehber olmalıdır. Takım arkadaşlarına mentörlük yaparak, içlerindeki gizli kalmış yönlerini fark edebilmelerini sağlamalı ve onları yönlendirerek bilgi ve tecrübelerinden faydalanmalarını sağlamaya çalışmalıdır. Takım arkadaşlarının sahip oldukları yetenek, ilgi ve değerlerine göre kendilerini grup içerisinde gösterebilmelerine olanak sağlamalıdır. Yeni nesil liderler tüm takımın esinlenebileceği özelliklere sahip olmalıdır. (Şener,2022)

Dolayısıyla, araştırmamda eğitim kurumları kapsamında takım çalışmalarında ki liderin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

Eğitim sürecini yöneten kişiler arasında bir birliktelik sağlanması ve bu birlikteliğin örgüte olan bağlılıkları artırması beklenmektedir. Eğitim kurumlarındaki takım çalışmalarının en iyi gözlemlenebileceği yer örgütlerdir. (İmren, 2021)

Katzenbach ve Smith'e göre takım, ortak bir hedefe, amaca yönelmiş ve karşılıklı sorumluluk paylaşarak, benzer yeteneklere sahip az sayıda insandan oluşan gruplardır. (Tuna, 2003: 4; Wallace, 1998: 5). Takım denildiği zaman, birbirlerine bağlı ve birlikte hareket eden önceden kararlaştırılmış hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, birbiriyle iyi ilişkiler kurabilen, birlikte dayanışma içinde çalışması ve kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi kastedilir. Üyeler arası karşılıklı etkileşim, dayanışma ve grup ruhu takımları normal bir insan grubundan farklı kılan özelliklerdir. (Balcı, 2005: 177; Başaran, 1993: 62). Bir takım, her üyenin mesleklerinin ve yeteneklerinin birbiriyle uyumlu olduğu bir yap-boz'un parçaları gibi birbirini tahrip etmeden yerine oturan bireylerin belli bir amaca sahip olduğu ve birleştirildiğin de bütün bir deseni meydana getiren bir yapıya sahip olmalıdır (Sümer, 2003: 7). (Atılğan,2010)

Yönetmeliklerde yer alan “Okulu, okul müdürü yönetir.” ifadesi, son zamanlarda “Okulu, öğretmenlerle birlikte okul müdürü yönetir.” şeklinde değiştirilmiştir. Bu durum ise sistem ve zihniyet değişikliğini gerekli kılmıştır. Okul yöneticisinin, yönetme işlevini yerine getirirken yeni değerler ışığında, okulda mükemmeliyetçilik arayışı içinde olması gerekmektedir (Açıkalin, Şişman ve Turan, 2007).

Ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin takım çalışmasına ilişkin görüşleri konusunu araştırırken yaptığım literatür taramasında bu konuda bazı araştırmalar yapıldığını gördüm. Fakat ilkokul ya da ortaöğretim kurumlarına ilişkin daha çok çalışma yapılmış ya da takım çalışması ve örgütsel bağımlılık arasındaki ilişki, okul başarısındaki etkisi, karara katılmayla ilişkisini analiz eden çalışmalar olduğu görülmektedir. Takım çalışmasının öneminin arttığı son yıllarda, ortaokulda görev yapan yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerine yer verilen bu çalışmanın yapılması literatüre farklı bir içerik katacağımı düşünmekteyim.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Bu çalışmada; “Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde görev yapan ortaokul yöneticilerinin takım çalışmasına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu araştırmanın problemini oluşturmuştur.

### 1.1.2. Alt Problemler

Yaptığım araştırma probleme daha ayrıntılı yanıt verebilmek amacıyla aşağıdaki alt problemler geliştirilmiştir.

1. Ortaokullarda görev yapan yöneticilere göre okullarda etkili takım çalışması yapılıyor mu?
  - a) Yapılmıyorsa nedenleri nelerdir?
2. Etkili takım çalışmaları yapılabilmesi için önerileriniz nelerdir?
3. Okullarda takım çalışmaları yapılmasının öğretmenlere getirdiği yararlar nelerdir?
4. Okullarda takım çalışmaları yapılmasının öğrencilere( akademik ve sosyal) getirdiği yararlar nelerdir?
5. Okullarda takım çalışması yapılmasının sizce başka yararları bulunmakta mıdır?
6. Okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka kimlerin katılmaları gerekir? Neden?

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde görev yapan ortaokul yöneticilerinin takım çalışmalarına ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi, önerilerinin değerlendirilmesi, farkındalık düzeyiyle ilgili düşüncelerinin bilimsel şekilde betimlenmesidir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim ve öğretimin kalitesini takım olarak çalışan okullardaki yöneticiler ve öğretmenler, etkiler. (Çetin, 1998: 4). Takım olarak çalışmanın katkılarında önemli bir artış ise örgütteki değişik özelliklere sahip personelin deneyim, beceri ve bilgilerini birlikte kullanılmasını sağladığı görülmektedir. Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının etkin yönetilmesi, bütün görevlilerin yetkinliklerinin artırılmasını ve her görevlinin sisteme entegre edilmesini zorunlu hale getirir. (İmren, 2021)

Takım çalışmalarında güç birliği söz konusu olduğu için yararları kaçınılmazdır. Bu yararları şöyle sıralamak mümkündür;

- Takım olarak daha güçlü olunması nedeniyle tek başına yapılamayacak birçok şey takım çalışması ile ulaşmak mümkündür.
- Takım çalışması motivasyonu yükseltir ve dolayısıyla daha etkin çalışma mümkün olur.
- İşletme körlüğü olarak adlandırılabilen, bir şeyin tek başına gözden kaçabilmesidir. Bireysel olarak gözden kaçan bir şeyi diğer takım üyelerinin fark etmesi sonucu işletme körlüğü engellenebilir.
- Takım üyelerinin sorun çözme yönlerini geliştirir, takım ruhunun oluşmasını sağlar.
- Takım üyelerinin yaptıkları işle gurur duymalarını sağlar ve dolayısıyla memnuniyetlerini artırır. (Atabey, 2021)

Yöneticiler, Devletin ve bakanlığın belirlediği misyon ve vizyonları kendi kurumlarına uyarlayarak onları kurumlarını yönetirken uygulayabilmelidirler (MEB, 2023 Eğitim Vizyonu Toplantısı,2018). Eğitim alanında belirlenen hedeflere ulaşmak için sistemin içinde yer alan tüm paydaşlar güncel ve etkin şekilde aktif olabilmelidir. Nitekim yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyon belgesinde içinde bulunan zamanın ve geleceğe yönelik maharetlere sahip ve bu maharetlere beşeriyet için kullanma, ilime yönelen, kültürümüze sahip çıkan ve kültürümüze karşı hassas, kalifiye, töresine uygun hareket eden bireyler yetiştirmektir. Bu bireyleri yetiştirirken “biz ve öteki” farklarını görmezden gelerek “hepimiz” olma bilincini benimseyerek “Hepimiz aynı takımdayız.” duygusunu hissetmek önemli bir yer tutacaktır. (İmren, 2021)

Tüm bu yararlar çerçevesinde düşünüldüğünde, özellikle okullarda çalışanlarda pandemi sonrasında mental olarak gözlemlenen yorgunluk ve bezginliğin aşılmasında, yeni normallere alışılması aşamasında tüm paydaşların birbirine destek olması ve verimliliğin artması konusunda takım çalışmasının önemi görülmektedir.

Bu çalışma ile ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin takım çalışmalarına yönelik görüşlerinin tespit edilmesi, farkındalıklarının artmasının ve okullarındaki takım çalışmalarının etkililiğini arttırmaya yönelik(eksiklik varmı engelleyen unsurlar neler vb) çözüm önerilerinin belirlenmesinin takım çalışmalarının öneminin anlaşılmasında rol oynamaktadır.

#### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında görev yapan ortaokul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.

- Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde görev yapan yöneticiler arařtırmama dâhil edilmiştir.
- Yaptığım araştırmadaki veri toplama süreci yöneticilerle görüşme yapılması şeklimde olacaktır.
- Araştırma, ortaokulda görev yapan yöneticilerin görüşme esnasında verdikleri cevaplar ve konu ile ilgili yapmış olduğum literatür taraması ile sınırlıdır.

### **1.5. Varsayımlar**

- Araştırmamın veri toplama sürecine katılan yöneticilerin verdikleri cevapların samimi olduğu ve gerçeği olduğu gibi yansıttıkları, görüşme esnasında düşüncelerini yansıtan doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırmama katılan ortaokul yöneticilerinin takım çalışmalarını ile ilgili bilgilerinin yeterli düzeyde olduğu varsayılmıştır.

### **1.6. Tanımlar**

Okul Yöneticisi: Yönettiđi kurum , okul veya kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini planlama, eşgüdümleme örgütleme,iletişim, denetleme,etkin biçimde işlenir.

Takım Çalışması: Takım olarak çalışanlar, ulaşacakları hedefleri benimserler ve faaliyetlerini işbirliği içinde gerçekleştirme çabalarına eşlik ederlerse, bu takım çalışmasıdır (Başaran, 1982: 118).

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde “Okullarda takım çalışmasının önemi,” konusu kuramsal açıdan incelenmiştir.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1.1. Takım Çalışması

Takım çalışmalarını sağlamış olduğu yararlarından biri de bir kurumdaki kişilerin farklı yetenek ve deneyimlerini bir araya getirerek kullanmalarına olanak vermesidir. (Barutçugil, 2004:278). Rekabet ortamındaki örgütler, çalışanlarının sahip oldukları gizli güçleri ortaya çıkarabilmek amacıyla bir yapılanmaya karar verdiklerinde, daha etkin bir şekilde rekabet edebilmek için takımlar oluşturarak çalışmalar yapmanın daha verimli olduğunu görmüşlerdir. Takımlar, esnek ve duyarlıdır ve hızlıca bir araya gelebilir, farklılaşan durumlarda geleneksel anlayışlara oranla görev paylaşımını daha etkin yapıp, hızlıca yeniden odaklanır ve dağılırlar. (Robbins, S.P. ve Judge, T.A. , 2009:357). Takım çalışmasının özellikleri incelendiğinde, iletişim düzeyleri yüksek olması, takım üyelerinin birbirinden farklı alt yapı, beceri ve yeteneklere sahip olması, takımların ortak bir görev anlayışına sahip olması ve belirlenen hedefleri olup nereye ulaşacaklarını bilmelerinin ortak yönleri olduğu görülmektedir. Weaver’a göre takımların iki amacı vardır: Birinci amaç, süreçlerin iyileştirilmesi, ikinci amaç takım kültürünün değişebileceği bir eğitim alanı olmasıdır. Yani, kurumlardaki bireyler bir takıma katılınca, çalışanların önemli gördükleri şeylerin ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin değişmesini sağlamalıdır. Örgütün kültürünün değiştirilmesi bu durumu ifade etmektedir.

Elma (2002) yaptığı araştırmada, liderliğin takımlar için oldukça önemli bir işlevi olduğunu belirtmiş. Liderlerin performansının, takımların performansını yakından ilgilendirdiğine değinmiştir. Çatışmaları ve zamanı liderler etkin bir şekilde yönetir. Elde ettiği bulguların sonuçlarına göre, örgütlerdeki önderler, takım için hayati önemi olan motivasyon, iletişim, birliktelik ve etkileşimi organize eden kişidir. Takım içinde etkili liderliğin varlığı etkili bir takım olabilmek için gerekli şartlardan birisidir. Takımdaki liderin etkili olması, takım çalışmasının başarıya ulaşmasına katkı sağlar.



Geleneksel yöneticilerin başarısızlığa uğramalarının nedeni liderlerin çalışma tarzlarını değiştirmekte direnmeleri ve yapılan işten sorumlu tek yetkili gibi davranmalarındır. (Cleland, D.1996)

Bu bağlamda piramidin ters çevrilmesi olarak adlandırılan yetkilendirmek önem kazanmaktadır. Yöneticilerin kişisel düzeydeki anlayış ve fikirleri, yetkilendirmeye gidilerek en alt düzeye çekilebilmektedir. Başarıya ulaşılabilmesi için problemlerin etkili ve kolay çözümlenebilmesi oldukça önemlidir. (Newstrom, J.W,1998)

Bu noktada takım liderinin rolü, öğrenme ortamını görevlendirilen kişi veya takımların etkililiğini artırabilmek için öğrenme araçlarını ve öğrenme dürtüsünü sağlayacak şekilde oluşturmaktır. Liderler, yetkilendirme yaparken takım üyelerine ne yapması gerektiğini söylemek yerine çalışanların yöntemini kendisinin belirlemesine izin vermelidir. Yetkilendirmenin odağı nasıl sorusu değil, neyi sorusu olmalıdır. Sorumluluk sonuçlar değerlendirilirken çalışanlara bırakılmalıdır. Takım liderleri, görev paylaşımı yaparken takım üyelerinin kişisel başarılarını göstermelerine olanak sağlayarak, işin başarılmasını sağlamaya çalışmalı ayrıca sorumluluk duygusu kazanmalarına önem vermelidir. Weiss,D. 1993)

Töremen (2007) yılında yaptığı araştırmada, okullardaki takım çalışmasının etkin şekilde uygulanmasının önündeki engellerin belirlenmesi ve saptanan engellerin ortadan kaldırılabilmesi için çözüm önerileri sunmuştur. Araştırmasının sonucunda, bir çok alanda ciddi sorunlar bulunduğu görülmüştür. Bu sorunların kaynağı değerlendirildiğinde şu şekilde sıralayabiliriz;

- a) Yöneticilerin etkisiz uygulamaları,
- b) Okulun yapısal eksiklikleri,
- c) Öğretmenler arasındaki iletişim ve kaynaşma sorunları,
- d) Öğretmenlerin bireysel yönelimli kişisel özellikleri,
- e) Eğitim sistemindeki yetersizlikler,
- f) Düşük iş tatmini düzeyleri ve birbirlerine yönelik ön yargılı tutumları gibi nedenler.

Sorunların çözülebilmesi için öğretmenlerin önerilerine araştırmada şu şekilde yer verilmiştir:

- a) Bir takım ruhu oluşturmak için ortak sosyal ve kültürel etkinlikler, grubun birbirine olan bağlılığını kuvvetlendirmek için önemlidir.
- b) İş birliğini vurgulayan normlar okul kültürünün içine yerleştirilmelidir.

c) İş birliği yapmaları için öğretmenler güdülenmeli ve gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.

d) Öğretmenler arasındaki statü çatışmaları adil bir şekilde çözümlenmelidir.

e) Okul daha kararlı bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Deveci (2019) yılında yaptığı araştırmada, öğrencilerin takım çalışması ve karar verme eğilimlerini çeşitli açılardan incelemiş ve bunun yanında takım çalışması ile karar verme eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet kriteri bakımından kız öğrencilerin erkek öğrencilerden, sınıf düzeyi açısından yedinci sınıfa giden öğrencilerin beşinci sınıfa giden öğrencilerden, akademik olarak not ortalaması yüksek olan öğrencilerin başarı not ortalaması düşük olan öğrencilere kıyasla karar verme eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Takım çalışması bakımından incelediğinde; cinsiyet açısından anlamlı farklılığın olmadığı, sınıf düzeyi açısından ise beşinci ve altıncı sınıf öğrencilerinin sekizinci sınıf öğrencilerinden, akademik başarı açısından not ortalaması yüksek olan öğrencilerin not ortalaması düşük olan öğrencilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde takım çalışması eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çankaya (2010) yaptığı araştırmada, okulda çalışan yöneticilerin takım liderliği davranışlarının incelenmesi için ölçme aracı geliştirmiş ve farklı kriterler açısından takım liderliği konusunda öğretmenlerin algılarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları hakkında öğretmenlerin algılamaları arasında kıdem değişkeni baz alındığında anlamlı fark varken, cinsiyet ve eğitim bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Güçlü (2015) yaptığı araştırmada, öğrencilerin ilköğretim okullarında nasıl öğrenciler tarafından algılanabilirlikleri ile ilgili değerlendirmeleri incelemiştir. Yapılan regresyon incelemesi, etkili takım uyumu, özdeşleşme ve belirlenen hedeflere ulaşılmasının değerlendirmesi açısından önemlidir.. İstatistikler üzerinde önerilerde bulunulmuş, özdeşleşme ve içselleştirmedeki hedeflenen hedeflere ulaşılmıştır.

Kaldırım (2003), bu araştırmada ilköğretim okullarında görev alan öğretmen ve yöneticilerin takım çalışmalarına ve takımlarla ilgili görüşlerine yer vermiştir. İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin takım iklimi ile ilgili görüşlerini belirten araştırmada, kısaca aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Çalışma süreleri daha fazla olan yönetici ve öğretmenlerin takım arkadaşlarına güven duydukları, takım çalışmasında uğrayabilecekleri yenilgi ve eleştirilere açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek lisans yapmış öğretmen ve yöneticilerin, lisans mezunu yönetici ve öğretmenlere göre

takımlardaki yenilgilere karşı daha kapalı bir tutum içerisinde oldukları görülmüştür. Lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin, takım içerisinde belirlenen hedefleri kabul ettikleri ve belirlenen hedefleri anladıklarını ifade etmişlerdir. Takım iklimini, takım üyelerinin öğretmen veya yönetici olmalarının etkilemediği görülmüştür.

Demirtaş (2010), yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında kültürün öğrenci başarısına etkilerini incelemiştir. Araştırmada incelenen öğrenci başarısı verileri, Elazığ'da uygulanmış olan seviye tespit sınavının sonuçlarından alınmıştır. Sınav puanları 8. sınıf öğrencilerinin başarıları değerlendirilerek elde edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, ölçek beş faktörlü bir yapıdan oluşmuştur. Araştırmada korelasyon tekniği kullanılarak, kültürel özellikleri gösteren beş etken ve öğrenci başarısı ilişkisi incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi olumlu etkileyen faktörler öğretmenlerin amaç ve işbirliği, liderin işbirliğine açık olması kriterleridir.

Aslan (2009) yaptığı araştırmada, ortaöğretim ve ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne bakış açılarının incelenmesini amaçlandığı görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, katılımcı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, okuldaki kişiler arası ilişkilerin niteliğine ve değişime açık olmasının öneminin vurgulandığı ve kurumsal işleyişte adaletli olunmasının önemi gibi bazı kuruma dair olumlu özellikleri vurguladıkları belirlenmiştir. Katılımcı yönetici ve öğretmenler, sevgi- saygı, güven, hedef birlikteliği ve işbirliğinin kurumda paylaşılan ortak değerler olduğunu vurgulamışlardır. Okullarda paylaşılmakta olan tüm değerlerin genellikle örgütsel sosyalleşme aracılığı veya örgüt içi iletişim ile aktarıldığını ifade etmişlerdir. Araştırmanın yürütüldüğü okullarda statü ve teşvik törenlerinin düzenlendiği, ancak bütünleşmeyi sağlayabilecek törenlerin bazı nedenlerden dolayı (örn. fiziki mekânlar ve bütçe yetersizliği) düzenlenemediği belirlenmiştir.

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Alan yazında yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, bu alanda yapılmış farklı çalışmaların olduğu görülmektedir.

(Gökbaş, 2001) : "Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, takım liderlerinin bilgi paylaşımında dürüst ve açık davrandığı görüşüne yöneticiler katılmış fakat öğretmenler bu görüşe katılmamışlardır, Kurumlarda tüm çalışanların gösterdikleri performansların aynı derecede takdir edildiği

görüşüne hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin katılmadıkları, yöneticilerin kurumlarındaki çalışanları takım çalışmasına yönlendirdiği görüşüne genel lisede çalışan öğretmenler ve yöneticilerin düşük düzeyde katıldıkları, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin bu konuda kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmış, yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki derece ve yıl açısından incelendiğinde, hepsinin takım çalışması yapılması konusunda istekli oldukları görülmüştür .

(Tuna,2003) : "Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin kurumlarda uygulanmakta olan takım çalışmalarının okulların yapısına uyduğunu düşündüklerini, kurumdaki kişilerin takım çalışmalarında birbirlerine saygı ve güven duyduğu, takım çalışmalarının yaşanması muhtemel sorunlara kalıcı çözümler bulunmasına destek olduğu, iletişimi kuvvetlendirdiği, işbirliğini arttırdığı, kurumlardaki kurulan takımlarda üyelerin bireysel performanslarına göre daha çok performans gösterdiklerini ve bu durumun da başarıya olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna rağmen kurumlarda çalışmakta olan yönetici ve öğretmenler, takım olarak yapılan çalışmaların bireysel başarının gösterilmesine engel olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

(Kaldırım,2003) : "İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri" adlı yüksek lisans tez çalışmasında, kurumlarda takım çalışmasına katılan öğretmen ve yöneticilerin eleştiri ve değişikliği olumlu karşıladıkları ve açık oldukları, takım üyeleri arasında bilgi paylaşımı yapıldığı, olumlu ilişkiler kurulduğu, karşılaşılabilecek sorunlara birlikte çözüm yolları aradıkları, beyin fırtınası yöntemiyle yeni fikirler buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurumlarda kıdem yılı 9–11 yıl arası olan öğretmen ve yöneticilerin, takım tarafından beraber belirlenmiş olan hedefleri uygulamayı kabul ettikleri, kıdem yılı 12 yıldan fazla olan öğretmen ve yöneticilerin ise yapılan çalışmaları yetersiz buldukları ve takım çalışmalarında belirlenen hedeflere ulaşamadığını belirttiklerini dile getirmişlerdir.

(İmren,2021) : İmam hatip ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin takım çalışması algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin takım çalışması algıları ve kurumlarına bağlılık düzeyleri yüksek saptanmıştır. Takım çalışmasına ilişkin algılar, unvan ve cinsiyete göre çok büyük bir farklılık göstermemekte, medeni durum, kıdem ve yaş, kurumda çalışan toplam öğretmen sayısı, takım çalışmasına ilişkin alınan eğitimlere göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.Yönetici ve öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyi, kıdem, kurumdaki öğretmen sayısı, medeni durum ve

yaş kriterlerine göre farklılık gösterirken, unvan ve cinsiyet kriterlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

(Alagöz,2007) : Mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisi araştırmasında, takım içi motivasyonun eğitici performansına etkisini incelemiştir. Ayrıca eğiticinin performansı ile, etkili takımın sahip olduğu özelliklerdeki tüm alt boyutların ilişkisi ve takım içi motivasyon ile eğiticinin performansına etkisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, etkili takımın özellikleri ve takım motivasyonu arasında olumlu bir ilişki saptanmış, ayrıca takım lideri konumundaki eğiticinin performansı ve etkili takım özellikleri arasında olumlu ilişki saptanmıştır.

(Taşdan,2007) Ortaöğretim okullarında takım çalışması (Bolu ili örneği) araştırmasında, ortaöğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin algıları belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler ve yöneticiler çalıştıkları okullarda çoğunlukla takım çalışmasının gerçekleştiğini, okullarındaki takım çalışanlarında görev alan kişilerin takım ruhuyla hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, takım çalışmasına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı saptanmıştır. Ortaöğretimde çalışan yöneticilerin, kıdemleri, cinsiyetleri, çalıştıkları okuldaki görev süreleri, eğitim düzeyleri, branşları, takım çalışması konusunda eğitim alıp almadıkları ve hangi okul türlerinde görev yaptıkları gibi bazı özellikleri takım çalışmasına dair algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Takım çalışmasında yer alan üyelerin TKY eğitim kursu alıp almama durumları ve yaş kriterleri yöneticilerin etkili takım çalışmasına yönelik düşüncelerini anlamlı şekilde etkilemektedir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin TKY eğitimi alıp almama durumu takım çalışmasına dair algıları, branş, kıdem, yaş ve hangi okul türünde görev yaptıkları kriterlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki görev süreleri, eğitim düzeyleri, cinsiyetleri ve takım çalışmasına ilişkin bir eğitim kursuna katılıp katılmama durumları gibi kriterlere ilişkin düşünceleri takım çalışmasına dair algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

(Kara,2006) Eğitimde takım çalışması ve okul başarısı: İstanbul okullarında ampirik bir çalışma araştırmasında, ilköğretim okullarında takım çalışmasının uygulanıp uygulanmadığına göre incelemiş, mezun öğrencilerin başarı durumları kıyaslanmış ve takım çalışması yapılan okullardan mezun olan öğrencilerin daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca uygulanan anket ile öğretmen ve yöneticilerin takım

çalışmalarına bakışları incelenmiş, demografik özelliklerine göre bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, 21-30 yaş arası ile 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörenlerin, bekar işgörenlerin ve öğretmenlerin takım çalışmalarına daha olumlu baktıkları saptanmıştır.

(Gökbaş,2001) Eğitimde takım çalışması ve karara katılma araştırmasına, öğretmen ve yöneticilerin örgütlerdeki takım çalışmalarına ve alınan kararlara katılması konusundaki görüşleri incelenerek değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, araştırma sonuçları şu şekildedir: Yöneticilerin takım çalışması ve karara katılmaları arasında bir ilişki bulunmuş, öğretmenlerde ise buna yakın ama biraz daha düşük bir ilişki belirlenmiştir. Meslek yılı açısından genç olan öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, mesleki yılı daha ileride olan öğretmenlerin karara katılma hususuna daha az inandıkları görülmüştür. Yöneticiler ise karara katılmanın önemine oldukça yüksek oranda inandıklarını ifade etmişlerdir. Takım liderinin bilgilerini paylaşıırken açık ve dürüst oldukları yönündeki görüşlere yöneticiler inanırken, öğretmenler bu görüşe katılmadıklarını belirtmiştir. Özellikle meslek liselerinde bu oran daha düşüktür. Okullarında çalışanların ödüllendirilmesine, hataların bulunmasından daha fazla önem verildiği düşüncesine hem öğretmenler hem de yöneticiler katılıyorum diyememişler kararsız kalmışlardır. Okullarda çalışan kişilerin performanslarının aynı derecede takdir edildiği görüşüne hem yöneticiler hem de öğretmenler katılmamışlar ve bu konuda kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. Genel lisede çalışan öğretmenlerin bu konuda daha düşük oranda kararsızlık gösterdiği görülmüştür. Yöneticilerin takım çalışmaları konusunda çalışanları desteklemeleri ve takım çalışmalarına yönlendirmesi konusunda meslek lisesi öğretmenleri kararsız kalmışlar, yöneticiler ve genel lisede çalışan öğretmenler ise bu fikre düşük yüzdeyle katılmışlardır. Yönetici ve öğretmenler meslek yılı açısından değerlendirildiğinde, takım çalışmasına istekli olduklarını söylemişlerdir. Ancak okul türü açısından meslek lisesi yöneticileri düşük bir yüzdeyle katılırken öğretmenlerin kararsız kaldıkları görülmüştür.

Alan yazın taramasında, yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, Denizli ilinde sadece ortaokul yöneticilerinin takım çalışmasına dair görüşlerinin incelendiği bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Yaptığım araştırmamın, bu konuda yapılmış olan diğer araştırmalardan farklı olan bazı yönleri vardır.Yönetici görüşlerinin incelendiği bu çalışmamda, ortaokullarda çalışan okul yöneticilerinin okullarda takım çalışmalarına ilişkin görüşlerine yer verilmiş ve yönetici görüşleri doğrultusunda takım çalışmasının paydaşlar ve kurum açısından yararları

değerlendirilmiş, etkili takım çalışması yapılabilmesi için alınabilecek önlemler, işbirliği yapılabilecek kurumlar gibi konularda önerilere yer verilmiştir. Yaptığım çalışmamın bulguları incelendiğinde, takım çalışmasının ortaokullarda öğretmen, öğrenci ve diğer paydaşlar açısından önemine, yararlarına ilişkin yönetici görüşleri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Etkili takım çalışması yapılmasının önündeki engeller saptanarak sorunlar belirlenmiş, sorunlara yönelik çözüm önerileri de sunularak kurumlarda etkili takım çalışmasının geliştirilmesine yönelik ipuçlarına yer verilmiştir. Kurum kültürü, iletişim, sinerji gibi konularda yönetici görüşlerine yer verilmesi özellikle önem taşımaktadır. Ayrıca okullarda etkili takım çalışması yapılması için öğretmen ve öğrencilerden başka kimlerin katılmasının faydalı olacağına ilişkin görüş ve önerilere de yer verilmiş olması araştırmamı diğer araştırmalardan farklı kılan yanlardan bir diğeridir. Yaptığım araştırmamdaki bulguların, pandemi dönemi sonrasında kurumların ve kişilerin normalleşme sürecinde ve kurum içi iletişim konusunda takım çalışmasının yapılmasının önemine ilişkin öneri ve ipuçlarına yer vermesi açısından anlamlı olduğunu görmekteyiz.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan yöneticilerin takım çalışmaları ile ilgili görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle betimsel tasarlanmış nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma, yapılandırılmamış ya da yapılandırılmış müzakere formları veya doküman araştırma şeklinde nitel veri toplama teknikleriyle olgu ve olayların doğal ortamlarında realist ve bütüncül bir halde ortaya çıkarılmasına ait nitel süreçlerin takip edilmiş olduğu çalışmalardır (Yıldırım ve Şimşek 2016).

Fenomenolojik yaklaşım, nitel araştırma yapmak için kullanılan çeşitli araştırma paradigmalarından biridir. Fenomenolojik yaklaşım, insanların deneyimlerini farklı perspektiflerden anlamayı amaçlar. Olayı açıklayın, olayın temel anlamını tanımlayın ve olayın doğasını felsefi bir şekilde tanımlayın. Bu hedeflere ulaşmak için araştırma sürecinde kendi araştırma yöntemlerini kullanır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020)

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında 2.döneminde Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın katılımcılarını amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak seçilmiş toplam 15 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmaya katılım için belirlenen ölçüt, okul yöneticisi olarak görev yapıyor olmaktır. Araştırmanın çalışma grubunu temsil edecek yöneticiler arasından “kolaylıkla bulunabilen örnekleme” yöntemiyle yer, öğrenci ve veli profili birbirinden farklı ortaokul yöneticilerinden seçilen en az 15 yöneticiye ulaşılarak veriler toplanacaktır. Bu araştırmada 12 farklı okulda çalışan 15 yöneticiyle görüşülmüştür. Bu yöneticilerden 5 okul müdürü, 10 müdür yardımcısı amaçsal örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Katılımcıların betimsel özellikleri Tablo 3.1.’de gösterilmiştir.



Tablo 3.1. *Katılımcı Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere İlişkin Kodlar ve Betimsel İstatistikler*

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Bu okulda çalışma süresi	Eğitim Düzeyi	Kıdem	Görevi
M1	Kadın	5	Lisans	16-20 yıl	Okul Müdürü
MY1	Erkek	6	Lisans	16-20 yıl	Müdür yardımcısı
MY2	Erkek	2	Lisansüstü	6 10 yıl	Müdür yardımcısı
MY3	Erkek	3	Lisans	16-20 yıl	Müdür Yardımcısı
M2	Kadın	6	Lisans	21 yıl ve üzeri	Okul Müdürü
M3	Erkek	7	Lisans	21 yıl ve üzeri	Okul Müdürü
M4	Erkek	3	Lisans	6 10 yıl	Okul Müdürü
MY4	Kadın	4	Lisansüstü	6 10 yıl	Müdür yardımcısı
M5	Erkek	5	Lisansüstü	16-20 yıl	Okul Müdürü
MY5	Erkek	8	Lisansüstü	21yıl ve üzeri	Müdür yardımcısı
MY6	Erkek	7	Lisansüstü	16-20 yıl	Müdür yardımcısı
MY7	Erkek	8	Lisansüstü	21yıl ve üzeri	Müdür yardımcısı
MY8	Erkek	5	Lisans	11 15 yıl	Müdür yardımcısı
MY9	Kadın	3	Lisans	11 15 yıl	Müdür yardımcısı
MY10	Erkek	3	Lisansüstü	11 15 yıl	Müdür yardımcısı

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun 1. Bölümünde yöneticilere ait cinsiyet, göreviniz, bu okuldaki görev süreniz, mesleki hizmet süreniz ve öğrenim durumunuz gibi demografik özelliklere ilişkin beş soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla altı sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları bulunmaktadır. Görüşme formu hazırlanırken, sorulara ilişkin alt problemler tespit edilerek, formdaki sorulara verilebilecek cevapların kapsamı genişletilmiştir. Görüşme formu, Proje Danışmanı ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü akademisyenlerin görüş ve önerileri doğrultusunda hazırlanarak, gelen dönütler neticesinde gerekli düzenlemelerle forma son hali verilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Görüşme öncesinde Pamukkale Üniversitesi Etik Kurulu'ndan ve Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yasal izinler alınmıştır.

Veri toplama sürecinde görüşme yapılacak yönetici aranarak görüşmenin amacı, önem ve

yararlılığı paylaşılmıştır. Görüşme saati belirlenerek görüşme konusu, tarihi ve zamanı ile ilgili katılımcılara ön bilgi verilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar yazılmış, katılımcının onayından sonra yeni sorulara geçilmiştir. Görüşmenin daha akıcı olabilmesi ve sorulara daha kapsamlı cevaplar alınabilmesi amacıyla, katılımcılara soruları açıklama ve destekleme fırsatı verecek şekilde farklı sorular da yönetilmiştir.

Bu çalışmaya katılım sağlayan 15 katılımcıyla, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak, yaklaşık 20-25 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler beş günlük sürede tamamlanmıştır. Görüşmeye katılan yöneticiler müdür yardımcıları için MY1, MY2, ....., okul müdürleri için M1, M2,..., şeklinde kodlanmış yöneticilerin kişilik haklarına, özeline saygıdan ve araştırma etiğine bağlılıktan dolayı araştırma raporunda kişi adları ve okulların adları paylaşılmamıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

2021-202 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşme formuna verdikleri cevapların analizinde aşağıda belirlenen süreç izlenmiştir.

- Elde edilen veriler içerik analiz tekniği kullanılarak değerlendirilmiştir.
- Veriler kodlanmak suretiyle listeler hazırlanarak temaları içeren tablo oluşturulmuştur.
- Frekans ve yüzdeler tablo halinde sunulmuştur.

Geçerliğin sağlanması amacıyla görüşme sonunda katılımcıların verdikleri cevaplar araştırmacı tarafından tek tek not alınarak özetlenmiştir ve katılımcılar tarafından doğrulanmıştır.

Katılımcılardan elde edilen verilerin toplanmasıyla 15 kişilik veri seti elde edilmiş ve bu verilere betimsel analiz uygulanmıştır. “Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeden, verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektiren bir analizdir” (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.89). Görüşme yöntemiyle ulaşılan veriler betimsel analizle değerlendirilerek benzer ve birbiriyle ilişkili veriler, farklı veriler ve temalar şeklinde kodlar halinde tasnif edilmiştir.

Araştırmada, görüşmecilerin yanıtları kategorileştirilerek incelenmiş ve tablolar şeklinde yorumlanmıştır. Verilerin analizinde, görüşme formundaki sorulara ilişkin görüşü alınan yöneticilerin verdikleri yanıtlar dikkate alınarak bu doğrultuda araştırmanın alt problemlerine

uygun temalar oluşturulmuştur. Temalar, proje danışmanı tarafından incelenerek, düzenlenmiştir. Görüşmeden elde ettiğimiz yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar, tablolar halinde düzenlenerek yüzde ve frekans değerleri ile gösterilmiştir. Yanıtlardan kategori başlıklarına ilişkin cevaplar, konuyu desteklemesi açısından örnek olarak paylaşılmıştır. Araştırma raporlaştırılırken kişisel verilerin korunması, etik ilkeler ve gizlilik kuralları gereğince araştırmaya katılan okul yöneticilerinin adları ve okul bilgileri verilmemiş; ilgililerin görüşleri kodlanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde yapılan araştırmadaki anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistikî analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın katılımcıları ve alt problemlerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Aşağıda araştırmanın altı alt problemlerine yanıt vermek üzere elde edilmiş verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaokullarda görev yapan yöneticilere göre okullarda etkili takım çalışması yapılıyor mu? biçimindedir.. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular iki tema altında Tablo 4.1.’de verilmektedir.

Tablo 4.1. *Ortaokullarda etkili takım çalışması yapılmasına ilişkin yönetici görüşlerinin analizi.*

Temalar	<i>f</i>
Okullarda etkili takım çalışması yapılmaktadır.	11
Okullarda etkili takım çalışması yapılmamaktadır.	14
Toplam	15

Tablo 4.1.’de belirtildiği üzere ortaokullarda görev yapan yöneticilere göre, okullarda etkili takım çalışması yapıldığı (n=11) ve okullarda etkili takım çalışması yapılmadığı (n=4) konusunda görüşleri iki kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, %73.3’ü yani çoğunluğu okullarda etkili takım çalışması yapıldığını, % 26.7’si ise okullarda etkili takım çalışmasının yapılmadığını ve bazı sorunlarla karşılaştıklarını belirtmiştir.

Araştırmada katılımcıların çoğunluğu; okullarda etkili takım çalışması yapıldığını, takım çalışmasının yapılabilmesi için fazla olanakları olduğunu belirtmişlerdir. Okullarda, sene başı öğretmenler kurulunda oluşturulan zümre öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu, tüm komisyon ve proje çalışmalarındaki takımlar, belirli gün ve etkinlik kutlamalarında oluşturulan ekiplerde takım çalışmalarının örneklerine rastlanmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre, mevzuat ve yönetmeliklere uygun olarak oluşturulan tüm bu ekipler etkili çalıştığında kurumda başarı da beraberinde gelmektedir. Okullarda etkili takım çalışması yapılmadığını belirten bazı katılımcılar, planlama eksikliği, takım üyesi olan öğretmenler arasında bazı anlaşmazlıklar ve görüş ayrılıklarının olması, ekip çalışmalarının ekip üyeleri tarafından angarya olarak görülmesi, öğretmenlerin ders yoğunluğunun fazla olması gibi sebeplerin okullarda etkili takım çalışması yapılmasının önünde engeller oluşturduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.1.'de 11 okul yöneticisinin okullarında takım çalışması yaptıklarına ilişkin olumlu görüşlerinin olduğu şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Okullarda takım çalışması yapılmaktadır. İyi takım oluşturulduğunda başarı da kendiliğinden gelmektedir. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 5 )*

*Okullarda imkanlar doğrultusunda etkili takım çalışması yapılmaktadır. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 8)*

*Evet yapılıyor. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 3)*

*Evet yapılıyor. Özellikle çalıştığım kurum olan imam hatip ortaokulunda proje odaklı eğitime ağırlık vermeye çalışıyoruz. bu da etkili takım çalışmasını yapmayı gerektirmektedir. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 1)*

Tablo 4.1'de 4 okul yöneticisinin okullarında takım çalışması yaptıklarına ilişkin olumsuz görüşlerinin olduğu şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Hayır, yapılmıyor, planlama eksikliği ve takım çalışmasına önem verilmemesi sebebiyle yapılmıyor. ( Görüşme kaydı: Müdür yardımcısı 2)*

*Hayır, öğretmenler tarafından angarya olarak görülmesi. (Görüşme Kaydı: Müdür 4)*

*Yapılmıyor. Öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olması. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 7)*

*Yapılmıyor. Fazla bürokratik işler, yoğunluk nedeniyle bu tarz çalışmalara zaman kalmadığını düşünüyorum. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 9)*

#### **4.1.1.1. Birinci problemin alt problemine ilişkin bulgular.** Araştırmanın

birinci alt problemi “Ortaokullarda görev yapan yöneticilere göre okullarda etkili takım çalışması yapılıyor mu?” biçiminde belirlenmişti, bu alt probleme verilen cevabı daha ayrıntılı alabilmek ve etkili takım çalışması yapılmayan okullardaki sebepleri öğrenebilmek için katılımcılara 1.a) “Yapılmıyorsa nedenleri nelerdir?”

sorusu yöneltilmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular iki tema altında Tablo 4.1.a’da verilmektedir.

Tablo 4.1.a. *Okullarda etkili takım çalışması yapılmama nedenlerinin yönetici görüşlerine göre analizi*

Temalar	f
Yapılıyor, yapılmama nedeni yok	3
Nedenlere bağlı olarak yapılmıyor	12
Toplam	15

Tablo 4.1.a’da belirtildiği üzere ortaokullarda görev yapan yöneticilere göre, okullarda etkili takım çalışması yapıldığı ve bir nedeni olmadığı (n=3) ve okullarda etkili takım çalışması yapılmama sebeplerinin nedenlere bağlı olarak yapılmadığı (n=12) konusunda görüşleri iki kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, %20’si okullarda takım çalışması yapılmama nedenleri belirtmezken, % 80 ‘i ise okullarda bazı nedenlere bağlı olarak etkili takım çalışmasının yapılmadığını ve bazı sorunlarla karşılaştıklarını belirtmiştir.

Araştırmada katılımcılara birinci soruda yöneltilen okullarınızda etkili takım çalışması yapılmasına ilişkin görüşlerinin nedenlerinin açıklanması ve takım çalışması yapılması önündeki engellerin saptanarak çözüm önerileri sunulabilmesi için katılımcılara, “1.A.” sorusuyla okullarda etkili takım çalışması yapılmamasının nedenleri sorulmuştur. Katılımcılar, bürokratik işlerin yoğunluğu, ders yoğunluğu, öğretmenler arası görüş ayrılıklarının olması, cinsiyet farklılıkları, branş farklılıkları, planlama eksikliği, takım çalışmalarına gereken önemin verilmemesi, iletişim eksikliği, benmerkezcilik gibi bazı nedenlerin etkili takım çalışması yapılmama nedenleri olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların azınlığı ise, okullarda etkili takım çalışması yapılmamasını bir nedene bağlamamış veya etkili takım çalışması yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 4.1.a’da etkili takım çalışması yapılıyor, herhangi bir nedeni yok diyen yöneticilerin görüşleri şu ifadelerinden anlaşılmaktadır.

*Yapılıyor. Özellikle çalıştığım kurum olan imam hatip ortaokulunda proje odaklı eğitime ağırlık vermeye çalışıyoruz. bu da etkili takım çalışmasını yapmayı gerektirmektedir.*  
(Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 1)

Tablo 4.1.a’da 12 okul yöneticisinin bir nedene bağlı olarak okullarda takım çalışması yapılmıyor diyen yöneticilerin görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır.

*Yapılmıyor. Fazla bürokratik işler, yoğunluk nedeniyle bu tarz çalışmalara zaman kalmadığını düşünüyorum. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 9 )*

*Öğretmenler arası görüş farklılıkları, cinsiyet farklılıkları, branş farklılıkları gibi nedenlerle öğretmenler etkili takım çalışması yapmıyor. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 6 )*

*Hayır, yapılmıyor, planlama eksikliği ve takım çalışmasına önem verilmemesi sebebiyle yapılmıyor. ( Görüşme kaydı: Müdür yardımcısı 2)*

*Hayır, öğretmenler tarafından angarya olarak görülmesi. (Görüşme Kaydı: Müdür 4)*

*Yapılmıyor. Öğretmenler arasında görüş ayrılıklarının olması. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 7)*

*İletişim yetersizliği(Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 3)*

*İletişimsizlik, ben merkezci olmak (Görüşme kaydı: Müdür 2)*

*Okullardaki imkansızlıklar, öğrencilerin ilgi düzeyleri, rekabet düzeyinin oluşturulması. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 8)*

*Angarya olarak görülmesi (Görüşme Kaydı: Müdür 4)*

*Öğretmenler arasında gruplaşmaların olması (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 7)*

*Takımın önemli olabileceğinin farkında değillerdir (Görüşme Kaydı: Müdür 1)*

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Etkili takım çalışması yapılabilmesi için önerileriniz nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular iki tema altında Tablo 4.2.’de verilmektedir.

*Tablo 4.2. Etkili Takım Çalışması Yapılabilmesi İçin Yönetici Önerilerinin Analizi*

Temalar	f
Takım içi iletişim ve uyum	8
Ortak amaç belirlenmesi ve işbirliği	4
Farklı fikirlere açık olunması	3
Toplam	15

Tablo 4.2.’de belirtildiği üzere etkili takım çalışması yapılabilmesi için yöneticilerin önerileri Takım içi iletişim ve uyum (n=8), Ortak amaç belirlenmesi ve işbirliği (n=4) ,farklı fikirlere açık olunması (n=3) üç kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, %53,3 ’ü yani yarısından biraz fazlası okullarda etkili takım çalışması yapılabilmesi için takım içi iletişim ve uyumun öneminden, % 26,6 ’sı ise ortak amaç

belirlenmesi ve işbirliğinin öneminden, %20'si ise farklı fikirlere açık olunmasının öneminden bahsetmiştir.

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının yönetici, öğretmen, öğrenci açısından bir çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Okullarda oluşturulan takım çalışmalarında, tüm ekip üyelerinin yetenekleri doğrultusunda, kendilerini katarak yaptıkları çalışmalar okul iklimini olumlu etkilemekte ve başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle okullarda takım çalışması yapılmasının önemi çok büyüktür. Katılımcıların etkili takım çalışması yapılabilmesi için önerilerinin üç kod şeklinde karşımıza çıktığını görüyoruz. Katılımcıların çoğunluğu, okullarda daha etkili bir takım çalışması yapılabilmesi için öğretmenler arası iletişim ve iyi ilişkilerin sağlanması gerektiğini, okul kültürünün oluşturulmasının önemini, görev dağılımının kişiye uygun ve adaletli yapılmasının önemini, dolayısıyla takım içi iletişim ve uyumun önemini vurgulamışlardır. Katılımcıların diğer bir kısmı ise, takım çalışmasının daha nitelikli yapılabilmesi için ekip üyelerinin ortak amaç paydasında buluşulmasının önemi ve işbirliğinden, bahsetmişlerdir. Ayrıca, daha etkili takım çalışması yapılması için katılımcıların önerileri arasında farklı fikir ve önerilere karşı önyargılı olunmaması, takım oluştururken farkı zümrelerden öğretmenlerin ekip olması ve öğretmenin branşının dışında da çalışması desteklenmesi takım arkadaşlarının görüşleri önemsenmesi, yeniliklere açık olunması, takım arkadaşlarına güven duyulmasının gerekliliği bulunmaktadır.

Tablo 4.2.'de 8 okul yöneticisinin etkili takım çalışması yapılabilmesi için takım içi iletişim ve uyumun öneminden bahsetmeleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Okul Kültürünü sağlamak. Öğretmenler arası iletişim ve iyi ilişkileri özellikle sağlamak. Öğretmenin okula mutlu gelmesini sağlamak aklıma ilk gelenler.. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 1)*

*Görev dağılımının adaletli ve kişilere uygun şekilde paylaşılması öncelikli olmakla beraber etkili iletişim becerilerine sahip olmak önemlidir. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 10)*

*Etkili iletişim, Teknoloji kullanımı, ortak amaç, (Görüşme Kaydı: Müdür 2)*

*Öğretmenler arasında iletişimi ve uyumu artırıcı etkinlikler düzenlemek (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 7)*

*Etkili iletişim ve beraber hareket edebilme (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 3)*

*Grup uyumu gözetilmeli ,resen görev vermek yerine ekip arkadaşı seçilebilmeli(Görüşme Kaydı: Müdür 5)*

Tablo 4.2.'de 4 okul yöneticisinin etkili takım çalışması yapılabilmesi için ortak amaç belirlenmesi ve işbirliğinin öneminden bahsetmeleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Etkili takım çalışması için, belli bir amaç belirlenerek, katılımcıların çalışmanın amaç ve işlevlerinden haberdar edilmesi gereklidir. Çalışmanın sonucunda beklenen çıktılar iyi belirlenmelidir. Katılımcıların görev dağılımı yapılmalıdır. Etkili bir iletişim kurulmalıdır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 9)*



*Etkili iletişim, Teknoloji kullanımı, ortak amaç (Görüşme Kaydı: Müdür 2)*

Tablo 4.2.'de 3 okul yöneticisinin etkili takım çalışması yapılabilmesi için farklı fikirlere açık olunmasının öneminden bahsetmeleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Öğretmenlerin farklı fikir ve önerilere karşı önyargılı olmamaları konusunda bilinçlendirmek yararlı olacaktır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 6)*

*Takım oluştururken farkı zümrelerden her öğretmenin olması ve öğretmenin branşının dışında çalışması desteklenmesi sağlanmalı (Görüşme kaydı: Müdür 1)*

*Takım arkadaşlarının görüşleri önemsenmelidir. Yeniliklere açık olunmalıdır.Takım arkadaşlarına güven duyulmalıdır. (Görüşme kaydı: Müdür Yardımcısı 5)*

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenlere getirdiği yararlar nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular üç tema altında Tablo 4.3.'de verilmektedir.

Tablo 4.3. *Okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenlere getirdiği yararlar konusunda yönetici görüşlerinin analizi*

Temalar	f
Sinerji ve sosyalleşme	7
Verimlilik ve başarıyı arttırması	3
Mesleki bağlılık ve mesleki gelişimi olumlu etkilemesi	5
Toplam	15

Tablo 4.3.'te belirtildiği üzere okul yöneticilerinin; okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenlere getirdiği yararlar konusunda, sinerji ve sosyalleşme (n=7), verimlilik ve başarıyı arttırması (n=3),mesleki bağlılık ve mesleki gelişimi olumlu etkilemesi üzerine yönetici görüşleri üç kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, %46,6'sı okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenlere sinerji ve sosyalleşme konusunda yararlar sağladığını, %20'si verimlilik ve başarıyı arttırdığını, %33,3 'ü takım çalışması yapılmasının öğretmenlerin mesleki bağlılığını ve mesleki gelişimini olumlu etkilediğini belirtmiştir.

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının öğretmenler açısından bir çok olumlu

etkisi bulunmaktadır. Okullarda yapılan takım çalışmaları öğretmenlerin paylaşımında bulunmaları, iş veriminin artması, daha nitelikli ürünler ortaya konması gibi açılardan oldukça önemlidir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenler açısından yararlarını üç temada toplayabiliriz. Katılımcıların çoğunluğu, okullarda daha etkili bir takım çalışmasının sinerji ve sosyalleşme açısından faydasından bahsetmiştir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı ise verdikleri cevaplarda , takım çalışması yapılmasının verimlilik ve başarıyı arttırdığını, mesleki bağlılığı ve mesleki gelişime olumlu etkilerine değinmişlerdir. Katılımcılar, takım çalışması yapılmasının kaynaştırıcı etkileri olduğunu, öğretmenlere bilgi ve deneyim sağladığını, öğretmenler arasında sinerji ve etkili iletişim kurulmasında fayda sağladığını, sorumluluk bilincinin gelişmesi, kurum içi bağlılığı arttırdığını ve çalışma isteğinde artışlar sağladığı, işbirliği ve sosyalleşme gibi bir çok yararının olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.'te 7 okul yöneticisinin, okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenler arasında sinerji ve sosyalleşme gibi olumlu etkileri olduğuna ilişkin görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır:

*Zümre öğretmenleri ya da farklı branşlarda hem kaynaşma artmakta hem de yaptığı çalışma ile kendine bilgi ve deneyim sağlamaktadır. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 1)*

*Takım çalışmaları, öğretmenler arası sinerji ve etkili iletişim oluşmasında oldukça etkilidir. Kurum içi birliktelik artar ve verim sağlanır. Kişilerin çalıştığı kuruma olan bağlılığı ve çalışma isteği artar. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 9)*

*Öğretmenler ekip çalışması yapmak ister, müdür rol model olur. (Görüşme Kaydı: Müdür 5)*  
*İşbirliği ve sosyalleşme (Görüşme kaydı: Müdür 4)*

*Sorumluluk bilinci ve sosyalleşme. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 2)*

*Her öğretmenin kendini geliştirmesini sağlar. Birbirlerinin olumlu değişimlerine katkıda bulunur. İşbirliği sayesinde başarılı olunmasını sağlar. Sinerjiyi, ortak akli ve değişimleri sağlar. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 3)*

*Birlik ve beraberlik, bir gruba ait olabilme ve sonucunda başarı. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 3)*

Tablo 4.3.'te 3 okul yöneticisinin, takım çalışmasının öğretmenlere getirdiği yararların Verimlilik ve başarıyı arttırdığı yönünde olduğu şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Mesleki gelişimi ve verimli çalışmayı artırır (Görüşme Kaydı: Müdür 3)*

*Öğretmenlerin takım çalışması yapması, projelerde ve yarışmalarda etkili ürünler çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca takım üyeler, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlar. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 6)*

*Birlikte çalışmak işleri kolaylaştırır. İyi bir iş bölümü iş yükünü azaltır. Birlikten kuvvet doğar, anlam kazanır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 5)*

Tablo 4.3.'te 5 okul yöneticisinin, takım çalışmasının öğretmenlere getirdiği yararların mesleki bağlılık ve mesleki gelişime olumlu faydalar sağladığı yönündeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Mesleki alanda motivasyon,aidiyetlik duygusu,tahammül edebilme,kabullenme,özgüven* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 4)

*Huzurlu bir idari kadronun işleri aksamaz, düzenli bir kurumda öğretmenler her açıdan rahat çalışır.* (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 10)

*Kendini farklı alanlarda yaratıcılıklarını gösterebilirler* (Görüşme Kaydı: Müdür 1)

*Mesleki doyunluk üst düzeye gelir. Mesleğe bağlılık olumlu düzeyde artar.* (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 8)

*Öğretmenin gelişimini sağlar. Birlikte çalışma becerisi kazandırır.* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 7)

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararlar nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular üç tema altında Tablo 4.4.'te verilmektedir.

Tablo 4.4. *Okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararlarla ilişkin yönetici görüşlerinin analizi*

Temalar	f
Sosyalleşme	5
Akademik ve sosyal alanda başarıyı birlikte arttırması	8
Özgüven	1
Birlik ruhu	1
Toplam	15

Tablo 4.4.'te belirtildiği üzere okul yöneticilerinin; okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararlar konusunda, sosyalleşme (n=5), akademik ve sosyal alanda başarıyı birlikte arttırması (n=8), özgüven(n=1),birlik ruhu (n=1) şeklinde yönetici görüşleri dört kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, %33,3'ü okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilerin sosyalleşmesi konusunda yararlar sağladığını, %53,3'ü akademik ve sosyal alanda başarıyı birlikte arttırması, % 6,6 'sı takım çalışması yapılmasının öğrencilerin özgüvenini arttırdığı,% 6,6 'sı öğrencilerde birlik ruhu oluşturduğu yönünde görüş belirtmiştir.

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal ) açısından bir çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Okullarda yapılan takım çalışmaları öğrencilerin hem akademik hem de sosyal alanda başarılarını arttırmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, okullarda takım çalışması yapılmasının öğrenciler açısından getirdiği yararları 4 temada toplayabiliriz. Katılımcıların çoğunluğu, okullarda takım çalışması yapılmasının akademik ve sosyal alanda başarıyı birlikte getirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı ise verdikleri cevaplarda , takım çalışması yapılmasının öğrencilere sosyalleşme, özgüven, birlik ruhu gibi konularda olumlu etkilerine değinmişlerdir. Katılımcılar, takım çalışması yapılmasının öğrencileri sosyalleştirdiğini, özgüven sağladığını, öğrenciler arası yardımlaşma ve dayanışma ilişkilerini geliştirdiğini, akademik ve sosyal alanda başarıya katkı sağladığını, karar alma becerilerine olumlu katkı sağladığını,aidiyetlik, sevgi ihtiyacı, saygı kazanımı,arkadaşlık ve dostluk gibi duygulara olumlu katkılar sağladığını dile getirmişlerdir.

Tablo 4.4.'te 5 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararların sosyalleşme olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir, görüşleri aşağıdaki şekildedir:

*Takım olmak bireyleri sosyalleştirir. Takım çalışması öğrencilerde özgüven sağlar,yardımlaşma ve dayanışma sayesinde bir çok sorun çözülür. Bu da başarıya katkı sağlar.* (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 5)

*Sosyalleşme, özgüven, aidiyetlik,sevgi ihtiyacı,saygı kazanımı,arkadaşlık ve dostluk* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 4)

*Öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar.Birlikte çalışma becerisi kazandırır.* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 7)

Tablo 4.4.'te 8 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararların akademik ve sosyal alanda başarıyı birlikte arttırdığını belirtmişlerdir, aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Okula aidiyet ve başarı.* (Görüşme Kaydı: Müdür 4)

*Takım çalışmasının yararını gören öğretmen,kendi dersinde de öğrencilerinin takım çalışması yapmasını sağlar.Böylece öğrencilerin sosyalleşmesi ve okul başarısı artar.* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 6)

*Takım çalışması sayesinde öğrenci daha fazla başarı elde edebilir. Sosyal olarak ise kendini bir gruba ait hisseder.* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 2)

*Akademik ve sosyal başarının artması...* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 4)

*Öğrencilerin akademik başarıları artar. Bireysel ve sosyal yönden kendilerini geliştirebilirler.* (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 8)

*Takım çalışması yapılan okullarda öğrenciler ile ilgili kapsamlı ve nitelikli kararlar alınabilir. Öğrencilerin gelişimi için hem akademik,hem sosyal açıdan önemli kararlar verilir.Böyle olunca,takım çalışması yapılan okulda, öğrenci başarısı ve etkili bir okul için*

*olumlu bir durum yaşanır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 9)*

*Yapılan çalışmalar öğrencilerin bilgi düzeyini artırıyor. Başarı grafiği yapılan çalışmaya önem ve değer verir ise yükseliyor. Sosyal anlamda da arkadaş ilişkileri gelişiyor. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 1)*

*Öğrenci merkezli eğitimin etkinliğini artırır(Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 6)*

Tablo 4.4.’te 1 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere(akademik ve sosyal)getirdiği yararların özgüven olduğunu belirtmişlerdir, aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Öğrencilerin kendine olan özgüveni gelir. (Görüşme kaydı: Müdür 1)*

Tablo 4.4.’te 1 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilere(akademik ve sosyal)getirdiği yararların birlik ruhunu arttırdığını belirtmişlerdir, aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Birlik ruhu oluşur. ( Görüşme kaydı:Müdür 5)*

#### **4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okullarda takım çalışması yapılmasının sizce başka yararları bulunmakta mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular beş tema altında Tablo 4.5’te verilmektedir.

Tablo 4.5. *Okullarda takım çalışması yapılmasının başka yararlarına ilişkin yönetici görüşlerinin analizi*

Temalar	f
Okul kültürüne olumlu etkisi	7
Birlik-beraberlik duygusu	4
Sosyalleşme	2
Motivasyon	1
Öğrencilerin özgüvenine etkisi	1
Toplam	15

Tablo 4.5'te belirtildiği gibi okul yöneticilerinin; okullarda takım çalışması yapılmasının başka konularda da yararları bulunduğunu belirtmişler, okul kültürüne olumlu etkisi (n=7), birlik ve beraberlik duygusu (n=4), sosyalleşme (n=1), öğrencilerin özgüvenine etkisi (n=1) motivasyon (n=1), şeklinde yönetici görüşleri beş kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, %46,6'sı okullarda takım çalışması yapılmasının Okul kültürüne olumlu etki sağladığını,%26,6'sı birlik ve beraberlik duygusuna olumlu katkı sağladığını, %13,3 'ü takım çalışması yapılmasının sosyalleşmeye sağladığı yararlar olduğunu,%6, 6'sı motivasyon arttırmaya yönelik yararlarını % 6,6 'sı öğrencilerin özgüvenine etkisini oluşturduğu yönünde görüş belirtmiştir.

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının paydaşlara bir çok farklı alanda olumlu etkisi bulunmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, okullarda takım çalışması yapılmasının başka yararları 5 temada belirtilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, okullarda yapılan takım çalışmalarının okul kültürüne ve okul iklimine olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı ise verdikleri cevaplarda, takım çalışması yapılmasının birlik beraberlik duygusu, sosyalleşme, motivasyon, öğrencilerin özgüvenine olumlu etkisinin olmasını belirtmişlerdir.

Katılımcılar, takım çalışması yapılmasının okul iklimi ve okul kültürünü pozitif yönde etkilediğini, böylelikle akademik başarıyı arttırdığını, paydaşların okula bakış açılarını olumlu yönde etkilediğini, birliktirlik ve beraberliğin arttığını, öğrencilerde görev alma ve sorumluluk duygusunun geliştiğini, sinerji oluşturduğunu, sosyal iletişimi arttırdığını belirterek okula farklı konularda yararları olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 4.5.'te 7 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının okul kültürüne olumlu etkisi olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir, aşağıdaki ifadelerden

anlaşılmaktadır;

*Takım çalışması yapılan okullarda, okul iklimi ve kültürü pozitif yönde etkilenir. Okulun etkililiği artarken, akademik başarı yönünde de gelişme sağlanabilir. (Görüşme Kaydı: Müdür Yardımcısı 9)*

*Okul kültürünün gelişimine katkı sağlar. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 8)*

*Okulun belli bir kültürü oluşur. Okul iklimi en üst düzeye ulaşır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 13)*

*Ortak paydaşların okula bakışı olumlu anlamda gelişiyor. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 1)*

Tablo 4.5.'te 4 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının Birlik-beraberlik duygusu oluşturduğuna dair görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Örgütte birlik ve beraberliği sağlar.Takım çalışması sonucu bir ürün ortaya çıkaran grubun okula ve işine bağlılığı artar. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 6)*

*Takım çalışmaları sayesinde ben değil biz duygusu ortaya çıkar. Öğrencilerde görev alma ve sorumluluk duygusu gelişir. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 5)*

*Dayanışmayı arttırır.Olumlu gelişimini sağlar (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 7)*

*Dinamik, iletişimin güçlendiği, bireysel becerilerin ortaya çıkmasını sağladığı,çalışanların keyif almasını sağlar. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 5)*

Tablo 4.5.'te 1 okul yöneticisi okullarda takım çalışması yapılmasının sosyalleşmeye etkisi olduğuna ilişkin görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Sinerji oluşur,sosyal iletişim artar.. ( Görüşme kaydı:Müdür 5)*

Tablo 4.5.'te 1 okul yöneticisinin okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilerin özgüven gelişimine olumlu etkisi olduğuna ilişkin görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Öğrencinin özgüvenini artırmaya yardımcı olabilir. ( Görüşme kaydı: Müdür yardımcısı 2)*

#### **4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka kimlerin katılmaları gerekir? Neden?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek bulgular yedi tema altında Tablo 4.6'da verilmektedir.

Tablo 4.6. Okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka kimlerin katılmaları gerekir? Neden? Sorusuna ilişkin yönetici görüşlerinin analizi

Temalar	f
Veliler	4
Öğrenciler	4
Okul çalışanları, hizmetliler	3
Okul aile birliği	2
İl ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri	1
Diğer( Uzman kişiler, halk eğitim, vakıflar, akademisyenler)	1
Toplam	15

Tablo 4.6’da belirtildiği gibi okul yöneticilerinin; okullarda takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka kimlerin katılması gerekir, neden sorusuna, veliler(n=4), öğrenciler (n=4), okul çalışanları ve hizmetliler (n=3), okul aile birliği (n=2), il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri (n=1), diğer(uzman kişiler, halk eğitim, vakıflar, akademisyenler şeklinde yönetici görüşleri altı kategori altında toplanmıştır. Katılımcıların, % 26,6’sı okullarda takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka velilerin katılması, % 26,6’sı öğrencilerin katılması, %20 ‘si okul çalışanları ve hizmetlilerin katılması, % 13,3’ü okul aile birliğinin katılması, %6, 6 ‘sı il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin katılması,% 6,6 ‘sı diğer (alanda uzman kişiler, halk eğitim, vakıflar, akademisyenler ) kişilerin katılması yönünde görüş belirtmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, okullarda yapılan takım çalışmalarına, öğretmen ve yöneticilerden başka velilerin, öğrencilerin , okul çalışanları ve hizmetlilerin, okul aile birliği üyelerinin, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin ,uzman kişilerin, halk eğitim müdürlüğü katılımcılarının, vakıfların, akademisyenlerin katılabileceği belirtilmiştir.

Tablo 4.6.’da 4 okul yöneticisi Okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka velilerin katılması şeklindeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Velilerin de takım çalışmalarına dahil edilmesi gerekir (Görüşme Kaydı: Müdür 4)*

*Veliler ile işbirliği yapılabilir. Okul çevresi imkanlar doğrultusunda takım çalışmalarına katılabilir. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 8)*

*Takım çalışmalarına veliler de katılabilir. Öğretmen- veli işbirliği sayesinde, okul yararına kararlar alınırken öğrenci başarısı için de önemli gelişmeler kaydedilebilir. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 9)*

*Öğrenci velileri katılabilir. Öğrenme sürecinde veliler de aktif rol oynadığı için. (Görüşme Kaydı:*



Müdür yardımcısı 2)

Tablo 4.6.'da 4 okul yöneticisi okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka öğrencilerin katılması şeklindeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Veliler ve öğrenciler katılmalıdır. Çünkü Eğitim -öğretim bir bütündür; paydaşlarının yani velilerin ve öğrencilerin de bu süreçte yer alması takım çalışmasının yararlarına daha fazla katkı sağlayacak ve olumlu etkileri olacaktır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 3)*

*Öğrenciler, Veliler, okulda bulunan yardımcı personel, (Görüşme Kaydı: Müdür 2)*

*Önemli paydaşlar oldukları için öğrenci ve yardımcı personel dahil olmalıdır. (Görüşme Kaydı: Müdür yardımcısı 10)*

Tablo 4.6.'da 3 okul yöneticisi okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka okul çalışanları, hizmetlilerin katılması şeklindeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Okuldaki tüm personelin takım çalışmasına katılması gerekir. Ne kadar farklı fikir ve düşünce olursa çalışmalar o kadar zengin olur. ( Görüşme kaydı: Müdür yardımcısı 6)*

*Aile ve okul çalışanı hizmetliler (Görüşme kaydı: Müdür 3)*

Tablo 4.6.'da 2 okul yöneticisi okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka okul aile birliğinin katılması şeklindeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Okul çalışanları, veliler ve okul aile birliğinden katılımın olması yararlı olur, özellikle velilerin aktif katılımı okulu ve öğrencilerin başarılarına katkı sağlar, ayrıca okullardaki çalışmaların nasıl yapıldığı konusunda bilgi sahibi olurlar. ( Görüşme kaydı: Müdür yardımcısı 5)*

Tablo 4.6.'da 1 okul yöneticisi okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka İl ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri katılması şeklindeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Konunun içeriğine göre ilçe ve il milli eğitim yöneticileri katılabilir. Ayrıca akademisyenler de katılırsa nitelik artar. ( Görüşme kaydı: Müdür 5)*

Tablo 4.6.'da 1 okul yöneticisi okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka diğer ( Uzman kişiler, halk eğitim, vakıflar, akademisyenler) katılması şeklindeki görüşleri şu ifadelerden anlaşılmaktadır;

*Halk eğitim, sivil toplum kuruluşları, vakıflar olabilir. ( Görüşme kaydı: Müdür yardımcısı 4)*

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde; Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan yöneticilerin okullarda takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin incelenmesi, önerilerinin değerlendirilmesi, takım çalışmasına ilişkin deneyimlerinin incelendiği çalışmanın sonuçları yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, ortaokullarda yönetici olarak çalışmış olmasına, bu anlamda tecrübe ve deneyimlerinin olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu seçilirken yer, öğrenci ve veli profili birbirinden farklı ortaokul yöneticilerinden 10 farklı okulda çalışan 15 yönetici ile görüşülmüştür.

Yapılan çalışmadan elde edilen veriler ışığında, araştırmada katılımcıların çoğunluğu; okullarda etkili takım çalışması yapıldığını, hatta iyi takım oluşturulduğunda başarının da beraberinde geldiğini belirtmişlerdir. Fakat bazı durumlar okullarda takım çalışması yapılmasını engellemektedir. Örneğin, planlama eksikliği, öğretmenlerin takım çalışmasına gereken önemi vermemesi, bürokratik işlerin yoğunluğu, öğretmenler arasındaki görüş, cinsiyet, branş farklılıkları, iletişim yetersizliği gibi bazı sebepler okullarda takım çalışması yapılmasını olumsuz etkilemektedir. Takım çalışmasını, “sıradan insanların sıra dışı işler yapmalarına olanak sağlayan bir eşgüdüm sürecidir” şeklinde tanımlayan Scarnati, bu tanımını son derece ilginç bir örnekle somutlaştırmıştır: “A” harfi alfabenin ilk harfidir. Ancak sadece en önde geliyor ve ilk olması onu diğer harflerden daha üstün ya da daha özel kılmaz. “A” harfinin bir öneme sahip olması onun diğer harfler ile bağ kurarak anlam taşıyan bir bütün oluşturabilmesine bağlıdır. Takım çalışması, takımdaki tüm üyelerin bir arada ve birlik içersinde olup, etkili bağlar ve olumlu iletişim kurarak geliştirdikleri bir yapıdır.

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının yönetici, öğretmen, öğrenci açısından bir çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Okullarda oluşturulan takım çalışmalarında, tüm ekip üyelerinin yetenekleri doğrultusunda, kendilerini katarak yaptıkları çalışmalar okul iklimini olumlu etkilemekte ve başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle okullarda takım çalışması yapılmasının önemi çok büyüktür. Etkili takım çalışması yapılabilmesi için yöneticilerin çoğunluğunun önerileri, takım içi iletişim ve uyumun, ortak

amaç belirlenmesi ve işbirliğinin, farklı fikirlere açık olunmasının önemli olduğu yönündedir. Katılımcıların, %53,3 'ü yani yarısından biraz fazlası okullarda etkili takım çalışması yapılabilmesi için takım içi iletişim ve uyumun öneminden, % 26,6 'sı ise ortak amaç belirlenmesi ve işbirliğinin öneminden, %20'si ise farklı fikirlere açık olunmasının öneminden bahsetmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu, okullarda daha etkili bir takım çalışması yapılabilmesi için öğretmenler arası iletişim ve iyi ilişkilerin sağlanması gerektiğini, okul kültürünün oluşturulmasının önemini, görev dağılımının kişiye uygun ve adaletli yapılmasının önemini, dolayısıyla takım içi iletişim ve uyumun önemini vurgulamışlardır . Çelikten (2001)'in yapmış olduğu bir araştırmada, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hemen hepsi, örgütün başarısını artırmada kendilerinin tek başına yeterli etmen olmadığını belirtmiş, 'başarılı ve etkili bir okul'a kavuşmak için uyumlu bir takım çalışmasının gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının öğretmenler açısından bir çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Katılımcıların, %46,6'sı okullarda takım çalışması yapılmasının öğretmenlere sinerji ve sosyalleşme konusunda yararlar sağladığını, %20'si verimlilik ve başarıyı arttırdığını, %33,3 'ü takım çalışması yapılmasının öğretmenlerin mesleki bağlılığını ve mesleki gelişimini olumlu etkilediğini belirtmiştir.

Okullarda yapılan takım çalışmaları öğretmenlerin paylaşımında bulunmaları, iş veriminin artması, daha nitelikli ürünler ortaya konması gibi açılardan oldukça önemlidir. Katılımcıların çoğunluğu, okullarda daha etkili bir takım çalışmasının sinerji ve sosyalleşme açısından faydasından bahsetmiştir. Ayrıca takım çalışması yapılması verimlilik ve başarıyı arttırmakta, mesleki bağlılık ve mesleki gelişimi olumlu etkilemektedir. Katılımcılar, takım çalışması yapılmasının kaynaştırıcı etkileri olduğunu, öğretmenlere bilgi ve deneyim sağladığını, öğretmenler arasında sinerji ve etkili iletişim kurulmasında fayda sağladığını, sorumluluk bilincinin gelişmesi, kurum içi bağlılığı arttırdığını ve çalışma isteğinde artışlar sağladığı, işbirliği ve sosyalleşme gibi bir çok yararının olduğunu belirtmişlerdir. Benzer bir çalışmada, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin takım çalışması, motivasyon ve memnuniyet düzeylerine ilişkin yaklaşımlarını inceleyen Satman (2013) da benzer sonuçlar vermekte ve takım çalışmasının yararlarından bahsetmektedir. Ekip çalışması iş performansını artırabilir. Ekip olarak birlikte çalışarak daha iyi kararlar alınabilir. Proje bazlı takım çalışmasında öğrenciler süreç içerisinde birbirlerinden öğrenebilirler ancak tüm bu faydaların yanında gruptaki performansı olumsuz etkileyebilecek faktörler de vardır.

Düşük iletişim, eşitsizlik, benmerkezcilik, farklı değerlere sahip olmak ve düşük sorumluluk duygusu ekip çalışmasının tüm anlamını ortadan kaldırabilir. Bu unsurlar tek tek ekip içerisindeki bireylerin performanslarını etkilediği gibi grubun motivasyonunu da düşürür. Ekip çalışmasının sağladığı faydalar değerlendirilince, profesyonel eğitimcilerin ekibin sağlıklı bir şekilde işleyişini sağlamak için grup gelişimi, ekip gelişimi ve karar verme işlemi ile ilgili konularda eğitim vermeleri gerekliliği tespit edilmiştir (Chan ve Chen, 2010). Eğitimde ekip çalışması eğitimcilerin yalıtılmışlıklarını ortadan kaldırmak için çok etkilidir ancak gerekliliği bunun dışında nedenlere de bağlıdır. Ayrıca eğitimcilerin profesyonel gelişimleri ve bunun öğrenciler üzerindeki etkileri için de gereklidir. Eğitimcilerin gruplar halinde etkin bir şekilde çalışabilme yetenekleri, öğretim bilgilerinin dışında diğer eğitimcilerle güçlü bir iletişim sürdürerek eğitim felsefelerinin değişmesine olanak tanır (Hoffman, Kalnin 2003 akt. Laius ve Rannikmae, 200 ). Bu aşamada eğitime yeni yaklaşımlar kazandırılarak, öğretim yöntemlerine dahil edilir. Diğer bir deyişle, ister eğitimci ister öğrenci olsun, etkili ve planlı takım çalışmasına katılanlar, daha fazla yaratıcılık, daha güçlü iletişim ve öğrenmede daha fazla etkinlik açısından fayda sağlayacaktır. Rannikmae, 200 ).

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal ) açısından bir çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Okullarda yapılan takım çalışmaları öğrencilerin hem akademik hem de sosyal alanda başarılarını arttırmaktadır. Katılımcıların, bir kısmı okullarda takım çalışması yapılmasının öğrencilerin sosyalleşmesi konusunda yararlar sağladığını, çoğunluğu akademik ve sosyal alanda başarıyı birlikte arttırdığını, öğrencilerin özgüvenini arttırdığını ve öğrencilerde birlik ruhu oluşturduğu yönünde görüş belirtmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen bilgiler ışığında, takım çalışması yapılmasının öğrencileri sosyalleştirdiğini, özgüven sağladığını, öğrenciler arası yardımlaşma ve dayanışma ilişkilerini geliştirdiğini, akademik ve sosyal alanda başarıya katkı sağladığını, karar alma becerilerine olumlu katkı sağladığını, aidiyetlik, sevgi ihtiyacı, saygı kazanımı, arkadaşlık ve dostluk gibi duygulara olumlu katkılar sağladığı sonuçlarına ulaşılmaktadır. Daha önce yapılmış olan bir araştırmada da Satman (2013) benzer bulgulara rastlanmıştır. Yine aynı şekilde okullardaki ekip çalışmasının öğrenciler arasında oluşturulmasının pek çok faydası olduğu bilinmektedir. Öğrencilerin olgunlukları diğerlerini dinleme, ekip üyesi olan arkadaşlarını cesaretlendirme, empati gösterme, çatışmalarda uzlaşma yolları bulma ve yaşlılarına derslerinde yardımcı olma gibi ekip çalışması yeteneklerinin kazanılması ile değerlendirilebilir. Öğrencilerin etkili birer ekip üyesi olmaları ekibin ortaya çıkarttığı ürün

kadar önem arz etmektedir. Öğrenciler ekip çalışmasının önemini kavradıklarında, kafalarında oluşturdukları başarılı bir insan olmak için gerekli yetiler arasına işbirliği yeteneklerini de ekleyeceklerdir (Strom, Strom ve Moore, 1999). Walther-Thomas'da çalışmasında ekip çalışması içerisinde yapılan eğitimin öğrencilere sayısız faydalar sağladığı saptanmıştır. Özellikle öğrenme bozukluğu olanlar, genel eğitim alan öğrenciler ve öğretmenler için faydalı olacağı vurgusunu yapmıştır. Araştırması tüm öğrenciler için gelişmiş akademik başarı ve sosyal yetenek kazanımlarını tespit etmiştir. Ayrıca olumlu etkilenen akran iletişimi, engelli öğrenciler için öz-güven kazanımı ve sınıf ortamında gelişen çalışma yetenekleri diğer faydalar olarak sıralanmıştır. Öğretmenlerde ise artan profesyonel doyum, profesyonel ve kişisel gelişim ve diğer eğitimciler ile birliktelik rapor edilmiştir (Walther- Thomas, 1997).

Okullarda etkili takım çalışması yapılmasının paydaşlara bir çok farklı alanda olumlu etkisi bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu, okullarda yapılan takım çalışmalarının okul kültürüne ve okul iklimine olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, takım çalışması yapılmasının birlik beraberlik duygusu, sosyalleşme, motivasyon, öğrencilerin özgüvenine olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılar, takım çalışması yapılmasının okul iklimi ve okul kültürünü pozitif yönde etkilediğini, böylelikle akademik başarıyı arttırdığını, paydaşların okula bakış açılarını olumlu yönde etkilediğini, biz duygusunun, birlik ve beraberliğin arttığını, öğrencilerde görev alma ve sorumluluk duygusunun geliştiğini, sinerji oluşturduğunu, sosyal iletişimi arttırdığını belirterek okula farklı konularda yararları olduğunu söylemişlerdir. Takım çalışmasının kurumlar ve paydaşlarına kattığı diğer yararlarının araştırıldığı bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Tekin, (2007) Sonuç olarak takım çalışmalarına organizasyonlar açısından pek çok yararları vardır. Bunlar : Verimliliğin artması, çalışanların moralinin düzelmesi, maliyetlerin azalması, rekabet gücünün artması, kalitenin artması, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, ortak amaçlar etrafında toplanılarak yoğunlaşılması, yapılan işin daha zevkli hale gelmesi, hiyerarsinin azalması, sistem anlayışının hâkim olabilmesi bürokrasi azalması, yöneticilerin rollerinin degismesi, .örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi, iletişimin artması ile bilgi alışverişinin sağlanması ve örgütsel sinerjinin artmasıdır. Bunlara ek olarak belirtilebilecek yararlar arasında takımlarda hatanın azalması, objektif karar alma mekanizmalarının daha kolay işletilebilmesi, üyelerle takımın özdeşleşebilmeleri ve yönetime dinamiklik kazandırılması şeklinde sayılabilir (Kutunis, 2002:252).

Araştırma sonuçları incelendiğinde, katılımcıların verdikleri cevaplara göre,

okullarda yapılan takım çalışmalarının niteliğini arttırabilmek için , öğretmen ve yöneticilerden başka velilerin, öğrencilerin , okul çalışanları ve hizmetlilerin, okul aile birliği üyelerinin, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin ,uzman kişilerin, halk eğitim müdürlüğü katılımcılarının, vakıfların, akademisyenlerin katılabileceği belirtilmiştir. Yapılan benzer bir araştırmada, Ekip çalışmasının herkesi içine alacak şekilde başlatılması öğretim veyönetim için daha etkili bir ortam kurulmasını sağlayacak ve problem çözme ile karar verme olgularının okuldaki tüm düzeylerde ekip çalışması içinde uygulanması ise okul başarısı için önemli bir basamak olacaktır (Cafoğlu,1996). Yapılan diğer bir araştırmada ise, Ekip çalışmasının okulda görev yapan öğretmenler arasında olmasının dışında eğitim alanında araştırma yapan akademik personel ile öğretmenler arasında değerlendirme ekipleri kurulabileceği görüşü de ortaya atılmıştır. Bu ekiplerin eğitim ortamının zenginleşmesi, öğrencilerin zenginleşen ortamdan daha üst düzeyde fayda sağlaması dışında öğretmenlere ve akademik araştırma yapan kişilere de farklı faydalar sağlayacağı düşünülebilir. Akademik çevrelerin deneysel çalışma yapma fırsatı bulmaları açısından, öğretmenlerin ise rutin eğitim etkinliklerinin ötesinde bir çalışma ile iş ortamlarının zenginleşmesi açısından faydalar sağlayacağı oldukça olasıdır (Alpert ve Bechar, 2007).

Araştırmada ortaokullarda çalışan okul yöneticilerinin okullarda takım çalışmalarına ilişkin görüşlerine yer verilmiş ve yönetici görüşleri doğrultusunda takım çalışmasının yararları değerlendirilmiş, etkili takım çalışması yapılabilmesi için alınabilecek önlemler, işbirliği yapılabilecek kurumlar gibi konularda önerilere yer verilmiştir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Okul yöneticileri, öğretmenler arası grup uyumunu ve iletişimi güçlendirici etkinlikler yapılmasını sağlayarak, grup sinerjisini olumlu yönde arttırıcı çalışmalar yapabilir. Böylelikle takım üyesi olan öğretmenler arasındaki sorunlar ve çalışmaya engel olabilecek durumların ortadan kalkması sağlanabilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin etkili takım çalışması yapabilecekleri farklı

etkinlikler belirleyip, ekipler oluşturarak, dönem başında çalışmaların planlamasını sağlayabilir.

- Yaptığım araştırma sonuçları incelendiğinde, takım çalışması yapılmasının öğrencileri sosyalleştirdiğini, özgüven sağladığını, öğrenciler arası yardımlaşma ve dayanışma ilişkilerini geliştirdiğini, akademik ve sosyal alanda başarıyı arttırdığını, karar alma becerilerine olumlu katkı sağladığını, aidiyetlik,sevgi ihtiyacı,saygı kazanımı,arkadaşlık ve dostluk gibi duygulara olumlu katkılar sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğrencilerin kendilerini ilgilendiren tüm konularda takım çalışmasının her alanında örneğin, kültürel ve sanatsal faaliyetler, spor faaliyetleri gibi etkinliklerde aktif rol almaları sağlanarak ve yapılacak etkinliklerde (okul gezisi, kermes gibi) fikirleri alınarak takım çalışmalarında etkin olarak çalışmaları sağlanabilir. Böylelikle öğrencilerin akademik ve sosyal alanda başarı sağlamaları desteklenebilir.
- Yöneticilerin, öğretmenlerin katıldıkları takım çalışmalarının sonuçlarını değerlendirirken adaletli olmaları önemsenmelidir, bu amaçla çalışmanın niteliğini değerlendirecek genel kriterler belirlenebilir, bu değerlendirmelerin öznel yorumlardan arındırılması sağlanıp, kişiye özel değerlendirmelerden uzak durularak nesnel değerlendirmeler yapılabilir.
- Okullarda grup içi etkileşimi artırma amaçlı, paydaşların birbirleriyle bağlarını kuvvetlendirme amaçlı sosyal ve kültürel etkinlikler, seminer dönemi faaliyetleri, rehberlik servisiyle işbirliği kurularak iletişim, grup rehberliği çalışmalarının yapılması sağlanabilir.
- Engelli öğretmen, personel ve öğrencilerin takım çalışmalarında aktif rol alması özellikle önemsenabilir. Takım çalışması projelerinin bir kısmı engel türlerine göre, bireylerin kendi yetenek ve ilgilerini ortaya çıkarabilecekleri faaliyetleri destekleyecek nitelikte hazırlanabilir.
- Takım çalışmalarında, projelerde, sosyal etkinliklerde görev alan öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için MEB tarafından bu öğretmenlere ek ücret ya da ek hizmet puanı verilebilir. Özlük haklarında iyileştirmelere gidilebilir.
- Takım çalışmalarında ekip olarak başarı sağlayan, belirlenen kriterlerini karşılayan çalışmalar yapan takım üyeleri ödüllendirilerek, motivasyonları ve çalışma heyecanları arttırılabilir.
- Okullarda yapılan takım çalışmalarının niteliksel olarak daha etkili olabilmesi

ve büyük kitlelere ulaşmasının sağlanması amacıyla, diğer kurum ve kuruluşlardan, akademisyenlerden, Milli Eğitim Müdürlüklerinden, velilerden destek alınabilir, geliştirilen projelerde etkin rol almaları sağlanabilir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Okullarda takım çalışmalarının etkililiğinin değerlendirilmesi amacıyla, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşleri incelenebilir.
- Takım çalışmalarını inceleyen nicel bir araştırma yapılabilir.
- Denizli iline bağlı diğer eğitim kademelerinde ve ilçelerinde takım çalışmasına ilişkin yönetici görüşleri incelenebilir.
- Belli bir eğitim yılı içerisinde ortaokullarda yapılan takım çalışmalarının etkiliği ekip üyelerinin katılacağı görüşmeler yapılarak değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Açıklım, A, Şişman, M. ve Turan, S. (2007). Bir insan olarak okul müdürü. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Alpert, A. and Bechar, S. (2007), Collaborative Evaluation Research: A Case Study of Teachers' and Academic Researches' Teamwork in Secondary School, *Studies in Educational Evaluation*, Vol: 33, Syf: 229-257.
- Alagöz, K, (2007) Mesleki ve Teknik eğitimde takım çalışması ve eğitimcilerin performansına etkisi, Beykent Üniversitesi.
- Atabey ,S (2020) 7. 21. Yüzyıl bilgi ve becerileri: takım çalışması ve işbirliği , Muğla Üniversitesi.
- Atılğan, H. (2010) İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması\* Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi *Ege Eğitim Dergisi 2010 (11) 2: 20– 441*
- Aydın, M. (2005). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu.
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Basım,  
Yayın, Dağıtım LTD. ŞTİ.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, İstanbul:  
Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1983)?. *Eğitim Yönetimi*. Gül Yayınevi. Ankara.
- Başaran, İ.E.(1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 52: 32-34.
- Cafoğlu, Zuhale. (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Syf.66, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul.Cleland, D., Strategic Management of Teams, New York, 1996.
- Chan Lim, H. & Chen Ching, H. (2010), Conflict From Teamwork in Project-Based Collaborative Learning, *International Society for Performance Improvement*, Vol.49. No.2, Syf.23-26.
- Çankaya H. (2010) Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması, *Dergipak Akademik*, s.167-183
- Çelik, V. (1997). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.

- Çelikten, M. (2001). 'Etkili Okullarda Karar Süreci'.
- Çetin, M. Ö. (1998). *Eğitim Yönetimi Açısından İlköğretim Okullarında Takım Çalışması*. İstanbul: Alfa Yayınları
- ÇETİN, C. (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, Yayın No 55, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetin, S., *İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2001, s.5.*
- Deveci, İ. (2018). Ortaokul Öğrencilerinin Takım Çalışması ve Karar Verme Eğilimlerinin İncelenmesi Dergipak Akademy, , 47, 311-330.
- Demirtaş, Zülfü. "Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki." *Eğitim ve Bilim* 35.158 (2010).
- Elma, C. "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması", *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 33, 2002.
- Ergi ŞENER 03/01/2022 HÜRRİYET KÖŞE
- Erzen, A (2021) öğretmenler ile okul Yöneticileri bakış açısıyla başarılı okul yöneticisi ve yönetici seçimi üzerine bir araştırma:Kayseri ili uygulaması.Kapadokya Üniversitesi Lisans üstü eğitim,öğretim ve araştırma ensitüsü siyaset bilimi ve kamu yönetimi ve anabilim dalı
- TÖREMEN (2007) Okullarda Sinerjinin Engelleri: Takım Çalışması Üzerine Nitel Bir Araştırma (Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ, Türkiye) Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri 7-1 s.617-645
- Gökbaş, M., *Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001.*
- Güçlü, N. ve Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğrenciler öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 137-160
- Hoy,W. K., & Miskel, C. G. (2010). Educational adminstration: Theory, research and practise, (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- İmren, T. (2021) İmam hatip ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin takım çalışması algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

- James T. Scarnati, "On Becoming a Team Player", Team Performance Management: An International Journal, Vol.7, No.1/2, 2001, s.5.
- 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.
- Kara, M, (2006) Eğitimde takım çalışması ve okul başarısı: İstanbul okullarında amprik bir çalışma, Yeditepe Üniveristesi, İstanbul
- Katzenbach, J. and Smith, D. (1993). *The Wisdom Of The Teams Creating High-Performance Organization*. Singopore: Mcgraw Hill Book Company.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 2014
- KUTANIS, Rana Özen (2002), "Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar". Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler İsmail Dalay, Recai Çoskun ve Remzi Altunısık, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Aslan, Mahire, Niyazi Özer, and Aslı A. BAKIR. "Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma." *İlköğretim Online* 8.1 (2009): 268-281.
- Newstrom, J.W.; Davis, K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 10<sup>th</sup> Edition, New York., 1998.
- .. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.
- Özgen, H., Kılıç, K. C., Karademir, B. (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 175-188.
- Pearson Prentice Hall: New Jersey, USA.
- ROBBINS, S.P. ve JUDGE, T.A. (2009). *Organizational Behavior*, 13th Edition,
- Satman, C. (2013) Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin ekip çalışması konusundaki yaklaşımları, ekip çalışmasına ilişkin motivasyon ve doyum düzeylerinin incelenmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Eğitim Psikolojisi Programı, Ankara.
- Strom, Paris.S., Strom, Robert D. and Moore, Elite G. (1999), Peer and Self- Evaluation of Teamwork Skills. *Journal of Adolescence*, Vol:22, Syf: 539-553.
- Sümter, E. (2003). *Örgütlerde takım çalışması ve performans etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TAŞ, C (2018) İlk ve orta okullarda görev yapan yöneticilerin takım algısının incelenmesi  
İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü.
- Taşdan, Ş (2007) Ortaöğretim okullarında takım çalışması (Bolu ili örneği), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu
- Tekin, D. (2007) ilköğretim okullarında yöneticilerin takım kurma ve yönetebilme yeterliği (sakarya ili örneği). Sakarya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Sakarya

- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.
- Tuna, B., *Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği)*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.
- Weiss, D, *Başarılı Ekip Oluşturma*, Çev. E. Tuksan, İstanbul, 1993.
- Walther-Thomas, C.S., (1997), Co-teaching experiences: The Benefits and Problems that Teachers and Principals Report Over Time. *Journal of Learning Disabilities*, July/August 1997, 30(4), Syf.395-407
- Yapar, A. (2009) *Takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurlar üzerine nitel bir araştırma*. İzmir
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## EKLER

### Ek 1. Yönetici Görüşme Formu

#### Kişisel Bilgi Formu:

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Göreviniz ( ) Okul Müdürü ( )Müdür Baş Yardımcısı ( ) Müdür Yardımcısı

Bu okuldaki görev süreniz:.....

Mesleki Hizmet Süreniz: ( )1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )11-15 yıl ( ) 16-20 yıl  
( ) 21 ve üzeri

Öğrenim Durumunuz: ( ) Lisans  
( ) Y.Lisans  
( ) Doktora

1- Ortaokullarda görev yapan yöneticilere göre okullarda etkili takım çalışması yapıyor mu?

a) Yapılmıyorsa nedenleri nelerdir?

2- Etkili takım çalışmaları yapılabilmesi için önerileriniz nelerdir?

3- Okullarda takım çalışmaları yapılmasının öğretmenlere getirdiği yararlar nelerdir?

4- Okullarda takım çalışmaları yapılmasının öğrencilere (akademik ve sosyal) getirdiği yararlar nelerdir?

5- Okullarda takım çalışması yapılmasının sizce başka yararları bulunmakta mıdır?

6- Okullardaki takım çalışmalarına öğretmen ve yöneticilerden başka kimlerin katılmaları gerekir? Neden?

## Ek 2. Araştırma İzni



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-47908578  
Konu : Anket Uygulama İzni

15/04/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 06.04.2022 tarihli ve 191592 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa İNAN, Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN danışmanlığında "Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Okullarda Takım Çalışmalarına İlişkin Görüşleri" konulu tez çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhünamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
15/04/2022  
Rıza DALAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Rıza DALAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 366a-ddd9-3f83-bf16-9fe4 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ