

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TAKIM HALİNDE
ÇALIŞMA BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Ahmet Emin EROL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Mustafa UYAR

Konya – 2008

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TAKIM HALİNDE
ÇALIŞMA BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

Ahmet Emin EROL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Yrd.Doç.Dr Mustafa UYAR



Konya – 2008

	<p>T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	
---	---	---

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Ahmet Emin EROL

	<p>T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	
---	---	---

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Ahmet Emin EROL tarafından hazırlanan İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışma Becerileri başlıklı bu çalışma 24/10/2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin IZGAR	Başkan	imza
Yrd.Doç.Dr. Mustafa UYAR	Üye	imza
Yrd.Doç.Dr. Atila YILDIRIM	Üye	imza

ÖNSÖZ

Son yıllarda yönetim bilimi alanında yapılan araştırmalar ve çalışmalar ortaya koymaktadır ki, her sektörde yönetimin temel zorunluluklarından biriside daha çok ekip çalışmasının gerekliliğidir.

Doğruluğu kanıtlanabilen bilginin bilimsel bilgi değil, dogmatik bilgiler dışında doğruluğu yanlışlanabilen bilginin bilimsel bilgi olarak kabul edildiği ve bilgideki değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişim, kurumların/örgütlerin yapısında ve yönetim anlayışlarında da önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler içerisinde en çok dikkat çekenlerden birisi olan takım çalışması uygulamaları kurumlar açısından giderek zorunluluk halini almakta, takım çalışmasını uygulayan kurumların sayısında hızlı bir artış gözlenmektedir. Bugün baaşarılı olan birçok kurum, içinde bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğünü sağlamak için takım çalışması uygulamalarının gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Elbette ki, eğitim kurumları da bu değişim ve yapılanma sürecinin dışında kalamaz. Eğitimin belirlenen genel ve özel amaçları gerçekleştirme sürecinde kendisini değişen yeni durum ve paradigmalara uydurmak durumundadır. Bu uyum sürecini baaşarıyla yürütmek, günün gereklerine, bireyin ve toplumun beklentilerine uygun bireylerin yetiştirilmelerini sağlamak için görevlerini ne derece gerçekleştirebilmektedirler? İşte bu süreçte eğitim kurumlarının işleyişinin düzenli olarak izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının işleyişini izleme, denetleme ve değerlendirme sürecinde alan uzmanı olan ilköğretim müfettişleri sürece katılmaktadırlar. Bu araştırmada eğitim kurumlarının çağın gereklerine uygun işleyişini sağlamak için yönetici ve öğretmenlere rehberlik yapmak ve çalışmalarını denetlemekle görevli ilköğretim müfettişlerinin, bu görevleri sırasında takım halinde çalışma becerilerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın yapılması ve raporun yazılması sürecinde bilgisi, deneyimi ve önerileri ile bana destek veren danışmanım Yrd.Doç.Dr. Mustafa UYAR'a, yine her aşamada gerek fikir, gerekse teknik anlamda desteklerini gördüğüm Yrd.Doç.Dr. Ali ÜNAL ve Dr. Ercan YILMAZ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışmalarım süresince kendilerine yeterince zaman ayıramadığım halde, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim eşim Songül ve oğlum Onur'a teşekkür etmeyi bir borç sayıyorum.

Ahmet Emin EROL

2008

ÖZET

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TAKIM HALİNDE ÇALIŞMA BECERİLERİ

Bu araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin; rehberlik ve teftiş çalışmaları sürecini, eğitim kurumlarının işleyişinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla hizmet edecek nitelikte grup ya da takım anlayışı içinde yürütüp yürütmediklerini nasıl değerlendirdikleri belirlenmiştir. Ayrıca bu konudaki değerlendirmelerinin müfettişliğe atanmalarına esas öğrenimleri, lisansüstü eğitim yapıp yapmama, yaş, müfettişlik kıdemi, nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama ve bulunduğu ildeki çalışma süresi değişkenlerine göre farklı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma evreni olarak Konya ili alınmış olup, evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin uygulanması ile toplanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular:

1- İlköğretim müfettişlerinin, gruplarındaki müfettişlerin takım halinde çalışma becerilerini “çoğu zaman” düzeyinde algıladıkları ve takım çalışması becerisini gösterdikleri söylenebilir.

2- İlköğretim müfettişlerinin, gruplarındaki müfettişlerin takım halinde çalışma becerilerini “çoğu zaman” düzeyinde algılamaları, müfettişlerin bu becerilerini “her zaman” düzeyinde gösterebilmeleri için bu alanın iyileştirmeye açık alan olduğu görülmektedir.

3- İlköğretim müfettişleri, meslek içerisinde kendilerine özgü grup kültürü oluşturmaktalar ve kendi içlerinde bu kültüre uyumda tutarlılık göstermektedirler.

4- İlköğretim müfettişlerinin, grup çalışmaları sırasında aralarında hiyerarşik yapı ve statü açısından yatay bir iletişim olması, lisansüstü öğrenimin öneminin getirdiği farklılığı ortadan kaldırmaktadır.

5- Gruplarda oluşturulan grup kültürüne, gruba yeni katılan farklı yaş kategorilerindeki müfettişler de uyum sağlamaktalar ve davranış örüntüsü göstererek takım halinde çalışma becerisi sergilemektedirler.

6- Rehberlik ve teftiş çalışmaları sürecinde verimlilik ve iş performansı açısından mesleki kıdemin önemli bir ölçüt olmadığı görülmektedir.

7- İlköğretim müfettişleri, mesleklerinin gereklerinden dolayı mesleğe özgü davranış örüntüsü geliştirerek, daha özenli davranmaktadırlar.

8- İlköğretim müfettişleri gerek mesleki, gerekse sosyal yaşamlarında kendi içlerinde oluşturdukları informal yapı çerçevesinde davranmaktadırlar.

ABSTRACT

This study aims to determine how primary school supervisors evaluate the guidance and supervisory service processes, and whether they carry out their duties fulfilling the aim of improving the work of educational institutions as a team. The study also aims to find out whether their ideas differ depending on the variables of their field of study before being assigned as a supervisor, whether they have a masters' or doctoral degree, age, job seniority as a supervisor, working in the city of birth, and the total of the years the supervisor has worked in the city he is living in.

The study population consists of the supervisors working in Konya, and the researcher endeavored to reach all the population. The data has been collected through the questionnaire developed by the researcher himself. (Description of the statistical process of reaching findings)

The outcomes of the research:

1. It can be said that primary school supervisors define their teamwork skills within the group as “usually”, and they have the ability to work as a team.
2. The supervisors' defining their colleague's ability to work as a team as “usually” within their own group indicates that this area is open to be developed so that supervisors could define their teamwork skills as “always”.
3. Primary school supervisors develop group culture within themselves and they show consistency in adapting to this culture.
4. The fact that there is a lateral communication between primary school supervisors in terms of hierarchical structure and status during teamwork eliminates the inequality brought by higher education.
5. Newly joined supervisors from various ages adapt to the group culture as well, and they display appropriate behavior patterns and teamwork skills.
6. It is seen that job seniority is not an important criteria in terms of efficiency and performance during guidance and supervision services.
7. Primary school supervisors, on account of their career, develop behavior patterns peculiar to their career and behave more carefully.
8. Primary school supervisors form, both in their career and social life, informal groups and show behavioral patterns appropriate to this group.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	VIII

BÖLÜM I

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	9
1.1.2. Araştırmanın Amacı.....	9
1.1.3. Alt Amaçlar	9
1.1.4. Araştırmanın Önemi	10
1.1.5. Sınırlılıklar	10
1.1.6. Tanımlar	10

BÖLÜM II

2. PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ	12
2.1. Takımların Tanımlanması	12
2.1.1. Takımların Nitelikleri	12
2.1.2. Grup Olarak Takım.....	14
2.1.3. Takım Türleri	14
2.1.3.1 Biçimsel Takımlar	14
2.1.3.2. Görev Takımları	17
2.2. Örgütsel Takımlar	20
2.2.1. Örgütsel Takımların Özellikleri.....	22
2.2.1.1. İletişim	23
2.2.1.2. Bağlılık	23
2.2.1.3. Takım Amacı	24

2.2.1.4 Takım Kültürü	25
2.2.2. Etkili Bir Takım Oluşturma	25
2.2.2.1. Takım Kurma Hazırlıkları	26
2.2.2.2. Takım Üyelerinin Seçimi	27
2.2.2.3. Takım Liderinin Seçimi	32
2.2.2.4. Oluşturulan Takımların Görevleri	36
2.2.2.5. Takımın Çalışması	36
2.2.2.6. Takım Çalışmasının Sonuçları	41
BÖLÜM III	
3. YÖNTEM	42
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2. Kaynak Grup	42
3.3. Veri Toplama Araçları	42
3.4. Verilerin Toplanması Ve Analizi	44
3.5. Verilerin Toplanması	44
3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	44
BÖLÜM IV	
4. BULGULAR	47
4.1. Verilerin elde edildiği örneklem grubuna ait kişisel özellikler.....	47
4.2. Araştırmanın problem ve alt problemlerine ait bulgular	48
BÖLÜM V	
TARTIŞMA VE YORUM	54
BÖLÜM VI	
SONUÇ VE ÖNERİLER	62
Sonuçlar	62
Öneriler	63
KAYNAKÇA	64
EKLER	67
Ek 1. Ölçek	67
Ek 2. İzin Yazısı	69

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1: Ölçek değerlendirme aralıkları tablosu	44
Tablo 2: Verilerin Elde Edildiği Örneklem Grubuna Ait Kişisel Özellikler....	45
Tablo 3: İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışma Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	47
Tablo 4: İlköğretim Müfettişlerinin, Müfettişliğe Atanmalarına Esas Öğrenimleri Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	48
Tablo 5: İlköğretim Müfettişlerinin Yüksek Lisans/Doktora Öğrenimi Değişkenine Göre t- Testi.....	48
Tablo 6: İlköğretim Müfettişlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	49
Tablo 7: İlköğretim Müfettişlerinin Müfettişlik Kıdemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	49
Tablo 8: İlköğretim Müfettişlerinin Nüfusa Kayıtlı Olduğu İlde Çalışıp Çalışmama Değişkenine Göre t- Testi Analizi	50
Tablo 9: İlköğretim Müfettişlerinin Görev Yaptıkları İldeki Görev Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	50

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Çağın getirdiği hızlı teknolojik gelişmeler, yoğun bilgi bombardımanının yaşandığı, bilgiye ulaşmanın değil, bilgiyi üretenin, bilgiye sahip olanın ve bilgiyi kullanabilenin egemen ve güçlü olduğu, moda deyimiyile küreselleşen günümüz dünya düzeninde geleneksel yönetim ve üretim anlayışlarının terk edilmesi ve gelişen yapıya uyum sağlanması her kurum ve kuruluş için bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabetin hızla arttığı, kaynakların giderek azaldığı ortam ve piyasa koşullarıyla baş başa kalan sistemin işbirliğine dayalı, sinerji yaratan düzenlemelere ve çalışmalara geçmesi gerekmektedir. Geri dönüşü olmayan, bu günü dünden, geleceği bu günden farklı kılan bu süreçte, önceden bu yana yapılanları yineleyerek bir yere varmak olası değildir. O halde dünyadaki gelişim ve değişimi bilmek, tanımak ve bu değişime uyum sağlamak bir zorunluluktur.

Bu değişimi başaramayan eğitim sistemi, yerine getirmesi gereken ekonomik, sosyal ve kültürel işlevlerini gerçekleştirecek performanstan uzak olacaktır. Bir sistemin performansı, hiçbir zaman parçalarının toplamı değildir. Sistem parçalarının teker teker hareketlerinden değil, karşılıklı hareketlerinin sonucu olarak ortaya çıkar (Ackot, 1996; Akt: Gürsel,2006, s.22).

Kalkınmanın ve gelişmenin temel gerekliliklerden biri olan iyi yetiştirilmiş, nitelikli insan gücüne sahip olabilme yolunda bu insan gücünü yaratacak ve geliştirecek olan eğitim sisteminin/kurumlarının, çağın gereklerine göre belirlenmiş amaçlara dönük çalışma ve bu amaçlara ulaşma işlevlerini ne kadar

gerçekleştirebildikleri günümüzde bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir çıkmaz halini alan temel eğitimin sorunları ve temel eğitimden ortaöğretime geçiş süreci keşmekeşi, bu kurumlarda rehberlik ve denetim görevi yapan ilköğretim müfettişlerinin ne derece etkili olabildikleri, okulların sorunlarının çözümünde yeterli rehberlikte bulunup bulunamadıkları sorularını akla getirmektedir.

Her devlet kendi ekonomik, kültürel ve toplumsal kalkınması ve gelişmesi için, kendine özgü koşulları içinde ulusal bir eğitim politikası belirler ve bu politikaya uygun olarak geliştirilen eğitim programları aracılığıyla gelecek kuşaklarını yetiştirmeyi amaçlar. Böylelikle kendini yarına hazırlama amacını gerçekleştirir. Bu durumu devlet sistemi içerisinde her kurum için düşünmemiz gerekir.

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi, bir bakıma kaynakları kullanabilme becerisine bağlıdır. Bu nedenle, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Bu açıdan bakıldığında denetim, kurumlar için hayati bir önem taşır (Taymaz,1982, s.3).

Açık bir sistem olan okullar için, toplumdaki aldıkları ve belirlenmiş niteliklerle donatılmış olarak yine topluma sunduğu çıktısını, istenilen niteliklere ulaştırıp ulaştırmadığı konusunda sürekli bir izleme, değerlendirme ve geliştirme esas olmalıdır. Öyleyse toplumun geleceğine şekil verme rolünü üstlenen eğitim kurumlarının ve eğitim-öğretim etkinliklerinin belirlenmiş amaçlara ne derece hizmet edebildiğinin kontrolü ve denetlenmesi gerekir.

Eğitim işi uzun soluklu bir süreçtir. Uzun soluklu olması, bu alandaki planlamanın da yine orta veya uzun vadeli olmasını gerektirir. Uzun vadeli olan bu çalışma sürecinde, eğitimin ulusal düzeyde belirlenmiş olan amaç, ilke ve programlar

doğrultusunda yürütölüp, yürütölmediğinin değeriendirilmesi ve kontrolöl, eğitim kurumlarında görev yapan yönetici, öğretmen ve diğeri personelini çalışmalarını değeriendirmek, yönlendirmek, geliştirici ve düzeltici önlemler almak için sürekli ve düzenli bir denetime gereksinim vardır. Zira denetim, kamu yararı adına davranışı kontrol etme sürecidir (Taymaz,1982, s.1).

Günümüzde gelişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, yaşamın her alanında bireylerin ve kurumların karşılaştıkları sorunları giderek daha da zorlaştırmakta, bu durum kurumlar ağıısından çalışanların güçlerini nasıl kullanacakları konusunda endişe ve sorunlar yaratmaktadır. Bu endişe ve sorunlardan kurtulmak ya da bunlarla başa çıkabilmek çalışanların ortaklaşa güç, yetenek ve bilgilerinden en üst düzeyde yararlanmayı gerektirmektedir. Kişisel yetersizlik ya da sınırlılıklar, oluşturulacak takımlar ve bu takımların çalışmalarıyla aşılabilecektir. İşte bu noktada, yöneticilerin karşılaştıkları en büyük sorun, yüksek yaratıcılığa sahip, birbirlerine destek ve cesaret veren, birbirlerini farklı bilgi, yetenek ve deneyim ve uzmanlıkları ile tamamlayan takımlar kurabilmektir (Eren, 1998).

Öğretim süreç ve tekniklerindeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik gereksinimlerin değerişmesi, eğitimde yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Bütün bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için tüm yönetici, öğretmen, diğeri personel ve müfettişlerin birlikte çalışması, işbirliğı yapmaları ve birbirlerine yardım etmeleri zorunludur. Bu bakımdan eğitimde sürekli bir gelişme ve ilerlemeyi sağılamak için teftiş hizmetinin gerekliliğı ve önemi artmaktadır (Taymaz, 1982, s. 4).

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 17. maddesinde "*Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri, Millî Eğitimin amaçlarına uygunluğu bakımından Millî Eğitim Bakanlığının denetimine tabidir*" denilerek, Milli Eğitim faaliyetlerinin, belirlenmiş ulusal politikalara ve eğitim programlarına uygun yürütölüp yürütölmediğı hususlarında sürekli bir denetim altında tutulması esası getirilmiştir.

3797 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 2. maddesine göre de Millî Eğitim Bakanlığı'na, "*Bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, takip ve denetim altında bulundurmaktır*" görevi verilerek, eğitim öğretimin sürekli olarak denetlenmesi esası getirilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı bu denetim görevini ortaöğretim kurumlarında Bakanlık Müfettişleri, ilköğretim kurumlarında ise İlköğretim Müfettişleri aracılığıyla yürütmektedir.

MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nin 42. maddesinde; *rehberlik, araştırma, iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma hizmetlerine yönelik olarak;*

- a) *Okul öncesi eğitim kurumları,*
- b) *İlköğretim kurumları,*
- c) *Özel eğitim gerektiren çocuklar için açılmış ilköğretim seviyesindeki okullar ve sınıflar,*
- d) *Yetiştirici ve tamamlayıcı sınıflar ve kurslar,*
- e) *İlköğretim seviyesinde açılan öğrencileri yetiştirme kursları,*
- f) *Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında faaliyette bulunan, okul öncesi ve ilköğretim kurumları ile ilköğretim seviyesindeki dershaneler, her tür ve seviyedeki özel yaygın eğitim kursları,*
- g) *Rehberlik ve araştırma merkezleri ve akşam sanat okulu müdürlükleri,*
- h) *Öğretmen evi ve akşam sanat okulları, öğretmen evi lokalleri ile sosyal tesisleri,*
- i) *Millî eğitim yayın evleri,*
- j) *Diyanet İşleri Başkanlığına bağlı ilköğretimin 5 inci sınıfını bitiren öğrenciler için açılan yaz Kur'an kursları,*
- k) *Spor ve izcilik merkezleri,*
- l) *Gençlik ve izcilik eğitim tesisleri,*
- m) *Valilikçe uygun görülen diğer okul ve kurumlarla ilgili inceleme ve soruşturma işleri, ilköğretim müfettişi ve ilköğretim müfettiş yardımcılarının görev alanları olarak belirtilmiştir.*

MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nin 35. maddesine göre, hizmet verimliliği ile okul ve kurumların yönetici ve öğretmen sayıları dikkate alınarak, yeteri kadar ilköğretim müfettişi ve ilköğretim müfettiş yardımcısından teftiş grupları oluşturulur. İlköğretim müfettişlerinin görev alanlarında sayılan kurumlardaki rehberlik, teftiş çalışmaları, teftiş gruplarının görev ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenleyen, MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nin, 4. maddesinde de Teftiş Grubu, *“ilköğretim müfettişi ve ilköğretim müfettiş yardımcılarında teftiş bölgelerine göre oluşturulan her bir grup”* olarak tanımlanmıştır. Bu Yönergenin 8. maddesinde Teftiş Grubunun, *“bir başkan ve yeteri kadar müfettiş ve müfettiş yardımcısından oluştuğu”* ifade edilip, 9. maddesinde de teftiş gruplarının nasıl oluşturulacağı açıklanmıştır. Yönergenin 10. maddesinde ise, *“Bir teftiş grubu, hazırlanan yıllık çalışma programına göre teftiş bölgesindeki kurumların rehberlik ve teftişinden sorumludur”* denilmiştir.

Aynı Yönerge'nin, Kurumlarda Rehberlik ve Teftişin Usul ve Esasları'nı düzenleyen 15. maddesinde, *Kurum teftişinin bir teftiş grubu ya da bir alt grup tarafından yapılacağı, grup başkanı veya grup sorumlusunun başkanlığında rehberlik ve teftiş çalışmaları öncesi grup üyeleri ile tutum, davranış, değerlendirme ve olası gelişmeler hakkında toplantı yapılması gerektiği, grup başkanı veya sorumlusunun, grup üyelerinin yetişme alanları veya katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerini dikkate alarak, kurum çalışmalarının rehberlik ve teftişinde dengeli bir görev dağılımı yapacağı* belirtilerek, ilköğretim müfettişlerinin görevleri sırasında, çalışmalarının büyük bir kısmını grup halinde yürütmek zorunda oldukları ifade edilmiştir.

Yukarıda açıklanan yasal düzenleme ve alandaki bilimsel bilgi, grup halinde yapılan çalışmalarda istenilen sonuçların ve beklenen verimin ortaya çıkması için, grubu oluşturan ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışması gerektiğini işaret etmektedir.

Örgütlerin ayakta kalabilmelerinin en önemli yollarından biri olan takım gerçeğini kavramaları, araştırmacıların takım kavramına daha fazla eğilmelerine neden olmuştur. Son yıllarda ağırlıklı olarak sosyoloji, insan kaynakları, örgütsel davranış ve endüstri psikolojisi alanlarında takımların önemi, takımlardan maksimum düzeyde nasıl yararlanılacağına dair araştırma ve incelemeler yapılmış, makale ve kitaplar yayınlanmıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak da yöneticiler örgüt performansının artırılmasında takım çalışmasının önemini anlayarak örgütlerde takım başarısını artırma yolları üzerinde daha fazla durmaya başlamışlardır.

Grup (takım), ortak hedef ve algılara sahip iki ya da daha fazla sayıda birey tarafından oluşturulan bir bütündür (Aydın,1993, s.50).

Etkili bir çalışma grubunda (takımda), üyelerin paylaştıkları hedefler, grubun hedefleri ile uyum içindedir. Üyeler arasındaki etkileşim, genellikle işe göre tanımlanmış görevlere, hedeflere ve etkinliklere ilişkindir. Grup hedefleri ile ileri ölçüde bir özdeşleşme ve bu hedeflere içten bir şekilde kendini adama görülür. Tüm bu durumlar görevdeki etkililiği artırır (Aydın,1993, s. 50-51).

Bartel ve Martin'in yaptığı tanıma göre (1991, s. 571) takım, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan ve çalışmalarını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan gruptur. Aynı kişilerin yaptığı bir başka tanıma göre de takım; sorunları tanımlamak için birlikte çalışmayı kabul eden üyelerden oluşan, ne yapılması gerektiği konusunda ortak bir karar alan ve belirli bir görev ve örgütsel alanla ilgili faaliyetleri uygulayan geçici veya sürekli görev gruplarıdır.

Takımlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve amacın gerçekleştirilmesinden beraberce sorumlu olan çağdaş yeteneklere sahip küçük insan gruplarıdır. Takım çalışmaları üyelerin, iş birliği sayesinde yeteneklerini maksimum kullanmalarını sağlayıp morallerini düzeltirken, diğer yandan da örgüt etkinliğinin artmasını sağlayacaktır. Artık takım çalışmalarından yararlanmayan örgütler çağın gerisinde kalıp, rakipleriyle yarışmakta zorlanmaktadır (Robbins, 1994).

Etkili ve başarılı bir takım kurabilmek için bazı kurallara dikkat edilmesi gereklidir. Takımın oluşturulma sebebi ve fonksiyonu net olarak ortaya konulursa, amaca uygun olarak çalışılması daha kolay olur. Bu bakımdan bir takımın özellikleri şu başlıklar altında özetlenebilir (Leigh,1993, s. 57).

Açık Amaçlar: Takımın amacının ve görevinin açık ve net olması, takım üyeleri tarafından kabul görmesi gerekir. Bu durum paylaşılmayı kolaylaştıracak takımın düzenli çalışabilmesi için temel hareket noktası olacaktır.

İnformallik: Takım üyeleri arasında informal bir ilişkinin varlığı daima dikkate alınmalı. İnfomal bir iletişim ağının bulunması üyeler arasında rahatlık ve huzur açısından önemli bir etken olacaktır.

Katılım: Karar süreci demokratik biçimde işletilmelidir. Takım içerisinde tartışma ortamı yaratıp kararlar oybirliğiyle alınmalıdır. Böylelikle üye, karar sürecine katıldığı çalışmalar için daha istekli olacaktır.

Dinleme: Takım içinde üyelerin birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri için dinlemeleri gerekir. Birbirlerini dinleyip, anlayarak bilgilerini birleştiren üyeler daha sağlıklı yorumlar yaparlar.

Açık İletişim: Takım üyeleri kendi görevleri hakkında duygularını açıklamada özgür olmalıdırlar. Birbirleriyle iletişimlerini sadece toplantılarla sınırlı tutmayı, toplantı dışında da iletişimlerini sürdürmelidirler.

Kendini Değerlendirme: Takımlar sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için periyodik aralıklarla kendini değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeler gelişmenin ipuçlarını verecektir.

Risk Alma: Takım üyelerinin risk almaktan korkmamaları, hatta risk almaya istekli hale getirilmeleri gerekir. (Cafoğlu, 1996,s.73-75).

Bu özelliklerin sağlanması durumunda, tüm üyeler üzerinde etkili bir takım olma duygusu oluşturularak, takımın taşınması gereken özellikler daha iyi gerçekleştirilmiş olur.

Bir takımın en üst düzeyde iş görebilmesi, etkin çalışabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir (Weiss, 1993,s.14-15). Bu özellikler:

Ortak Onaya Dayalı Anlaşma: Kararlarda ve eylemlerde çoğunluğun aynı fikirde olması, genellikle bireysel fikir ayrılıklarını, istek ve duyguları baskı altına alır. Bunun yanında ortak onay yöntemi, çatışmaların kolayca çözülebildiği, bazı kararları almada her üyenin istek, beklenti, gereksinim ve yeteneklerini yansıtan karar ve eylemleri ortaya koyar.

Sağlıklı Bir Çatışma Derecesi ve Yaratıcılık: Çatışmalar; ancak yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman sağlıklıdır. Takım içindeki çatışmaların çok ustaca yönetilmesi gerekir. Anlaşmayla sonuçlanan çatışmalar eski problemlere yeni çözümler üretilen yeni fikir ve sonuçları teşvik eder. Bir takımın, çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir çalışma takımının en önemli niteliklerinden biridir.

İletişim: Takım üyeleri arasındaki yüksek düzeydeki iletişim; takım üyelerinin, takıma olan bağlılıkları, ortak onaya dayalı anlaşma, çatışmaları çözme ve yönetme becerileriyle yakından ilişkilidir. Takım içerisinde etkili bir iletişim yoksa bu özellikler takımda görülmecektir. Yüksek düzeyde iletişim, karşılıklı yardımlaşma ve etkileşim süreçleri sonunda ortaya çıkar.

Yetki Verme: Örgütün üst yönetiminin takıma tam yetki ve destek verdiği durumlarda bütün örgütü etkileyecek bir heyecan, bir temel yaratılmış olur. Bu durumda takım üyeleri de birbirlerine aynı yetki ve desteği içtenlikle verirler.

Kendi Kendine Oluşan Bağlılık: Her üye, takıma ait olma ve kontrol duygusu taşınmalıdır. Bu durum üyelere bağlılık duygusunu ve otokontrol anlayışını geliştirecektir. Bu duygu, bireyin takım süreçlerinde ve çalışmalarında kendini değerli bir üye olarak algılamasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyecek kararlara katılmasından ileri gelir.

Takım çalışması, işbirliğine dayalı çalışmalarla motivasyon ve verimliliği artırır. Aynı zamanda çalışma kalitesini geliştirir. Deneyim ve araştırmalar takımların iyi idare edildikleri ve uygun kullanıldıkları zaman, örgütlerde önemli bir rol oynadıklarını ortaya koymuştur. Fakat takım çalışması için gerekli koşulların sağlanamaması, örgütün takım çalışmasından beklediği yararı elde etmesini engellemektedir.

1.1.1. PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri nedir?

1.1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı ilköğretim müfettişlerinin denetim ve rehberlik çalışmaları sürecinde takım halinde çalışma düzeylerini tespit etmek ve ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışabilme becerisini bazı değişkenler açısından karşılaştırmaktır.

1.1.3. ALT AMAÇLAR

Yukarıda belirtilen temel sorun çerçevesinde şu sorulara yanıt aranacaktır.

1. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri ne düzeydedir?
2. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, ilköğretim müfettişliğine atanmalarına esas öğrenimleri değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, yüksek lisans/doktora yapıp yapmadığı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

5. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

6. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

7. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, görev yaptıkları ildeki görev süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

1.1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada, Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışabilme beceri düzeyleri ortaya çıkarılacağı için; ilköğretim müfettişlerinin çalışma gruplarının oluşturulmasında kullanılacak veriler elde edilecektir. Bunun dışında, elde edilen bulgulardan yararlanılarak ilgili mevzuatta yeni düzenlemeler yapılabilecektir.

1.1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, 2007- 2008 eğitim öğretim yılında, Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İlköğretim Müfettişleri Başkanlığında görev yapan ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim müfettiş yardımcıları ile sınırlıdır.

Verileri toplama aracı “Kişisel Bilgi Formu” ve “Takım Çalışması Becerisi Envanteri” ile sınırlıdır.

1.1.6. TANIMLAR

Takım (Grup): Görev alanlarında sayılan kurumlardaki rehberlik araştırma ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma hizmetleri sürecinde birlikte görev yapan, bir başkan ve yeteri kadar ilköğretim müfettişi ve ilköğretim müfettiş yardımcısından oluşan grup.

Takım Çalışması: Görev alanlarında sayılan kurumlardaki rehberlik, araştırma ve iş başında yetiştirme, teftiş ve değerlendirme, inceleme, soruşturma

hizmetleri sürecinde birlikte görev yapan ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim müfettiş yardımclarından oluşan grubun alışması.

BÖLÜM II

PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde uygulamalı araştırmalarımızın bir kısmını oluşturan takım, takım çalışması, denetim, deneticiler, deneticilerin görevleri hakkında teorik açıklamalar ve araştırmalar yer almaktadır.

2.1. TAKIMLARIN TANIMLANMASI

Takım sözcüğü konuşma dilinde çoğunlukla sporcu grupları için kullanılmaktadır. Ayrıca askeri bir terim olarak, bölüğü teşkil eden grupların her birine bu isim verilmektedir. En basit sözlük anlamı, gerçekte takımlara ilişkin tanımların ortak noktasını da vermektedir. Yalnız başlarına daha az anlama sahip bulunan, bir bütün meydana getirdiklerinde ise işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğuna takım adı verilir.

Sonuç olarak takım; ortak bir amacı gerçekleştirmeyi amaçlamış istenilen sonuçları üreten, toplu halde iyi çalışan ve bu çalışma biçiminden mutluluk duyan grup olarak tanımlanabilir.

2.1.1. Takımların Nitelikleri

Takımlar birer insan grubudur ve bir amacı yerine getirmek üzere bilinçli bir biçimde oluşturulurlar. Kendiliğinden ortaya çıkan bir gruptan, farklı özellikleri bulunduğu gibi, biçimsel yapıda meydana getirilen bir birimden de farklı yönleri vardır. Takım çalışmasında iki tür süreçten söz edilebilir: İş süreçleri ve işlemsel süreçler.

İş süreçleri: Yapılan işi ortaya çıkartmaya yönelik süreçlerdir. Bunlar, bilgilerin toplanmasını ve paylaşımını, sorunların çözümlenmesini, çözümlerin ortaya konulmasını, kanıtların ve nedenlerin ortaya çıkartılmasını, kararların verilmesini, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. İş süreçlerinde üyelerin rolleri ve işlevleri üzerinde odaklanmaktadır.

İşlemsel süreçler: İletişimi taşıyan etkileşimsel süreçlerdir. Bu süreçler; bireyler hakkında mesajlar, takım hakkında mesajlar ve iş süreçleri hakkında mesajlar biçiminde üç farklı konuda gerçekleşebilir. İşlemsel süreçlerde üyeler sözlü veya sözsüz iletişim kullanabilirler. Bu iletişim, takımın kimliğini ve iklimini geliştirmektedir. İşlemsel süreçler bilgilerin ve fikirlerin paylaşımı, yeni fikirlerin ve yaklaşımların geliştirilmesi, fikirlerin çözümlenmesi ve kararların ortaya çıkartılması için gereklidir. İşlemsel süreçlerin yeterince işlemediği bir ortamda iş süreçlerinde de aksamalar görülecektir.

İşlemsel süreçlerin, ayrıntıları ile belirlenmiş, kesin bir amaca hizmet etmedikleri; iş süreçlerine ve düşünce oluşturmaya katkıda buldukları görülmektedir. Takım çalışmasında işlemsel süreçlerin, grup süreçleri biçiminde ele alınması mümkündür. Takım çalışmasında iş süreçlerinin ve grup süreçlerinin birlikte düşünülmesi gerekir.

Bell ve Burnham, takımları özel bir grup biçiminde ele almakta ve takım oluşturan grubun niteliklerini şöyle belirtmektedirler (Kuriloff, 1966):

1. Gerçekleştirdiği işe uygun büyüklükte dirler.
2. Çözdükleri sorun ve amaçlar hakkında açık bir tanımlamaları vardır.
3. Bütün üyeler sonuç üzerindeki sorumluluğu kimin taşıdığını bilmektedirler.
4. Harici ve dâhili önderler, grup karar alma sürecini desteklemektedirler.
5. Grup bir işe koyulmadan önce karar alma prosedürleri üzerinde anlaşmıştır.

Yazarlar, takımların sahip olduğu niteliklerden, diğer gruplara göre ayırıcı etmenlerin arasında süreçleri, nitelik ve niceliklerdeki belirliliği ve açıklığı vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile bir takımın büyüklüğü, süreçleri ve amaçları açık bir biçimde ortaya çıkartılmaktadır.

2.1.2. Grup Olarak Takım

Grup ve takım sözcükleri pek çok eserde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların tanımı birbirinden farklıdır.

Takım bir gruptur ve grup dinamiğine sahiptir. Takım, örgüt ile ilişkili bir gruptur. Klasik bir örgütte de gruplar söz konusudur ve grup dinamiği vardır. Takım çalışması anlayışında, klasik bir örgütteki gruplara göre önemli bir farklılık, grup dinamiklerinden iş görmek üzere yararlanılması ve amaçlar ile uyumlu bir grubun ortaya çıkartılmasıdır.

Doğal bir şekilde; kendi kendine meydana gelmiş gruplara göre takımı farklı hale getiren, grup dinamiklerinin kullanımını zorlaştıran unsurların varlığıdır. Başka bir bakış açısıyla takım, doğal bir grubun örgüt içine taşınmış yapay bir modeli niteliğindedir. Bir takımın yönetiminde ve süreçlerinde kullanılan yöntemler, örgüt yönetimindeki klasik yaklaşımın ötesinde, insan ilişkilerinden ve grup özelliklerinden yola çıkılarak ifade edilmektedir (Kuriloff, 1966).

2.1.3. Takım Türleri

Örgütsel takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Takımları işletme yapısının parçası olarak oluşturulanlar ve işgören katılımını arttırmak için oluşturulanlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu itibarla takım türleri:

1. Biçimsel takımlar (üyelerin zorunlu olduğu)
2. Görev takımları (üyeliğin gönüllülüğe bağlı olduğu) şeklinde ikiye ayrılabilir.

2.1.3.1. Biçimsel Takımlar

Biçimsel takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluştururlar (Öztürk, 1999). Genellikle iki resmi takım tipi olarak dikey

ve yatay yapısal ilişki gösterir. Resmi takımların bir üçüncü tipi de özel amaçlı takımlardır.

Dikey takımlar takım içinde hiyerarşik bir yapıda emir-komuta zincirinin olduğu, yatay takımlar ise hiyerarşik yapıda emir-komuta zincirinin olmadığı takımlardır. Özel amaç takımları ise geçici biçimsel takım özelliği taşırlar.

1- Dikey Takımlar

Dikey takımlar (iş takımları-work team) emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Dikey takım, bir örgütte tek bir birim ya da bölümü kapsar. Bir finansal analiz departmanı, kalite kontrol, muhasebe veya insan kaynakları departmanı komut takımlarıdır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir.

2- Yatay Takımlar

Yatay takımlar, aynı hiyerarşi kademesinde olan ama farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar. Yatay takımlar yaygın olarak görev takımları ve komiteler olmak üzere ikiye ayrılır.

a. Görev Takımları

Bu takımlar, belirlenmiş bir amaç ya da çözümlenecek bir problem için, ilgili bölümlerden ya da birimlerden seçilen, amaçlara ulaşma ve problemleri çözebilme konusunda gerekli becerilere sahip bireylerden oluşan, birbirleriyle etkileşen ve iletişimde bulunarak koordineli bir şekilde çalışan, amaca ulaşıldıktan sonra dağılan geçici bir takımdır. Görev takımları farklı bilgi, uzmanlık ve fonksiyonlardan kişileri bir araya getirir.

Bir görev takımının üyeleri genellikle kendi takımlarının ya da görev bölümlerinin üyesi olmaya devam ederler ve işlerinin normal gereklerini yerine getirmeyi sürdürürler.

Örgütte yeni bir ürün imalinin yaratılmasında kullanılan görev takımları "çapraz işlev gören takımlar" diye de adlandırılmaktadırlar. Çapraz işlevsel

takımların süreci hızlandırma, maliyetleri düşürme, ürün geliştirmede gerekli kararları alırken yetki ve otoriteyi dağıtmaları sonucunda kaliteye daha kolay ulaşıldığı ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 1990).

Çapraz işlevsel takımlar 1980'den sonra popüler hale gelmiştir. Aralarında BMW, GM, Ford ve Chrysler'in bulunduğu birçok otomobil işletmesi karmaşık projelerini koordine etmek için bu yapıyı kullanmışlardır (Özalp, 1988).

b. Komiteler

Günümüz örgütlerinde bulunan, biçimsel olarak oluşturulan grupların en önemlisi komitelerdir. Bunlar, özel amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan takımlardır.

Komiteler olağan dışı bir yönetsel amacı gerçekleştirmek ya da yönetime yardım edecek bir işlevi yerine getirmek için, sınırlı sayıda üyeden (genellikle 3-5-7 üyeden) oluşur. Komitelerin başında atanmış bir başkan ya da örgütsel konumu yüksek yönetici bulunur (Başaran, 1992, s.152).

Özgün bir sorunu ele alarak belli bir zaman dilimi içinde sonuca ulaşmaları beklenir. Üyelerden her biri kendi alanlarında uzman kişilerdir (Öztürk, 1999).

Karar verme, uygulama ya da herhangi bir konuda danışma yetkisinin bir gruba verilmesi halinde, komitelerden söz edilir. Komitelerde, yetki bireylerden alınarak bir gruba verilir. Komiteleri, yetkileri bakımından üç grupta inceleyebiliriz (Eren, 1993, s.158).

1. Mutlak Komuta Yetkisine Sahip Komiteler: Bu tür komiteler, belirli konularda karar alıp, aldıkları kararları alt kademelere uygulatırlar. Yönetim kurulları uygulamada bu tip bir komite yetkisinin özelliğine sahiptirler. Yönetim kurullarında alınan kararları kurum/örgütün genel müdürü veya müdürleri uygulamakla yükümlüdürler.

2. Sınırlı veya Kısmi Komuta Yetkisine Sahip Komiteler: Bu komitelerin belirli fonksiyonel alanlarda faaliyet yetkisi vardır. Ancak aldıkları kararların uygulamaya konulması bir üst makamın onayına bağlıdır.

3. Kurmay Yetkiye Sahip Komiteler: Bu tür komiteler, teorik konularda ve uygulamadan doğan sorunlarda gerek işletmenin bütünü ve gerekse de belirli fonksiyonel alan için kurulmuş olabilirler. Bu komiteler, bazen tecrübeli eski yöneticilerin tecrübelerinden yararlanmak, bazen de yetişmekte olan genç yöneticilerin karar verme ve yönetim sorunları konusunda yetişmeleri amacıyla oluşturulabilirler.

Bir komite genel olarak uzun sürelidir ve kurum yapısının kalıcı bir parçası olabilir. Bir komite üyeliğine genellikle kişisel yeteneklerden çok kişinin unvanı veya pozisyonu doğrultusunda karar verilir. Problem çözmede kişisel becerilere dayalı olan bir görev gücü karşılaştırıldığında komitenin çoğu kez resmi temsile ihtiyacı vardır. Komiteler tipik olarak düzenli bir şekilde kendini tekrar eden görevlerle uğraşmak için oluşturulur.

Kurumun yatay yapısının parçası olarak, görev kuvvetleri ve komitelerin üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Kurum üyelerinin bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanır.
2. Temsil edilen kurumsal birimlerin koordine edilmesi için öneriler üretilir.
3. Var olan kurumsal problemler için yeni fikirler ve çözümler geliştirilir.
4. Yeni kurumsal uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine katkı sağlanır.

2.1.3.2. Görev Takımları

Görev takımları geçici gruplardır. Bu grupların üyeleri belli bir sorunu çözmek için bir araya getirilmiş farklı alanlardan kişilerdir.

Yeni ürün gelişimi, maliyet azaltma çabaları, pazarlama stratejileri, vasıta, planlama ve yeni bir iş alanının araştırma ve planlanması dâhil olmak üzere anahtar aktiviteler için görev takımları kullanılabilir. Örgütsel başarı için gerekli en önemli aktivite olan ürün gelişiminde, her yeni proje için bir görev takımı şekillendirilebilir.

Görev takımları 1. Problem çözme takımları, 2. Kendi kendini yöneten takımlar olarak ikiye ayrılır. Problem çözme takımları çözüm önerileri üretmek ve uygulamasına katılmakla birlikte karar verme yetkisinde değildirler. Buna karşılık kendi kendini yöneten takımlar otonomdur, karar verme yetkileri bulunmaktadır.

1- Problem Çözme Takımları

Problem çözme takımları; iş çevresi, verimlilik, kalite iyileştirme gibi konuları görüşmek için haftada iki saat toplanan, farklı departmanlardan gelen 5-12 gönüllü kişiden oluşan takımlardır. Problem çözme takımları tam işgören katılımını sağlamayı isteyen işletmeler için genellikle ilk adımdır. Bu konuda bilinen ilk uygulama üretim süreçlerinde kalite iyileştirme yollarına odaklanan işgörenlerin oluşturduğu kalite çemberleridir Sorun çözme takımları Japonya'da kendi kendine yönetim ve denetim anlamına gelen "Jishu Kanri" adıyla anılmaktadır. İlk uygulamalar genelde kaliteyle ilgili sorunlar üzerinde başladığından bu gruplara ABD'de "QCC- kalite kontrol çemberi" adı verilmiştir (Öztürk,, 1999).

Kalite çemberlerinde toplanmanın amacı, kalite sorunlarını tartışmak, nedenlerini araştırmak, çözümler üretmek ve düzeltici önlemler almaktır. Bir kalite çemberi, kalite sorunlarını çözmek için sorumluluk alır ve kendi geri bildirimini kendi oluşturup, değerlendirir. Şüphesiz ki işgörenlerin bu yeteneğe doğuştan sahip oldukları düşünülmemelidir. Ancak katılımcılara kalite çemberleri kavramının bir bölümü, çembere katılan işgörelere takım iletişim becerilerini, çeşitli kalite stratejilerini, ölçme ve problem analizi stratejilerini öğretmeyi içermektedir.

Kalite Çemberleri ürün kalitesine ve personele birçok yönden katkı sağlamaktadır. Bu katkılar temel olarak şu şekilde özetlenebilir (Demirdöğen, 1993, s.393).

Kişisel ilişkilerin geliştirilmesi, iletişimin geliştirilmesi, çalışma yaşamının iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması. Böylece iki yönlü bir ilişki ortaya

çıkılmaktadır. Ayrıca, çember çalışmaları eğitimine olumlu katkı da yapmakta ve teknik bilgilerin tüm tabana yayılmasını sağlamaktadır (Bektaş, 2002.s. 120) .

2- Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar: Alt birimlerde görev alanlar yerine bir ürün veya hizmetin tüm üretim aşamalarında çalışan 5-15 kişiden oluşan, hammadde siparişi, çalışma ve tatil zamanlarının ayarlanması gibi yönetsel görevleri üstlenen gruplar olarak tanımlanmaktadır. (Özalp ve diğerleri, 1998, s.117)

Kendi kendini yöneten bir takıma, bütün iş sürecini planlamak, kontrol etmek ve iyi hale getirmek için sorumluluk ve gerekli işlemleri yapma yetkisi verilir. Takım üyelerinin girdi alımından üretim sürecinin takibine ve dağıtımına kadar olan kendi süreçlerini idare etmeleri beklenir. Bunun sonucu olarak takım üyeleri, öncelikleri tespit etmek, planlama takvimlerini yapmak ve işlerinin miktarını ve kalitesini kontrol etmek için yetkilere sahiptirler. Kendi kendini yöneten takımlar ayrıca kendi bütçelerini ayarlayabilir, kendi kayıtlarını tutabilir, sıradan sorunları çözebilir, yeni üyelerini seçebilir ve kendi iş başarımlarını değerlendirebilirler. Temelde takım üyeleri genellikle yöneticiler tarafından yapılan işlevlerin çoğunu veya hepsini yerine getirirler. Kendi kendini yöneten takımlar bir sürecin, ürünün veya hizmetin bütün sahipliğini üstlenirler. Böylelikle üyelerinin takıma bağlılığı, âidiyet duygusu ve birbirleriyle işbirliği içinde takım kararları ve takım etkinlikleri için duyarlılıkları üst düzeyde olur.

Takımın her üyesi takımın başarısına katkıda bulunarak değişik zamanlarda değişik roller oynarlar. Her üye yetki ile donatılmıştır. Dolayısıyla hiç kimsenin güç kazanmak için mücadele etmesi gerekmez. Her üye kendi işlevini yerine getirir ve takım içinde en azından bir işlev üstlenir. Üyeler sürece eşit insanlar olarak katılır ve ihtiyaçlarına dayalı rolleri oynayarak lider izleyicileri haline gelirler. Biz ve onlar ayrımı olmadığı için sorumluluğu ve hesap vermeyi de paylaşırlar (Çetin ve diğerleri, 2001).

Kendi kendini yöneten takımlar önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri başarıma doğrultusunda birlikte çalışan çalışma takımlarıdır. Günümüzde çoğu

işletmeler kendi kendini yöneten takımları orta kademe yönetim maliyetlerini azaltmak ve organizasyon boyunca takım çalışmalarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Çoğu durumlarda daha yüksek örgüt başarısı, takım kültürü oluşturulması sonucu verir. Birçok başarılı örgütte, kendi kendini yöneten takımlar çok kısa zamanda örgüt içi ve dışında örnek oluştururlar. Takım içindeki her bir üye sorumluluk bilincine sahiptir ve başarı için çalışmaktadırlar.

2.2. ÖRGÜTSEL TAKIMLAR

Örgütsel takım; kabul edilmiş ortak amaçlar doğrultusunda, üyelerin her birinin diğer üyelerin sosyal ve fonksiyonel rollerini bilerek, karşılıklı işbirliği içinde etkin olarak çalışan biçimsel üyelik grubudur.

Bir örgütte herhangi bir geçici veya sürekli işin yapılması için bir takım oluşturmak kaçınılmaz bir koşuldur. Fakat böyle bir takımın gelişmesi, takım üyeleri arasında dört açıdan güçlü bir dengenin sağlanmasına bağlıdır (Başaran, 1992).

1- Örgütsel Beklenti Düzeyi: Örgütlerin çalışma gruplarından çeşitli beklentileri vardır. Bunlar üretime, iş kalitesine, işletmeye bağlılığa, yaratıcılığa yönelik beklentiler olabileceği gibi işletme yöneticilerinin başka beklentileri ile belirli bir grubu yönlendiren planlanmış amaçlar şeklinde olabilirler.

2- Grubun Görev Düzeyi: Grupların çoğu belirli görevleri üstlenmişlerdir ve bu görevlerini tamamlamak için varlıklarını sürdürürler. Gruplar bazen, daima birlikte çalışan diğer üç düzeyin farkında olmadan ya da önemsemeden bu özel görevi tamamlamak bilinciyle çalışırlar.

3- Grubun Varlığını Sürdürme Düzeyi: Grup kendi varlığından, sürekli olarak değişen etkileşimden, ilişkilerinden ve bu ilişkilerin yaptıkları işe uygun olması gerektiğinden haberdar olmalıdır.

4- Bireysel Beklenti Düzeyi: Grup üyeleri, hem grubun yapısına hem de yaptıkları işe uymayacak bazı beklentiler içinde olabilirler. Kişisel gereksinimler

farklı beklenti düzeylerinden olabilir. Grup üyesinin toplumsal beklentilerini ve kişisel gereksinimlerini karşılama konusunda kendisine yardımcı olan, içinde bulunduğu çalışma grubudur. Takımlar bir gruptur. Ancak, bir grubun takım olarak nitelenebilmesi için daha üst düzeyde özellikler göstermesi gerekir.

Etkin çalışma, takımları sıradan bir çalışma grubundan ayıran en önemli özelliklerin başında gelir. Etkin takımların özellikleri şöyle sıralanabilir:

1. Üyeler, liderlerle üyeler ve üyelerle diğer üyeler arasındaki etkileşimin gerektirdiği bütün farklı liderlik ve üyelik rol ve işlevlerine sahiptir.

2. Takım, bütün üyeleri arasında iyi kurulmuş, esnek bir çalışma ilişkisi geliştirmeye yetecek uzunlukta bir ömre sahiptir.

3. Üyeler ve liderler birbirlerine karşı üst düzeyde güven duygusu taşırlar.

4. Takımın değerleri ve amaçları, üyelerinin birbirine uygun değer ve gereksinimlerinin tatmin edici bir bütünleşmesi ve dışavurumudur.

5. Bir değer takım için ne kadar önemli görünmektense, üyelerin onu kabullenme olasılığı da o kadar yüksek olur.

6. Takımın bütün etkileşim, problem çözme, karar verme etkinlikleri destekleyici bir ortamda cereyan eder. Öneriler, fikirler, bilgiler, eleştiriler tümüyle yardımsever bir eğilimle ileri sürülür ve bu yardımlar aynı duygularla kabul görür. Yardımın hem yapılış şekli, hem de alınış şeklinde takım üyelerinin bakış açısına saygı gösterilir.

7. Her takımın yöneticisi, bu çalışma grubunun tarz ve atmosferinin kendi liderlik ilke ve uygulamalarıyla oluşturulmasında büyük bir etki (nüfuz) kullanır. Sonuç olarak, çok etkin bir takımda lider, takım içinde destekleyici bir atmosfer ve üyeler arasında yarışmacı olmaktan ziyade, işbirliğine yönelik bir ilişki yaratacak bir tutum sergiler.

8. Takım, her üyesinin potansiyelini tamamen geliştirmesine yardımcı olmaya isteklidir. Örneğin; ilgili teknik bilgi ve kişiler arası beceri konusundaki eğitimin, her üye için elverişli hale getirilebileceğinin farkındadır.

9. Lider ve üyeler her bir grup üyesinin "olanaksız bir işi" başarabileceğine inanırlar. Bu beklentiler her üyeyi maksimum çabaya yöneltir ve kişisel gelişimi hızlandırır. Takım, üyelerin başarısızlık ya da reddedilme duygusuyla sarsılmamaları için, gerektiğinde beklenti düzeyini hafifletebilir.

10. Gerekli ya da uygun görüldüğünde, diğer üyeler bir üyenin kendisi için belirlenmiş amaçları başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyacı olan yardımı gösterirler. Karşılıklı yardım etkinlik düzeyi yüksek çalışma takımlarının önemli karakteristiklerinden birisidir.

11. Etkin takımların destekleyici atmosferi yaratıcılığı teşvik eder. Takım, otoriter liderler yönetimindeki çalışma gruplarında olduğu gibi, sıkı bağlılığa, mutlak itaate muhtaç değildir. Hiç kimse yöneticiyi onaylamak zorunda olmadığı gibi, kimse böyle bir teşebbüs için ödüllendirilmez de Takım yeni, yaratıcı yaklaşım ile kendi problemleri ve bir parçası olduğu örgütün problemlerine getirilen çözümlere büyük değer verir.

12. Her üye takım aktivitesi için değerli ve uygun olan tüm bilgilerin gruba tam ve açıkça iletilmesi konusunda güçlü bir motivasyona sahiptir

13. Takımın amaçlarına ve çıkarlarına daha iyi hizmet edebilmesi için iletişim sürecinin kullanılması konusunda yüksek motivasyon vardır. Bir üyenin önem verdiği ama kimi nedenlerle görmezden gelinen her haber hak ettiği önemi elde edinceye kadar tekrarlanır. Zamanını harcamamak için, önemsiz bilgileri aktarmaktan kaçınmaya çaba gösterirler.

14. Bir takımın üyelerinin birbirlerini etkileme yeteneği, takımın esneklik ve uyabilirlik özelliğine katkıda bulunur. Üyeler sürekli olarak birbirlerini etkileyebildikleri sürece, fikirler ve amaçlar durağanlaşmaktan kurtulur.

15. Etkin bir takımda, takımın amaç ve felsefesi her üye tarafından açıkça anlaşıldığı ve karar verme sürecinde önemli bir katkı sağladığı için, üyeler çeşitli kararların alınmasında kendilerini güvende hissederler.

2.2.1. Örgütsel Takımların Özellikleri

Yukarıda sözü edilen ayırt edici özelliklerin yanı sıra örgütsel takımların temel özelliklerini ana başlıklar altında incelemekte yarar olacaktır. Örgütsel takımlar, birbirleri ve diğer grup türleri ile belirli özellikleri paylaşır. Değişen düzeylerde de olsa bütün takım süreçlerinde bu özellikleri tanımlamak olasıdır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Adair, 1990).

2.2.1.1. İletişim

Örgütsel ilişkilerde başarıyı ya da başarısızlığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de iletişim süreci ve işleyişidir. Bir örgütsel takımda tatmin edici ilişkilerin kurulabilmesi, bireylerin düşüncelerini açıkça ve anlamlı bir biçimde iletebilmesi ve aynı şekilde algılayabilmesine bağlıdır.

Bir takımda haberleşmenin sağlıklı olarak yürümesi kullanılan iletişim ağı ile yakından ilgilidir. İletişim ağı, iki ya da daha fazla üye arasında sözlü ya da sözlü olmayan mesajların akışı olarak tanımlanabilir.

Takımın üyeleri mesajların iletilmesi ve alınması konusunda özenli ve isteklidir. Takım faaliyetlerini engelleyebilecek yanlış ve eksik mesajların iletilmemesi konusunda bilinçli bir çaba içerisindeyler. Kaynaktan çıkan mesaj grup içinde herhangi bir noktada kesintiye ve sansüre uğramadan hızlı bir şekilde hedefe ulaşır. Bir takımda sözlü iletişim kadar, sözlü olmayan (çeşitli işaretler, mimikler vb.) iletişim de bireyleri teşvik edici, rahatlatıcı olacak şekilde kullanılır.

2.2.1.2. Bağlılık

Takımlarda kişiler arası çekim düzeyi ve üyelerin, takımda kalma konusundaki motivasyon derecesi takım bağlılığını ifade etmektedir. Birçok uygulama ve araştırmacı tarafından örgüt içinde yer alan çalışma takımlarının bağlılığı, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olarak düşünülür. Bağlılığa verilen bu önem, öncelikle takım üzerinde fark edilen etkisi nedeniyle. Takım bağlılığının varlığı takım etkinliğini kolaylaştırır ya da çoğaltırken, yokluğu etkinliği zorlaştırır ya da sınırlar. Bağlı olma ya da bağlılık terimi takım üyelerinin dayanışma derecesini ifade eder.

Takım bağlılığı, grup üyelerinin uyum içinde ve diğer üyelerle birlikte olma isteğinin yanı sıra, amaçlara bağlı kalınmasına ve takımın bir üyesi olarak kalma isteğiyle, üyelerin birbirlerine gösterecekleri saygıya bağlıdır. Takım yapısının

özellikleri ve içeriği bağlılığı etkiler. Takım üyelerinin birbirlerini etkilemeleri önemlidir. Takımın hep birlikte daha fazla zaman harcaması ve takım üyeleri arasındaki ilişkinin miktarı büyük olduğunda takımın bağlılığı yüksek olur. İkincisi amaçların paylaşılmasıdır. Takım üyeleri amaçlar üzerinde anlaşılırsa takımın bağlılığı yüksek olur. Üçüncü olarak takımın kişisel çekiciliğini sağlamak önem taşır. Takımın bağlılığı iki sınıfa ayrılır: moral ve üretkenlik. Takım kararları ve faaliyetlerine üyelerin katılımı, takımın istekliliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur (Keçelioğlu, 1997)

2.2.1.3. Takım Amacı

Her takımın kendi üyelerini yönlendirmek için bazı amaçlara sahip olması gerekir. Hedefler ve amaçlar, takımların neden var olduğunu ve neler yapmayı umduklarını ifade etmeye yardımcı olurlar. Takım hedefleri çoğu kez takımın kendisinin yaratılması ile tanımlanabilecektir. İş süreçlerini daha verimli hale getirmek, işletmenin müşterilerinin ne arzuladıklarını belirlemek ve sorun alanlarının belirlenebilmesi için her bir takım üyesi takımın amaç ve hedeflerini açıkça anlamalıdır.

Ayrıca amaç ve hedeflerin üzerinde çalışılabilir oldukları konusunda aynı fikirde olmalı ve bireysel adımların, toplantıların, tartışmaların ve kararların amacını anlamalıdır (Bounds ve diğerleri, 1995).

Amaçlar ister uzun ister kısa vadeli olsun, takım üyeleri tarafından benimsenir ve üyeler çabalarını bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltirler. Amaçlar, takımın potansiyeli ve örgütün kaynakları göz önünde bulundurularak saptandığı için, üyeler tarafından gerçekleştirilebilir olarak algılanırlar. Bu durum, üyelerde başarısızlık korkusuna engel olmanın yanı sıra, sağladığı güven duygusu ile daha üst düzey hedeflere yönelmelerini sağlar.

Belirlenen amaçların üyeler tarafından açıkça anlaşılması ve kabul görmesi, amacın üyelerce çekici bulunmasını sağlamakla kalmaz, amaçların gerçekleşmesi için gerekli olan motivasyonu da sağlar.

2.2.1.4. Takım Kültürü

Sosyal ve ekonomik olarak az gelişmiş toplumlar, yeterli yönetici, uygun iş organizasyonu ve yüksek verimlilik için gerekli olan maddi ekipmanlara sahip olsalar bile, takım çalışmasını geliştirebilmek kültürel etkenler nedeni ile zor olabilir.

İnsanlar içinde buldukları toplumun kültürel değerlerini üyesi oldukları takımlara da taşırlar. Gelenekler, iş görmedeki farklılıklar, çeşitli davranış kalıpları, kültürel yapının yansıması olarak takımlara iletilir.

Bir takımın başarılı olabilmesi için, bütün olumsuz yansımalar -eğer varsa- takım süreci içinde dönüştürülmeli ve her takım kendi etkinliğini sağlamaya yönelik olarak kendi kültürünü geliştirmelidir.

Bütün takımlar zamanla kendi kültürünü oluşturur. Amaçlar ve hedeflerdeki açıklık, bireylerin onları başarma kararlılığı, beklenen davranış normları ve standartları kültürel yapının bazı özellikleridir. Bunlar bazen üyeleri takıma yaklaştırır ve farklı grupların ayırt edilmesini sağlar. Örnek olarak, faaliyetlerin koordine edilişi, anlaşmazlıkların çözülme biçimleri, bireylerin inançlarını ve düşüncelerini açıklamada gösterdikleri samimiyet düzeyi de kültürel yapının birer yansıması olarak sayılabilir (Adair, 1990).

2.2.2. Etkili Bir Takım Oluşturma

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü takım kurma faaliyetleri, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini artırma ve iyileştirme çabaları oluşturur. Takım kurma; örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişilerarası ilişkilere ve grup liderlerinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir.

Takım kurma tekniği, iş yapma yöntemleri ve beşeri süreçlerle ilgilendirilmiştir (Dinçer, 1992). Dolayısıyla takım oluşturulurken takım üyelerinin iş başarımı ve kişisel değeri özelliklerinin dikkate alınması gerekir. Etkili bir takım için, takım üyeleri arasında, bir şeyi gerçekleştirme ya da kendilerine verilen önemli bir amaca ulaşmada, bağlılık duygularını, birlikte çalışma heyecanını ve grup bütünlüğünü sürdürme ve artırma koşullarının yerine getirilmesi gerekir (Kılınç, 1997). Takımı etkili kılmamanın bir yolu da, takımların çeşitli düzeylerini kullanmaktır. Örnek olarak şirkette, bir bölümle ilgili bazı uygulamaların değeriştirilmesi istenirse, öncelikle değerişik bölümlerin yöneticilerinden oluşan küçük görev takımları oluşturularak, yapılacak değerişikliklerin amaçlarını belirlemek üzere toplantı yapılmalıdır. Bu amaçlar ilgili bölüm uzmanlarından oluşan bir diğeri takımına verilmelidir. Bu takım da amaçlar doğerultusunda yeni uygulamalar geliştirmek için çalışmalıdır.

Bu örnekten de anlaşılacağı gibi örgüt içersindeki takımların farklı amaçlarla kurulması ve işletilmesi takım çalışmalarını, örgüt için daha verimli ve anlamlı kılacaktır.

2.2.2.1. Takım Kurma Hazırlıkları

Örgüt içersinde takım oluşturmadan önce yapılacak işlemler örgütün/kurumun gereksinimlerinin neler olduğunun öngörülebilmesi ve öne çıkan ya da sorunların neler olduğunun belirlenmesidir. Daha sonra uygun yöntem ve stratejilerle bunları düzeltmek, geliştirmek gerekliliği söz konusudur. Bu öngörü ve değerilendirmelerden sonra iyi bir planlama ve etkili bir gelişim programı ortaya konmalıdır. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır. Böylece üyeler program içinde kendilerini daha rahat hissetmeye başlarlar (Özkalp, 1997).

Örgüt içersinde daha önce bir takım çalışması yapılmamış ise örgütte takım çalışmalarını başlatmadan pilot uygulama yapılması yararlı olur. Böylece yönetim, örgüt genelinde yaygın bir takım çalışmasına başlamadan önce hem örgütte takım

kültürü oluşmasına ortam hazırlar, hem de o örgüte özgü koşullar altında takım oluşturma hakkında deneyim sahibi olarak, ortaya çıkabilecek sorunlar ve çözümler hakkında veriler elde eder.

Yöneticiler, takım çalışmasının nasıl olması gerektiği hakkında okumak, takım çalışması yapılan örgütü/kurumları ziyaret etmek, alan uzmanları tarafından verilen eğitim programlarına katılmak, görüşmeler yapmak gibi yollarla bu konuda ayrıntılı bilgi birikimine sahip olmak ve kendilerini yetiştirmek zorundadırlar.

Takım oluşturmak için:

- ✓ Yöneticiler, takım çalışmasına istekli olanlar arasından seçilmelidir.
- ✓ Örgütte takım çalışması için, çalışma ortamı düzenlenir ve üretim/çalışma hedefleri oluşturulur.
- ✓ Örgüt üretiminin tamamı görevlere göre analiz edilir.
- ✓ Rutin çalışmaları ve takımı başlatmak için ihtiyaç duyulan diğer bir analiz, denetleme ve yönetim gibi destek sistemlerinde de yapılır.
- ✓ Destek ve üretim görevlerinde çalışacak insanlar belirlenerek kayıtlar tutulur ve çalışma grupları düzenlenir.
- ✓ Başlatma prosedürleri oluşturulur ve çalışanlara sürekli rehberlik yapılarak eğitim yatırımı ve örgüt uzmanlığı temeline dayandırıldıktan sonra geliştirilir.
- ✓ Bir eğitim programı oluşturulur. Tüm işgörenlere örgüt uzmanları tarafından oryantasyon ve beceri eğitimi verilir.
- ✓ Takım yapısı, prensipleri ve felsefesi eğitimleri gerçekleştirildikten sonra, karar verme yetkisi, kademeli olarak yönetimden çalışma takımlarına göçerilir.

Takım çalışmalarının gerçekleştirilmesi için söz konusu hazırlıklar ve süreçler oluşturulduktan sonra takımların içsel süreçlerini başlatmalarına izin verilir (Pfeffer, 1989, s.25).

2.2.2.2. Takım Üyelerinin Seçimi

İnsan kaynakları her organizasyonun başarısındaki en önemli faktörü oluşturur. Kaliteli insanlar, verimliliği, kârlılığı, büyümeyi ve uzun dönemde

organizasyonun varlığını devam ettirebilmeyi sağlar. Takım çalışmasında uygun kişilerin seçimi başarıyı da beraberinde getirir.

Takım üyelerinin seçimi amacıyla örgütte bir takım çalışmasının başlatılacağı ve bu çalışmanın gönüllülük esasına dayandığı haberi işgörenlere duyurulur. Yeterince katılım olmazsa proje uygulanmaz. Takımlar, takım performansı ve içsel süreçleri ile örgütlerde önemli görevler üstlendikleri için bazı özelliklere sahiptirler. Takımın üye sayısı ve üyelerin özellikleri bunlardan bazılarıdır.

5-12 kişiden oluşan iş takımlarında iyi bir takım performansı için ideal üye sayısı 7'dir. Belirtilen üye sayısı, takım içi iyi ve kötü duyguların ifadesine, saldırganlık problemlerinin çözülmesine olanak sağlayacağı için yeterlidir. Keza yeterli küçüklükteki takımlarda grup içi samimi bir dostluk havasının oluşturulması daha kolaydır. Büyük bir takımda üyelerin birbirlerini etkilemeleri güçleşmektedir.

Takımlar üzerinde yapılan bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Küçük takımlarda (2-4 üye) daha fazla fikir alışverişi görülür. Üyelerin birbirleriyle anlaşabilmesi ve daha çok kişinin tartışmalara katılabilmesi ancak yeterli sayıdan oluşan takımlarda mümkün olur. Küçük takımlarda üyeler, samimi ve etkili iletişim kurabilirler ve taleplerini takım liderine daha rahat iletebilirler.

- Büyük takımlar (12 veya daha çok üye) daha fazla anlaşmazlığa ve görüş farklılığına eğilimlidirler. Bu takımlarda sık sık yan gruplar (klikler) oluşur ve aralarında çatışmalar çıkar. Daha az katılım olacağı için merkezi karar alma eğilimi fazladır. Büyük takımlarda samimi iletişim daha azdır. İş tatminsizliği, işgücü devri ve işsizlik büyük takımlarda daha fazladır. Genel kural olarak bu takımlarda iş tatminsizliği fazla olduğundan üyelerin takım amaçlarına yönelmeleri için daha az sebepleri vardır.

Çalışma takımları için olabildiğince benzeşik üyeler seçilmelidir. Eğer üyeler birlikte rahatlırsa çalışma takımları daha iyi işler, çünkü ortak deneyimler iletişimi kolaylaştırır. Benzeşik grupları seçmenin başka bir yöntemi de, doğal çalışma

gruplarından seçmektir. Bunlar becerileri veya perspektifleri paylaşan veya şimdiye kadar birlikte çalışma deneyimine sahip işgörenlerdir (Pfeffer, 1989).

Seçilecek üyeler, farklılığın yaratıcılığı arttıracığı bilinciyle, konuyla ilgili bilgi ve uzmanlığı, çeşitli görüş ve temele sahip kişiler olmalıdır. Problemlerle ilgili olan gruplar ve departmanlardan temsilciler ve birlikte çalışmada başarılı kişiler tercih edilmelidir. Takım bileşiminin farklılığı veya benzeşikliği hakkında verilecek karar büyük ölçüde takımın yüklendiği görevin özelliğiyle ilgilidir. Eğer görev rutin işlemlere yönelik ise yukarıda savunulduğu gibi benzeşik üyelerden oluşan takım tercih edilebilir. Ama genel olarak takımların çözüm üretme yönünde taşıdıkları önem ve fonksiyonları göz önüne alındığında benzeşikliğin çok önem taşımadığı, benzer kişilerin benzer çözümler üreteceği, oysa farklı uzmanlık ve deneyime sahip kişilerden oluşan takımların farklı çözümler üretme olasılığının daha yüksek olduğu görülecektir. Araştırmalar, farklı yaş, cinsiyet ve becerilere sahip heterojen grupların oluşturulmasının başarıyı artırdığını göstermiştir.

Takım üyelerinin seçiminde çeşitli teknikler kullanılabilir. Bunların içinde yüz yüze görüşmelerle bireyin tercihlerini ve davranış biçimlerini anlama, psikometrik testlerle iletişim, öğrenme, teknik bilgi düzeyini ölçecek testler verme, o kişilerle ilgili başkalarından referans alma, takımdaki rollerin videoya çekilerek adaylara seyrettirilmesi ve bu role talip olup olmadıklarını anlama, takım üyeliğine aday kişileri bir araya getirerek davranışsal simülasyonlar yaptırma sayılabilir. Simülasyonlarda gerçek iş ortamına benzeyen faaliyetler kurgulanarak adayların öğrenme ve birlikte çalışma becerileri, çalışma tarzları, ayrıntılara ne ölçüde dikkat ettikleri değerlendirilir (Erengül, 1997).

Takım üyelerini seçerken yalnızca yeteneklerini değil, aynı zamanda üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşeceğini de düşünmek yararlıdır. Bireyler kısa vadeli başarıdan çok, daha fazla göze batan uzun vadeli takım başarısına inanmalıdırlar. Önemli görevleri başarmada yüksek derecede kapasiteli insanlar olarak kendilerini görmeleri nedeniyle üyelerin birbirlerine saygı duyması ve güvenmesi son derece önemlidir. Takım üyelerinin seçimi tamamlayıcılık çerçevesinde

gerçekleştirilmelidir. Bu, farklı koşullar altında üyelerin birbirleriyle anlaşma, geçinme yeteneğine sahip olunması anlamına gelmektedir.

Çalışan kişi için katıldığı bir takımdan çıkarılmak stresli bir olaydır. Buna rağmen, sonradan üye eklemek, kimin uygun olacağına rasgele karar vererek bir takım oluşturmaktan daha iyidir. Takıma ek üyelerin eklendiği tek durum, takımın etkinliklerine geçici olarak katıldıkları durumdur. Örneğin bir takım, yeni tatil programı oluşturmaktadır, karar verme sürecinde kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için etkilenen her bölümden bir üye seçilir. Seçilen temsilci takımın seçilen program hakkındaki görüşlerini kendi bölümüne açıklar.

Etkin takım çalışması için takım üyelerinin bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekir (Pfeffer, 1989). Bunlar:

1- Esnek Kişilik Yapısı: Bir kişinin değişikliği nasıl algıladığı, o kişinin etkin bir takım oyuncusu olup olmayacağını belirler. Birey yenilikleri kabul ediyor mu? Yoksa katı mıdır? Birey değişikliği bir yarar olarak mı, yoksa tehdit olarak mı görmektedir? Etkin takım oyuncusunda olması gereken kişisel özelliklere sahip olmayan bir işgörenin değerli bir katılımcı olamayacağı akılda tutulmalıdır.

2- İstek (heyecan): Etkin ya da iyi olmayan takım oyuncusunu belirleyen bir özellik de heyecanlı olmamasıdır. Takımın ortaya koyduğu soruna ilgi duymayan bir kişi gruba yük olur. Geleneksel düzenlemelerde, çalışanın isteği olmaması daha önemsizdir. Kişi işini yapar ya da yapamazsa, azarlanır veya teşvik edilmez. Bir takımda, bir üyenin ilgisizliği grubu etkiler. Takımın performansını düşürmenin yanı sıra, çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Takım üyelerini dikkatli şekilde seçerek bazı üyelerin bütün işleri üstlendikleri takımların oluşması engellenebilir.

3- Özgün kişilerarası yetenekler: İstenilmeyen takım üyesini belirleyen üçüncü kusur (eksiklik), diğer insanlarla etkin olarak ilgilenmemeleridir. İlişki kuramayan, dinlemeyen veya çatışmaların nasıl ele alınacağını bilmeyen bir insan takıma katkıda bulunamayacaktır. İletişim, problem çözme, karar verme ve

çatışmaları çözümlene becerileri eğitim yoluyla takım üyesine kazandırılabilir. Ancak üretken bir takım üyesi olabilmesi için, kişinin başkalarıyla çalışabilecek temel yeteneklere sahip olması gerekir.

4- Bakış Açısı: Takımın bütünlüğünü etkileyen dördüncü denge dar bakış açısıdır. Pek çok insan kişisel ilgiyle biçimlenen bakış açısına sahiptirler. Kendilerine doğrudan yarar sağlayacak işleri yaparlar. Kendilerine somut ödül kazandıracak şekilde çok çalışırlar. Bir takıma katılabilmek için, birey bu kişisel bakış açısını bir kenara bırakmalı ve daha geniş açıdan bakabilmelidir. Takım için ne iyi olacaktır? Kişisel hareketler takımın ilerlemesini nasıl etkiler? Buna ek olarak, iyi takım oyuncularını takımın hedeflerinin ilerisine bakarlar ve takımın daha büyük bakış açılarına nasıl uyduğunu ve bunun işletme ve takım amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu düşünürler.

Takımda farklı bakış açıları olacağı için ideal üye seçiminde adaylar şu özellikler açısından da değerlendirilmelidir (Weiss, 1993).

- Kendisine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı, kişisel güç duygusu,
- Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu, aidiyet duygusu,
- Sağlıklı çalışmaya katılma isteği,
- Yaratıcılık,
- Mutabakat arama isteği,
- Sorumlu davranış ve görüş,
- İşe yararlılık, dikkatli olma,
- Açıklık ve içtenlik,
- Yardımlaşma ve işbirliği,
- Etkili iletişim, (bilgi aktarma kadar, dinleme yeteneği)
- Güvenilir ve inanılır olma,

Ayrıca diğer üyelerin başarılarını takdir etmekten ve daha fazla sorumluluk veya işten kaçınmayan, problemi çözebilmek için bilgi toplayıcı sorular sorabilen üyeler tercih edilmelidir. Etkili bir çalışma takımı oluşturmak için önerilen bu özelliklerin bütününe aynı anda sahip olan işgören bulmak olanaksız olabilir. Bu

durumda yapılması gereken, potansiyel sahibi üyelerin seçimine dikkat etmektir. Bu üyelerin geliştirilecek becerileri saptanarak uygun eğitim programları ile iyi bir takım oyuncusu olabilmelerine yönelik beceriler kazandırılabilir.

2.2.2.3. Takım Liderinin Seçimi

Bir takımın performans düzeyi ve niteliği, o takımın liderleriyle yakından ilgilidir. Başarılı bir takım çalışmasında etkin bir liderin yaşamsal bir önemi vardır. Çünkü liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahiptir. Ayrıca takım lideri takımın ve takım üyeliğinin devamında etkili bir konuma sahip olduğu için takım üyeleri arasında etkileşimin ve iletişimin eksikliğini sağlamada da daha fazla sorumluluk taşır. Takım lideri, özellikle takım içi çatışmaları azaltma ve yatıştırma görevini üstlenmektedir (Özgen, 1999). Takım çalışması çatışmaya dayalı, duygularla yüklü ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimidir. Üyelerin, farklılıkları ortaya koymayı ve fikirleri bütünleştirmeyi duygusal olarak kolaylaştırabilecek bir takım liderine ihtiyaçları vardır. Tüm üyelerin kolaylaştırıcı becerilere sahip olmaları oldukça yararlı olsa da, kolaylaştırma rolünü birinin üstlenmesi daha iyidir. Çünkü kolaylaştırma görevini etkin bir şekilde yerine getirme, dinleme, iletişim kurma, geleceği öngörme, müdahalede bulunma, müzakereye girme gibi bir dizi beceriye sahip olmaya bağlıdır (Donellon, 1998).

"Liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür" ifadesi günümüz iş dünyasının, lider ve takım kavramlarına ayrılmaz bir bütün olarak baktığını göstermektedir. Bazı yazarlar bu cümleyi "Başarılı liderlerin başarılı takımları, başarılı takımların başarılı liderleri vardır" biçiminde de ifade etmektedir.

Takım liderleri, zengin ve çok yönlü düşünce yapısına sahip dürüst insanlar olmalıdır. Zengin düşünce yapısına sahip olmak onları sürekli kıyaslamalar yapma durumunda kısıp kalmaktan korur, politik oyunlar oynama gereği duymazlar, güvenlikte olmaları kendi içyapılarından kaynaklanır. İlkelere öncelik tanımaya devam ettikçe daha fazla bilgelik, güç, güvenlik ve liderlik özelliği kazanırlar. İlkelere öncelik tanıyan takım liderleri, vizyon, misyon, strateji, kurumsal yapı,

sistem ve işlemleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olurlar (Özgen, 1999).

Etkin liderler vizyon yaratmaktan öte, anlamlı bir vizyon yaratabilmelidir. Önemli olan oyuncuların işlerin çevresel bölümüne değil, merkezine koyabilen bir vizyondur. Vizyon paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da vizyonun herkese anlamlı gelmesidir. Liderler davranışsal açıdan bu vizyona uyan adımları belirlemeli ve bu adımlara uyan takım üyelerini ödüllendirmelidir.

"Başarısızlığa uğrayacak olan sadece takımdır" inancı liderle başlar. Takım liderleri, amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerinin kendilerine güvenmeleri için gerekli koşulları oluştururlar. Takımın kolektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler, dış çevreden kaynaklanan engelleri kaldırır ve diğerleri için fırsatlar yaratırlar.

Etkili çalışma takımı oluşturmada önemli faktörlerden biri de takımı başarılı bir şekilde hedeflere yöneltecek liderin seçimidir. Etkili bir çalışma takımı liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Pfeffer, 1989).

- Sonuçlara yönelmiş
- İyi örgütleyici
- Diğerlerine karşı saygılı
- Motive edici
- Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip
- Sözel akılcılık (ifade edebilme)
- Verileri özetlemede başarılı
- İstekli
- Tarafsız olabilen
- Sabırlı
- Analitik (çözümleyici)
- Duyarlı
- Diğerlerinin konuşmasına izin verici

- Dinleyici
- Hassas durumlarda taktik gösterici
- Kararlı
- Takım kavramlarını anlayan
- Sorular soran (sorgulayıcı)
- Açık fikirli
- Öz güveni olan
- Kritik durumları, faktörleri tanıma
- Kendi rolüne eleştirisel bakma
- Yaratıcı
- Diğerlerini cesaretlendirici

Yukarıda sıralananların yanı sıra liderliğin önemli özelliklerinden birisi de empatidir. Takım çalışmasının giderek yaygınlaşması, globalleşmenin hızla genişlemesi ve yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması empatiyi zorunlu kılmaktadır. Takım çalışmasında duygular çok önemlidir. Üyelerin bir uzlaşmaya varması son derece zordur ve takımdaki üye sayısı arttıkça daha da zorlaşır. Az sayıda üye içeren takımlarda bile taraflar oluşur ve çekişmeler yaşanır. Takım lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır (Goleman, 1999).

Etkili bir takım liderliğinin bazı temel prensipleri vardır (Pfeffer,1989):

- Biz kavramı üzerinde düşünme: Takım çalışmasının temeli birlik olmaktır.
- Üyelere yardım eder ama kurtarıcı değildir.
- Takım üyelerine ödeme yapmaya dikkat etme: Bu onları kişisel ilgilerini çekmede ve motive etmede tutulan iyi bir yoldur.
- Otoritenin gösterişinden vazgeçme: Takım üyeleri ve liderler arasında gereksiz ayrımlar yaratmama.
- Uygun eğitimi edinme (elde etmek). Takım üyeleri bazen iletişim ve diğer kişisel becerilerde eğitime ihtiyaç duyar.
- Takımın görev üzerinde odaklaşmasını sağlama. İyi bir lider, takımın dikkatini daima önemli hedeflere çeker.

- Sıkı çalışmanın karizmadan daha önemli olduğunu bilme önemlidir. Liderlik, kişilik özelliklerini sergilemek değildir, ayrıca güç de gerektirir.
- İyi bir organizatör olma. Takımın üyelerinin faaliyetlerini koordine etme ve şekillendirme
- Takımın güvenini kazanma. En iyi yol, adil ve tutarlı olmaktır.

Takım liderliğini takım üyeliği ile dengelemek önemlidir. Etkin takımlarda tüm takım üyeleri takımın gerek duyduğu işlere katkıda bulunmak için var güçleriyle çalışmalıdır, bu sorumlu üyelik olarak adlandırılabilir. Takım liderinin rolünü ölçüsüz bir şekilde belirleyen tasarımlar, takım üyelerini karar alma ve çatışmaların çözümünü lidere bırakmaya teşvik ederler. Dahası bu tür bir sakınlı bir tutuma girmek takım üyeleri için doğal ve kolaydır, çünkü lidere daha fazla sorumluluk ve inisiyatif tanıyan hiyerarşik tasarıma da uygun düşecektir (Donellon, 1998).

Takımda liderin seçimi oylama ya da ortak onay şeklinde iki temel yolla olabilir:

Oylama: Oylamayla seçimde en fazla oy ölçüt alınır. Takımda lider seçimi yapılırken, şu durumlardan bir ya da bir kaç söz konusuysa oylama tercih edilmelidir.

- En bilgili kişinin kim olduğu önceden bilinmiyorsa,
- Açık bir tartışmada çeşitli güçlerin bir araya gelerek diğerlerinin etki altına alınmasından çekiniliyorsa,
- Hiç kimse bireysel sorumluluk almaya istekli değilse,
- Kararların bir bölümüne herkesin isteyerek katılması önemliyse lider seçiminde oylama yöntemi gereklidir.

Ortak Onay: Oylama gereği olarak belirtilen gerekçeler yoksa lider belirlemede önerilen yol, her bir grup üyesinin tasdik ettiği liderin ortak bir onayla seçilmesidir.

2.2.2.4. Oluşturulan Takımların Görevleri

Takımlar, sık sık ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak şekillendirilirler. bu tür takımlar grubu etkileyen problemleri tartışmak için günlük veya haftalık olarak toplanırlar. Takımların görevleri örgütün hiyerarşik yapısında yer alan problemlere göre değişiklik gösterir. Takımlar; tüketiciler, müşteriler, bölge sorunları, fonksiyonlar, süreçler, ürün veya proje geliştirme gibi çeşitli faaliyet alanları için kurulabilirler (Dinçer, 1992).

Takım üyeleri; ilişkilerini geliştirmek, çabalarını koordine etmek, işleve karar vermek, zorluk ve çatışmaları çözmek ve karara nasıl katkıda bulunacaklarına karar vermek ve takım görevini tamamlamak zorundadır.

Takım görevinin, grup üyelerinin gösterecekleri çabayı etkileyerek takımın başarısını etkileyeceği varsayılır. Takım üyelerinin yüksek bir şekilde motive edilmesi, böylece yüksek çalışma düzeyi tutturmalarını sağlamak için takım görevi şu özellikleri taşımalıdır:

1. Takım görevi, başarılı sonuç için pek çok becerinin kullanımını gerektirir. Yani beceri çeşitliliği gerektirir.
2. Takım görevi işin bütünsel ve anlamlı parçasıdır. (görevin tanınması)
3. Görevle ilgili takım işinin sonuçları, örgüt içinde ya da dışındaki diğer insanlara önem arz eder. Göreve önem verme sözkonusudur.
4. Takım görevi üyelerin işi beraberce nasıl başaracaklarına karar verme konusunda değerli bir serbestlik sağlar.
5. Takım bir bütün olarak, grubun performansının yeterliliği konusunda işin kendisinden ziyade güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar.

2.2.2.5. Takımın Çalışması

Takım genellikle önemli, somut ve karmaşık bir problemle görevlendirildiği için üyelerin tümünün katılımını gerektirir. Takım üyeleri görevi tartışarak, takımlarının genel hedefini anlar, görevi tamamlamalarının kendileri ve diğerleri için

ne kadar önemli olduğunu görür ve ona ulaşmayı hedeflerler. Takım üyeleri bilgilerini paylaşırlar, fikirlerini birleştirirler, problemleri tartışarak, çatışmaları idare ederler ve işin tamamlanması için birlikte çalışırlar. Takım üyeleri işbirliği açısından bir diğerine bağımlı olduklarının farkına varırlar, takımın başarısından dolayı hepsi ödüllendirilirler ve başarısızlıktan hepsi sorumludur.

Takım faaliyetleri temelde iki değişik amaç üzerinde yoğunlaşır: Teşhis toplantıları ve takım kurma toplantıları. Teşhis toplantıları, "Nereye gidiyoruz?" ve "Nasıl yapıyoruz?" gibi soruların sorulduğu ve grubun başarısının genel bir değerlendirilmesinin yapıldığı toplantılardır. Takım kurma toplantıları, grup etkinliğini geliştirmek amacıyla grubun görevlerini, ilişkilerini ve süreçlerini daha iyi yönetmek amacıyla yapılır.

Takımların çalışma yöntemleri şunlardır:

1- Bireysel Çalışma: Her bir üye, belirledikleri 10 tane sorun üzerinde tek başlarına sıralama yaparlar. Bunlar daha sonra çeşitli takım aşamalarının gözden geçirilmesinde temel bir zemin oluşturma olanağı verir.

Üyelerin bireysel olarak yaptıkları sıralamalar, diğer örgütsel yöntemlerle bir karşılaştırma olanağı verir. Eğer grup yöntemi tek başına çalışmaktan daha iyi olamıyorsa, üyeler tek başlarına çalışmalıdır.

2- Oylama: Her birey sıralama işlemini yaptıktan sonra karar vermeksizin oylama yapılır. Oylama sonucunda takım bilgileri bir araya toplanarak ikinci bir sıralama yapılır. Herkes tarafından kabul edilecek bir karar vermek istenirse en basit yöntem, tartışmasız oylama yapmaktır. Bu yöntem psikolojik faktörlerden arınmış mekanik bir yöntemdir. Oylar toplandıktan sonra her takım kendi sorun çözme grubunu oluşturur.

Takımın karar vermesinde oylama istikrarlı bir yoldur, genellikle ortak varılan anlaşmalı bir karardan daha iyi çalışır. Oylama, lider eğer zayıf bilgiliyse

tercih edilecek bir karar tekniğidir. Lider, sınırlı bilgiye sahip ama diğer takım üyelerinden bilgi almaya isteksizse veya bu konuda yeteneksizse oylama takımında karar verme için iyi bir yoldur. Diğer taraftan oylama, takım iyi çalıştığı zaman, diğer stratejilerden daha kötü bir karar üretmektedir. Üyeler yeterince bilgilendirilmiyorsa veya üyeler arası bilgi akışı yoksa oylama, bir dezavantaj olabilmektedir.

3- Güçlü Lider: Bir takım kurulurken, takım üyeleri güçlü bir lideri örnek alır. Liderin görevi her takım üyesinin fikirlerini dinlemektir. Özellikle kişisel tercihlere uygun, son olarak sıralanan kararları uygulamaya koyar.

Kararların kalitesi liderin tarzına ve bilgisine bağlıdır. Lider değişime direnç gösteren kişilerin kanılarını değiştirebilir ama az bilgileri varsa korkunç hale getirir. Değişim konusunda takım üyeleri yeterince bilgilendirilirse değişime direnç azalır, az bilgilendirilirse dirençleri artar. Daha az dirençle karşılaşan liderler takım üyelerinden bilgi almak suretiyle etkili olabilirler. Bu liderler oylama skorundan daha yüksek bir uygunlukta genel onay skoruna benzeyen bir skor üretirler. Liderin, kendi fikirlerine aykırı fikirlerin de ortaya konmasına izin verdiği durumlarda takım skoru yükselmektedir.

4- Ortak Onay: Ortak onay yönteminde takımdaki herkes kararlar hakkında aynı fikirde olmalıdır. Takım üyeleri ortak kararı oluşturmadan önce yapılan sıralamada aynı fikirde olurlarsa bir uzlaşma sağlanabilir. Uyumlu karar verme deneyimi yapmamış insanlar için bu yöntem hem zaman kaybı, hem de hayal kırıklığı yaratabilir.

Yüksek düzeyde kararlar üretebilmek ve problem çözmek için takım üyeleri şu yol gösterici kuralları takip etmelidirler:

- Her detay hakkında herkesin tam bir onayına gerek duyulmayacağı akılda tutulmalıdır. Fakat takımın her bir üyesi önerilerin sıralanmasında, ilke olarak aynı fikirde olmalıdır.
- Üyeler, kendi fikirlerini tartışmaktan çekinmemelidirler. Çünkü bunlar kendi fikirleridir. Her fikir mantık ve gerçekler çerçevesinde ele alınmalıdır.

- Üyeler, çatışmadan kaçınmak için kararlarını değiştirmekten çekinmemelidir.
- Üyelerin, temel fikirde değişikliklere dayanak oluşturabilecek şekilde düşüncelerini aktarmaları birbirlerini cesaretlendirmelidirler.
- Üyeler kararlarını değiştirmeden önce mantık ve gerçekleri kullanmaları için cesaretlendirilmelidir.

Takım toplantılarında örgütsel yapı, süreçler, örgüt kültürü, planlama gibi çeşitli amaçlar üzerinde durulur. Bu amaçlar ortaklaşa belirlenerek üyelerin görüş ve isteklerini açıklıkla ifade etmeleri sağlanır. Ele alınan sorun çözüldükten sonra sorunun tekrar ortaya çıkmaması için belirli dönemlerde bir araya gelme kararıyla grup çalışması sona erdirilir (Dinçer, 1992).

Bir takım içerisindeki herkes görevini en iyi şekilde yapmayabilir. Takımın başarısı üyelerin hep birlikte çalışma alışkanlıklarına ve istekli olmalarına bağlıdır. Takım çalışması sürecinde aşağıda belirtilen durumların varlığı halinde, yetersiz takım çalışmasının olduğu düşünülebilir (Kılınç, 1997).

Takımın verimliliğinde azalma:

- Takım üyeleri arasında şikâyet ve sorun ifadelerinin artması.
- Görevlerin karmaşık, talimatların eksik olması ve ilişkilerin istenen düzeyde olmaması.
- Takım üyeleri arasında çatışmaların, düşmanlık duygularının artması.
- Takım üyelerinin başarılabacak göreve ilişkin ilgisizlikleri veya sorumluluklarını yerine getirmedeki isteksizliklerinin artması.
- Kararların yanlış anlaşılması veya gereğince yerine getirilememesi.
- Canlandırıcılık, yaratıcılık ve yenilik gibi öğelerin azlığı veya alınan kararların yetersiz bir nitelik göstermesi.
- Takım liderine karşı aşırı bağımlılık veya sürekli olumsuz tepkide bulunma durumlarının varlığı.
- Takım içerisinde çeşitli alt grupların belirmesi.
- Tüketicilerden veya kullanıcılardan gelen, takımın ürün hizmetlerine ilişkin şikâyetlerin artması.

- Takımın maliyetlerinin sürekli olarak önemli ölçüde artması.
- Takım liderinin zamanının büyük bölümünü beşeri sorunlarla ilgilenmeye harcadığını algılaması.

Ayrıca şu belirtiler de yetersiz takım çalışmasının olduğunu gösteren ipuçlarıdır (Pfeffer, 1989):

- Üyelere fazla iş yüklenmesi (başaramayacakları kadar görev üstlenme)
- Zayıf programlama
- Eşit olmayan iş paylaşımı
- Zayıf haberleşme akışı
- Yatay ilişkilerdeki zayıflık
- Rol tayinleriyle ilgili karışıklık
- Formal iletişim kanallarının fazla olması
- Üyelerin inisiyatif sahibi olmaması.

Sonuç olarak bir takımın yetersiz takım çalışması yaptığını ele veren en belirgin özellikler şunlardır:

- Üyelerin rollerini zorla kabul ettirilmiş gibi algılamaları
- Takımda savunucu iletişimin artması
- Diğer üyelere karşı güvensiz ve şüpheli tutumlarda artma
- Çalışma tarzında esnekliğin yerini katı çalışma normlarının alması
- Ortak karar alma süreçlerinde uzama veya karar alamama
- Takımda çatışmaların artması veya çatışmaların bastırılarak çözümlenmeye çalışılması
- Görev başarımı için gerekli bilgilerin paylaşılmaması
- Takım toplantılarının zamanında ve gerektiği gibi yapılamaması
- Takımın verimliliği ve aldığı sonuçların tatmin edici olmaması

Takım üyeleri zaman zaman takımın yeterliliğini sorgulayacak toplantılar yaparak yukarıda sözü edilen belirtilerin varlığını ve gözlenme sıklığını araştırmalıdır. Eğer söz konusu belirtiler sıklıkla gözleniyorsa yetersiz takım çalışmasının varlığından bahsedilebilir. Bu durumda ya takımın çalışmalarına son verilerek yeni bir yapılanmaya gidilmeli veya var olan sorunların çözümlenmesi için

bir süre takımın başarması beklenen görev ertelenerek, takımı yeniden etkili ve verimli yapacak önlemler alınmalıdır.

2.2.2.6. Takım Çalışmasının Sonuçları

Başarılı bir takım çalışmasının sonuçları üç grupta toplanabilir (Dinçer, 1992).

Bir ya da daha fazla kişiyi etkileyen sonuçlar: Takım çalışması, takım üyelerinin veri toplama ve problem çözmede etkili olan otorite, kontrol ve güç yollarını anlamalarını sağlar.

Grubun çalışma ve davranışını etkileyen sonuçlar: Takım kurma faaliyetlerinde bazen takımın hedeflerini saptamak veya yapılması gereken kısa ya da uzun dönemli hedefleri belirlemek ön planda yer alır.

Örgütün diğer bölümleriyle grup arasındaki ilişkileri etkileyen sonuçlar: Takım sürecinde üyeler takımın dışındaki örgüt üyeleriyle olan ilişkilerini, sorun çözme tekniklerini ve haberleşmeyle ilgili çalışmaları da denemiş olurlar.

Takım çalışmasının en büyük etkisi, örgüt kültüründeki iyileşme ve örgütsel etkililiğin artması üzerinde görülür. Etkili problem çözme teknikler, yeni iş becerileri, kişiler arası etkili iletişim becerileri vb. ile donatılmış işgörenler, sadece takım içerisindeki ortamda değil, örgütün diğer bölümleriyle olan ilişkileri yoluyla da değişme ve gelişmeye neden olacaktırlar.

Tüm bu uygulamalar örgütlerin/kurumların hiyerarşi basamaklarının azaltılarak takım çalışmasına dayalı yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Takım anlayışını benimseyen bir kurumun organizasyon şeması yeni ve performans odaklı biçim alırken, şemanın içeriği ile müşteri arasında doğrusal bağ oluşturabilme olanağı da kendiliğinden doğmaktadır (Yılmaz, 1999).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma için belirlenen araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması hakkında bilgi verilmiştir.

ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada; ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, tarama modelinde betimsel çalışma olarak belirlenmiştir.

KAYNAK GRUP

Araştırmanın kaynak grubunu; Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde 2007-2008 eğitim öğretim yılında görev yapan 105 ilköğretim müfettişi oluşturmaktadır. Kaynak gruptaki ilköğretim müfettişlerinin sayısı az olduğu için örneklem alınmamış, tamsayım çalışması yapılmıştır.

VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışabilme Beceri Ölçeği ile elde edilmiştir.

İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışabilme Beceri Ölçeğinin geliştirilmesinde sırayla şu işlemler gerçekleştirilmiştir. İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışabilme Beceri Ölçeğini oluşturmak için önce, literatür taraması yapılmış, takım halinde çalışma becerilerinin neler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 15 ilköğretim müfettişi ile görüşme yapılmıştır. Görüşme sırasında ilköğretim müfettişlerine takım halinde çalışma sürecinde kendilerinde bulunması gereken özellikler ve bunun davranışa nasıl yansımaları gerektiği sorulmuştur. Bunun için bir görüşme formu hazırlanmış ve bu formla bilgi toplanmıştır. Görüşmelerle elde edilen veriler, yazılı metin haline getirilerek düzenlenmiştir. Yazılan veriler üç kez okunmuş ve anlatılmak istenen düşüncenin tespit edilmesi amacıyla kelime, cümle ve

paragraflar kavramlaştırılarak kodlanmıştır. Kodlama araştırmanın amacı ve görüşme soruları çerçevesinde yapılmıştır. Kodlamalar bir araya getirilerek birbiri arasındaki ilişkiler ve ortak yönler açısından belirli temalar altında gruplandırılmıştır. Bu aşama, Türk dili edebiyatı bölümü uzmanlarının desteği ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu tematik kodlama sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışabilme becerileri davranış cümleleri halinde listelenmiştir. Bu liste toplam 78 cümleden meydana gelmiştir. Bu liste alan uzmanları tarafından incelenmiş ve önerileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler ve çıkarmalar yapılmıştır. Bu işlem sonucunda geriye 59 cümle kalmıştır. Bu şekilde uzman görüşlerine başvurularak ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmıştır.

Hazırlanan ölçek Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Marmaris'te düzenlenen hizmetiçi eğitim kursuna değişik illerden gelen 62 ilköğretim müfettişine bir hafta arayla iki kez deneme amaçlı olarak uygulanmıştır. Elde edilen verilerle, ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Bunun üzerine bu faktör dışında kalan maddeler ve faktör yük değeri, .45'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılarak 33 maddelik tek faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Bu 33 madde üzerinde yapılan hesaplamaya göre, maddelerin varyansın %58'ini açıkladığı görülmüştür. Maddelerin faktör yük değerleri .51 ile .87 arasında değişmektedir. Elde edilen verilere göre ölçeğin yapı geçerliliği vardır.

İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışabilme Becerilerinin İncelenmesi Ölçeğinin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlılığını kestirmek ve dolayısıyla ölçeğin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek açısından önemlidir. Faktör analizi yapılan ve son halini alan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin güvenilirliğinin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Araştırmalarda kullanılacak ölçme araçları için öngörülen güvenilirlik düzeyinin 0,70 olduğu (Tezbaşaran, 1996) dikkate alınır, ölçeğe ilişkin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir. Ölçeğin

kararlılığını tespit etmek amacıyla yapılan test-tekrar test uygulaması sonucunda korelasyon .82 olarak hesaplanmıştır.

İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışabilme becerilerinin incelenmesi ölçeğinden alınabilecek puan 33-165 aralığındadır. Bu ölçekteki puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, ilköğretim müfettişlerinin, takım halinde çalışabilme becerilerini üst düzeyde sergiledikleri, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise takım halinde çalışabilme becerilerini yetersiz düzeyde sergiledikleri anlaşılmalıdır.

VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ

Verilerin Toplanması

İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışabilme Becerilerinin İncelenmesi Ölçeğinin Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan ilköğretim müfettişlerine uygulanması için Konya Valiliği'nden izin alınmıştır (EK-A). Ölçek, ilköğretim müfettişlerinin 2007-2008 öğretim yılı başı genel kurul toplantısında elden dağıtılmış ve toplantı sonucunda toplanmıştır. Konya ilinde görev yapan 105 ilköğretim müfettişinin 102'si Ölçeği doldurmuştur. Bu sayı, Balcı (2004,s.157) tarafından belirtilen araştırma sonuçlarında bir yargıya varılabilmesi için anketlerin %80'nin geri dönmesi hükmünü karşılamaktadır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim müfettişlerinin bazı değişkenlere göre takım halinde çalışabilme beceri düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ilköğretim müfettişlerinin göreve atanmalarına esas öğrenim durumları, lisansüstü öğrenim görme durumları, yaş durumları, müfettişlik kıdemleri, nüfusa kayıtlı oldukları il durumları ve görev yaptıkları ildeki çalışma süresi durumlarıdır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma yeterlilikleridir.

İlköğretim müfettişlerinin bazı değişkenlere göre takım halinde çalışabilme beceri düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeyi amaçlayan bu araştırmada Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirme maddeleri “Hiç”, “Az”, “Ara sıra”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman” seçeneklerinden oluşmaktadır. Bu seçenekler üzerinde analiz yapabilmek için bu seçeneklere sırasıyla 1’den 5’e kadar sayısal değer verilmiştir. Aritmetik ortalamanın değerlendirme aralığı için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0.80)$ seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Buna göre değerlendirme aralıkları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçek Değerlendirme Aralıkları Tablosu

Aralık	Seçenek	Değerlendirme
1-1.80	Hiç	Yetersiz
1.81-2.60	Az	Az
2.61-3.40	Ara sıra	Orta
3.41-4.20	Çoğu zaman	Üst
4.21-5.00	Her zaman	Çok üst

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda, verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 Programı kullanılmıştır. Verileri çözümlmek için yapılan analizler aşağıda verilmiştir.

İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri; nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama, lisansüstü eğitim yapıp yapmadığı değişkenlerine göre “t testi” ile test edilmiştir.

İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, müfettişliğe atanmasına esas öğrenim durumu değişkeni “Kruskal Wallis” ile test edilmiştir.

İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, müfettişlik kıdemi, yaş ve bulunduğu ildeki çalışma süresi değişkenlerine göre “Tek Faktörlü Varyans Analizi” ile test edilmiştir.

Eğitim araştırmalarından çoğu zaman verilerin analizinde manidarlık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2004). Bu yüzden; verilerin analizinde önem

düzeyi, Özdamar (2001,s.279) tarafından önerilen $p>0,05$ önemli değil, $p<0,05$ önemli aralıkları belirlenmiştir

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde problem ve alt problemlerle ilgili bulgular, alt problemlerin sıralamasına uygun olarak verilmiştir.

Tablo 2. Verilerin elde edildiği örneklem grubuna ait kişisel özellikler.

		f	%
İlköğretim Müfettişliğine Atanmalarına Esas Öğrenim Durumu	Pedagoji	9	8,8
	Kurs	8	7,8
	Lisans tamamlama	34	33,3
	EYTPE	51	50,0
	Toplam	102	100,0
Lisansüstü Eğitim Durumu	Evet	23	22,5
	Hayır	79	77,5
	Toplam	102	100,0
Yaş Durumu	30-40 Yaş arası	26	25,5
	41-50 Yaş arası	42	41,2
	51 Yaş ve Üstü	34	33,3
	Toplam	102	100,0
Müfettişlik Kıdemi	1 - 10 Yıl arası	27	26,5
	11-20 Yıl arası	53	52,0
	21Yıl ve Üstü	22	21,6
	Toplam	102	100,0
Nüfusa Kayıtlı Olduğu İlde Çalışıp Çalışmama Durumu	Evet	27	26,5
	Hayır	75	73,5
	Toplam	102	100,0
Görev Yaptıkları İldeki Görev Süresi Durumu	1-5 Yıl arası	57	55,9
	6-10 Yıl arası	25	24,5
	11 Yıl ve Üstü	20	19,6
	Toplam	102	100,0

Tablo 2'ye göre, Konya ilinde görev yapan ve araştırma kapsamında yer alan 102 ilköğretim müfettişinin kişisel özellikleri incelendiğinde;

İlköğretim müfettişliğine atanmalarına esas öğrenimlerine göre, 9 kişinin (% 8,8) 1980 veya daha öncesinde pedagoji bölümü mezunu, 8 kişinin (% 7,8) 1983 yılında Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan seçme sonunda kursa alınarak, 34 kişinin (% 33,3) 1994 yılında Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversite işbirliği çerçevesinde lisans tamamlama programı çerçevesinde ve 51 kişinin de (% 50,0) üniversitelerin Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi anabilimdalı mezunu olarak mesleğe girdikleri görülmektedir.

Örnekleme grubundaki müfettişlerden, 23 kişinin (% 22,5) lisansüstü öğrenim gördüğü görülmektedir ki, bu oran grubun yaklaşık dörtte birinin yüksek lisans öğrenimi gördüğünü göstermektedir.

Müfettişler, yaş durumu açısından üç grupta incelenmiş olup, 30-40 yaş aralığında 26 kişi (% 25,5), 41-50 yaş aralığında 42 kişi (% 41,2) ve 51 yaş ve üzerinde ise 34 kişinin (% 33,3) bulunduğu görülmektedir.

Müfettişler mesleki kıdem durumu açısından üç grupta incelenmiş olup, 1-10 yıl arası kıdemi olan 27 kişi (% 26,5), 11-20 yıl arası kıdemi olan 53 kişi (% 52,0) ve 21 yıl ve üzerinde kıdemi olan 22 kişinin (% 21,6) bulunduğu görülmektedir.

Müfettişler, nüfusa kayıtlı oldukları ilde çalışıp çalışmadıkları durumuna göre incelendiğinde 27 kişinin (% 26,5) Konya ili nüfusuna kayıtlı olduğu, 75 kişinin ise (% 73,5) Konya ili nüfusuna kayıtlı olmadıkları görülmektedir.

Müfettişler, Konya ilindeki görev süreleri açısından üç grupta incelenmiş olup, 1-5 yıl süre aralığında görev yapan 57 kişi (% 55,9), 6-10 yıl süre aralığında görev yapan 25 kişi (% 24,5) ve 11 yıl ve üzeri sürede görev yapan 20 kişinin (% 19,6) bulunduğu görülmektedir.

Araştırmanın Problem ve Alt Problemlerine Ait Bulgular

1- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri ne düzeydedir?

İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine ilişkin görüşlerinin ne düzeyde olduğu tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. İlköğretim Müfettişlerinin Takım Halinde Çalışma Becerilerine İlişkin Görüşleri

	\bar{X}	S
1- Çalışmalarında birbirlerini güdüleyici davranışlar gösterirler.	3,42	,81
2- Görevlerindeki verimliliğin artırılması için yapılacak çalışmalara gönüllü olarak katılırlar.	3,49	,86
3- Mesleki alanımızla ilgili araştırma-geliştirme çalışmalarına katılırlar.	3,22	,79
4- Çalışma arkadaşının, göreve ilişkin ön araştırma yapma isteğine katılırlar.	3,28	,81
5- Çalışmalarında grupça benimsenen takım misyonunu daima göz önünde bulundururlar.	3,58	,79
6- Grubumuzca oluşturulan görüş ve düşünceleri benimser, gereklerini yaparlar.	3,82	,62
7- Yaptıkları işbirliği ile aralarındaki güveni geliştirirler.	3,78	,76
8- Yenilikçi, yaratıcı düşünce ve eylemlere destek verirler.	3,62	,91
9- Edindikleri yeni bilgi ve örnekleri arkadaşlarıyla paylaşırlar.	3,62	,82
10- Alanımızla ilgili yeni yayınları izler ve grupla paylaşırlar.	3,49	,81
11- Grup içi iletişimlerinde kullandıkları sözcüklerin seçimine özen gösterirler.	3,70	,70
12- Diğer üyelerle iletişimlerinde vücut dilini etkili kullanırlar.	3,49	,78
13- Arkadaşlarıyla sürekli olarak etkili iletişim içindedirler.	3,63	,74
14- Çalışmaları sırasında iş arkadaşlarının eleştirilerini dikkate alırlar.	3,52	,84
15- Arkadaşlarını yanlış anlamamak için sözlerini kesmeden sonuna kadar dinlerler.	3,48	,77
16- Aralarındaki etkileşim, üyelerin öğrenmelerine fırsat vermektedir.	3,59	,76
17- Görüş ve önerileri, ileri sürenin kişiliği ile ilişkilendirmeden objektif olarak değerlendirirler.	3,54	,85
18- Diğer üyelerin sevinç ve üzüntülerini paylaşırlar.	3,77	,90
19- Aralarındaki sağlıklı iletişim, grubun iş başarımına önemli katkılar yapar.	3,69	,83
20- İçinde buldukları gruplarda çalışmaktan haz almaktadırlar.	3,54	,77
21- Aralarındaki iletişimlerinde birbirlerinin iş yoğunluğunu ve duygu dünyalarını dikkate alırlar.	3,55	,74
22- Aralarındaki güçlü iletişim, isabetli kararlar alınmasını sağlar.	3,48	,83
23- Grubun kendilerine dönük eleştirilerini dikkate alırlar.	3,51	,77
24- Düşünce ve önerilere katılmasalar da grupça alınan kararlara uyarlar.	3,90	,75
25- Karar sürecine katkıda bulunurlar.	3,71	,84
26- Grup kararlarını aynı şekilde algırlarlar.	3,55	,73
27- Grup kararlarının etkililiğinin değerlendirilmesi için, gözden geçirme toplantıları yaparlar.	3,33	,74
28- Karar alırken rekabet değil işbirliği yaparlar.	3,64	,82
29- Herkes tamamen mutabık oluncaya kadar karar vermezler.	3,19	,89
30- Birbirleriyle ilişkilerinde empati kurmaya çalışırlar.	3,30	,79
31- Grup çalışmaları sırasında birbirlerine karşı etik davranışlara önem verirler.	3,59	,80
32- Elde edilen başarıların grubun başarısı olduğunu düşünürler.	3,57	,81
33- Diğer üyelerin eleştirilerini anlayışla karşılarlar.	3,41	,82
TOPLAM	3,54	,55

Tablo 3'e göre; ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algılarına madde bazında bakıldığında, hiçbir maddede "Hiç" ve "Az" derecede algılamalarının olmadığı, 3, 4, 27, 29 ve 30. maddelerde belirtilen davranışları "Ara sıra" derecesinde algıladıkları, diğer 28 maddede belirtilen davranışları "Çoğu Zaman" derecesinde algıladıkları, "Her Zaman" derecesinde algıladıkları bir madde bulunmadığı görülmektedir.

2- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, müfettişliğe atanmalarına esas öğrenimleri değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 4. İlköğretim Müfettişlerinin, Müfettişliğe Atanmalarına Esas Öğrenimleri Değişkenine Göre Kruskal Wallis Analizi

Öğrenim Durumu	n	Sıra ortalaması	Sd	X ²	P
Pedagoji	8	63.13	3	2.94	,40
Kurs	11	59.73			
Lisans Tamamlama	26	52.27			
EYTPE	57	47.93			

Tablo 4'e göre, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları müfettişliğe atanmalarına esas öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$\chi^2(3) = 2.94, p < 0.05$].

3- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, lisansüstü öğrenim yapma değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. İlköğretim Müfettişlerinin Yüksek Lisans/Doktora Öğrenimi Değişkenine Göre t- Testi

Yüksek Lisans	N	\bar{X}	S	Sd	T	P
Evet	18	3,51	,61	23,252	-,274	,1545
Hayır	84	3,55	,54			

Tablo 5'e göre, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları yüksek lisans değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(23,252)} = -274, p < 05$].

4- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 6. İlköğretim Müfettişlerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,904	2	,452	1,496	,229
Gruplar içi	29,902	99	,302		
Toplam	30,806	101			

Tablo 6'ya göre, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(2-99)} = 1,496, p < 05$].

5- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, müfettişlik kıdemi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 7. İlköğretim Müfettişlerinin Müfettişlik Kıdemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,628	2	,314	1,030	,361
Gruplar içi	30,178	99	,305		
Toplam	30,806	101			

Tablo 7'ye göre, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları Müfettişlik Kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(2-99)}= 1,030, p<05$].

6- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 8. İlköğretim Müfettişlerinin Nüfusa Kayıtlı Olduğu İlde Çalışıp Çalışmama Değişkenine Göre t- Testi Analizi

Nüfus Kaydı	N	\bar{X}	S	sd	T	P
Evet	25	3,60	,45	52,33	,63	,53
Hayır	77	3,52	,58			

Tablo 8'e göre, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları Nüfus Kaydı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(52,33)}=,63, p<05$].

7- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, görev yaptıkları ildeki görev süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 9. İlköğretim Müfettişlerinin Görev Yaptıkları İldeki Görev Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,566	2	,283	,927	,399
Gruplar içi	30,240	99	,305		
Toplam	30,806	101			

Tablo 9'a göre, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları Bulunduğu İldeki Çalışma Süresi Değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(2-99)} = ,927, p < 05$].

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde alt problemlerle ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili bulguların tartışılması ve yorumlanması, alt problemlerin inceleme sıralamasına uygun olarak yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki soruların sırayla bulguları verilip üzerinde tartışma ve yorum yapılacaktır.

1- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri ne düzeydedir?

Yapılan istatistiksel çözümlere göre ilköğretim müfettişlerinin, gruplarındaki müfettişlerin takım halinde çalışma becerilerini ($\bar{x} = 3.54$) ortalamayla “Çoğu Zaman” sergiledikleri şeklinde algıladıkları anlaşılmaktadır.

Hofstede'nin kültürel değerler konusundaki araştırmasına göre, “bireysellik” ve “toplulukçuluk” ölçeğinde, Türk kültürü toplulukçuluğa yakın özellikler göstermiştir. (Baltaş,2007,s.9) Anadolu insanının toplulukçuluk özelliğine en uygun kültürel değeri imce anlayışıdır. Bu değer insanlarımızın birlikte iş yapma ve takım halinde çalışmaya yatkın kişilik özellikleri kazandırdığını söyleyebiliriz. Bu özelliğin müfettişlerin grup çalışmalarında kendini gösterdiğini, aralarında işbirliğinin olduğunu, bu durumun da grup/takım halinde yürüttükleri rehberlik ve denetim çalışmalarında verimi artırdığı söylenebilir.

Araştırmanın örneklem grubunda bulunan 102 ilköğretim müfettişinin yarısının, başarılı öğretmenlik sicili sonrasında üniversite sınavı yoluyla ilköğretim müfettişi yetiştiren, üniversitelerin Eğitim Yönetimi Denetimi Teftişi Planlaması ve

Ekonomisi anabilim dalında lisans öğrenimi görerek mesleğe girdikleri görülmektedir ki bunun da takım halinde çalışabilme becerilerinin “çoğu zaman” düzeyinde algılanmasında olumlu katkısı olduğu söylenebilir.

Bunun yanında araştırmada ilköğretim müfettişlerinin, takım halinde çalışma becerisini $\bar{x} = 3.54$ ortalamayla “çoğu zaman” gösterdikleri sonucu bir başarı olarak görülebileceği gibi, acaba neden “her zaman” düzeyinde gösteremedikleri sorusunu da akla getirmektedir. Bu durum da ayrıca araştırma konusu yapılabilir.

Öncelikle fiziksel grup niteliği taşıyan müfettiş grubunun, psikolojik bir gruba ve daha sonra etkili bir takıma dönüşmesi gerekmektedir. Etkili bir çalışma grubunun oluşturulmasında, grubun kendi içerisinde bütünleşmesi önemli bir aşamadır. Grup içi bütünleşmenin sağlanmasında da, grubun birey açısından çekiciliği önem taşımaktadır. (Aydın,1993,s.51). Grubun birey açısından çekicilik kazanmasında çeşitli etkenler rol oynar. Bu etkenler, grup üyelerince paylaşılan bir **ortak amaç olması**, bu ortak amaç doğrultusunda üyeler arasında **sürekli bir iletişim olması** ve üyelerin kendilerini bir **grup olarak algılamalarıdır**. (Tanenbaum, 1966. Aktaran Aydın,1993,s.51)

İlköğretim müfettişlerinin çalışma grupları ilköğretim müfettişleri başkanlığının tasarrufuna dayalı olarak oluşturulmaktadır. İlköğretim müfettişlerinin, içinde buldukları grupların oluşumunda nesnel bir seçim, tercih hakkı, informal ilişkiler, grup üyelerinin kişisel özellikleri gibi grubun doğasına etki edebilecek unsurların dikkate alınması zorunluluğu yasal metinlerde yoktur. Böyle oluşturulan grupların da, fiziksel grup olmaktan psikolojik grup olmaya geçmede zorlandıkları ya da yetersiz kaldıkları söylenebilir. Bu nedenle, ilköğretim müfettişlerinin rehberlik ve teftiş çalışmaları sürecinde takım çalışması becerilerini “her zaman” düzeyinde gösterememelerinin nedeni, grubun oluşum sürecinden kaynaklı olarak, fiziki grup yapısından psikolojik grup yapısına geçememeleri olabilir. Bununla birlikte başka nedenler de; çalışma grubunda ortak bir amacın oluşturulamaması, üyeler arasında amaçlar doğrultusunda sürekli bir iletişimin olmaması, grup üyelerinin

beklentilerinin grupça önemsenmemesi, müfettişlerin kendilerini grubun bir üyesi olarak görememeleri olabilir.

2. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, ilköğretim müfettişliğine atanmalarına esas öğrenimleri değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan istatistik çözümlenmeleri sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları mesleğe atanmalarına esas öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sünter (2003) tarafından perakende sektöründe faaliyet gösteren iki firma çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da öğrenim durumunun takım iklimi faktörleri arasında bir farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

Bunun nedeni ilköğretim müfettişliği mesleğine girişte farklı yollarla mesleğe alım olmasına rağmen, bu farklılıklar dikkate alınmadan her biri aynı hizmet öncesi eğitim almış gibi değerlendirilmeleri olabilir. Bunun yanında ilköğretim müfettişlerinin hizmet öncesi eğitimlerinin ekip çalışmasına bakışlarında onları değiştirmedeği, bütün grupların ekip çalışmasına aynı şekilde bakmalarına neden olmuş olabilir. Ölçeğin kişisel bilgiler bölümünde “ilköğretim müfettişliğine atanmanıza esas öğreniminiz” sorusunda da görüleceği gibi, 1980 yılına kadar üniversite sınavı yoluyla Gazi Eğitim Enstitüsü Eğitim (Pedagoji) Bölümü mezunlarından, 1980’li yıllarda Bakanlıkça yapılan seçme sonucunda üniversitede kurs aldirmek yoluyla, 1993-94 yıllarında da yine Bakanlıkça yapılan seçme sonucunda üniversiteler bünyesinde 2+2 ve 3+1 Lisans Tamamlama Programları yoluyla ve üniversite sınavı ile seçilerek üniversitelerin Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi anabilim dalında lisans veya yüksek lisans öğrenimi yapmak yoluyla mesleğe alımlar yapılmıştır. Beş değişik yolla mesleğe alınan ilköğretim müfettişlerinin hizmet öncesi eğitimlerinin farklı olmasına rağmen uygulamada bu farklılıkların hiç dikkate alınmıyor ve hepsi aynı kaynaktan geliyormuş gibi değerlendirilmeleri, müfettişlerin bu durumu kanıksamalarına ve

kendi aralarında öğrenim durumu değişkeninin dikkate alınmamasına neden oluyor/olmuş olabilir.

3.İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, yüksek lisans/doktora yapıp yapmadığı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan istatistik çözümlenmeleri sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları, yüksek lisans/doktora yapıp yapmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İlköğretim müfettişlerinin grup arkadaşlarının takım halinde çalışma becerilerine dönük algılarında yüksek lisans/doktora yapıp yapmadıkları değişkenine göre farklılık olmamasının nedeni, ilköğretim müfettişliğine atanmalarına esas öğrenimleri değişkeninde olduğu gibi, mesleğin icrası aşamasında, ilköğretim müfettişinin gördüğü en son öğrenim düzeyinin ne olduğunun hiçbir öneminin olmaması olabilir. Zira grup çalışmaları sırasında her bir müfettiş aynı hak, yetki ve sorumluluklara sahip olup aralarında yatay bir iletişim söz konusudur. İçlerinden birilerinin kendisinin karşılayacağı maddi ve manevi yükümlülüklerle alanında yüksek lisans ya da doktora yapmış olmasının mesleki çalışmalar sırasında grup üyeleri arasındaki iletişimlerinde kendisine bir artı değer kazandırmadığını görerek çalışması zamanla durumu kanıksamasına neden olmuş olabilir.

Yüksek lisans/doktora yapanlarla yapmayanların görüşlerinde farklılık olmamasına, lisansüstü eğitimin bu konuda bir farklılık yaratmaması da neden olabilir. Farklılığın yaratılmamasının nedeni de lisansüstü eğitim programlarında iletişim ya da ekip çalışmasına yönelik derslerin olmaması/yeterince olmaması bir etken olabilir. Bu nedenle ilköğretim müfettişlerinin ağırlıklı olarak lisansüstü eğitim yaptıkları EYTPE programlarına iletişim ve ekip çalışması ile ilgili derslerin konulması yararlı olabilir.

4. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan istatistik çözümlenmeleri sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yaş grupları incelendiğinde, 68 kişinin (% 66,7) elli yaşın altında olduğu ve toplam müfettiş sayısının üçte ikisine yakın bir çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir. Sürekli seyahat etmeyi ve enerjik bulunmayı gerektiren iş yükü açısından, müfettişlerin çoğunluğunun verimli bir yaş döneminde olduğu sonucuna ulaşabiliriz ki, bu sonucun müfettişlerin takım halinde çalışabilme becerisi gösterebilmelerinde pozitif yönde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Yaş unsurunun enerjik olabilmekle ilişkisinin yanında, bilgiyi üretme ve bilgiye sahip olmanın güç anlamını taşıdığı günümüzde yaş unsuru o kadar da önemli bulunmamaktadır. Mesleki işlevi rehberlik ve iş başında yetiştirme olan ilköğretim müfettişleri sürekli olarak alandaki değişimi ve yeni bilgileri izlemek, edinmek ve aktarmak durumundadır. Bu işlevin yaş unsuruyla güçlü bir korelasyonunun olmayacağını kabul etmek gerekir. Gruplarda daha önceden oluşturulmuş olan grup kültürüne, gruba yeni katılmış farklı yaş kategorilerindeki müfettişlerin de adapte olmaları sonucunda tüm müfettişler aynı davranış örüntüsü gösterebilmekteler ve hatta gruba ait stil oluşturmaktadırlar. Bu durumda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine ilişkin algılarında, yaş değişkenine göre farklılık olmadığı söylenebilir. Sümter (2003) tarafından perakende sektöründe faaliyet gösteren iki firma çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da yaş değişkeni ile takım iklimi faktörleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarılmamıştır. Takım iklimi faktörleri ile takım çalışması becerisinin birbirine yakın kavramlar olduğu dikkate alındığında, bu bulgunun çalışmamızdaki bulguyu desteklediği görülmektedir.

5. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, müfettişlik kıdemi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan istatistik çözümlenmeleri sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları müfettişlik kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sümter'in (2003) yaptığı araştırmada iş tecrübesinin takım iklimi faktörleri arasında bir farklılık yaratmadığının bulunmuş olması da bulgumuzu destekler niteliktedir.

Mesleki kıdem durumları ayrıntısıyla incelendiğinde, mesleki olgunluk dönemi olarak sayabileceğimiz 11-20 yıllık kıdem grubunun, 53 kişiyle toplam müfettiş sayısının yaklaşık yarısı kadar olduğu, diğer yarısının yine yaklaşık olarak 1-10 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem gruplarına eşit dağıldığı görülmektedir. Mesleki kıdem durumunun bu dağılımının, müfettişlerin takım halinde çalışabilme becerilerine olumlu katkısı olduğu söylenebilir.

Mesleki kıdem elbette ki önemlidir. Ancak bilginin yoğun olarak değiştiği günümüz koşullarında ilköğretim müfettişlerinin rehberlik ve teftiş çalışmaları sürecinde verimlilik ve iş başarımı açısından mesleki kıdemin önemli bir ölçüt olmadığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, ilköğretim müfettişlerinin kendi grup üyelerinin takım halinde çalışma becerilerine ilişkin algılarında mesleki kıdeme göre farklılık görülmemesi kendi içerisinde bir tutarlılık olarak değerlendirilebilir.

6. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan istatistik çözümlenmeleri sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İldeki toplam müfettiş sayısının yaklaşık dörtte birinin Konya nüfusuna kayıtlı, dörtte üçlük bir çoğunluğun da başka illerden olduğu görülmektedir. Bu

durumda müfettişlik mesleği açısından zaman zaman sakıncalar doğurabilen yerel ilişkiler açısından, dörtte birlik bir oranın Büyükşehir statüsündeki Konya ili için bir sakınca kaynağı olmayacağı düşünülebilir. Bu sonucun da müfettişlerin takım halinde çalışabilme becerilerine olumlu yönde katkısının olacağını söylemek mümkündür.

Öte yandan Konya ili Büyükşehir statüsünde ve nüfus yoğunluğu fazla olan bir il olarak, yerel ilişkiler yoğun yaşanmadığından müfettişin Konya nüfusuna kayıtlı olması mesleki davranışlar açısından bir dezavantaj yaratmadığı söylenebilir. Bunun yanında müfettişlerin mesleğe başlamalarından sonra içinde bulunduğu grup üyelerinden de etkilenerak biçimsel olarak mesleki tutumlar geliştirmekteler, sosyal yaşantıları ve mesleki davranışlarında daha özenli davranmaktadırlar. Bu durumda ilköğretim müfettişlerinin kendi grup üyelerinin takım halinde çalışma becerilerine ilişkin algılarında nüfusa kayıtlı oldukları ilde görev yapıp yapmamaları açısından farklılık görülmemesi normal bir sonuçtur.

7. İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, görev yaptıkları ildeki görev süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan istatistik zmlmeleri sonucunda ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları görev yaptıkları ildeki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İldeki toplam müfettiş sayısının yarısından fazla olan 57 kişinin, ildeki görev süresi 1-5 yıl aralığında olması, müfettişlik mesleği açısından yerellik ve yerel ilişkilerin doğuracağı sakıncaların azalmasını sağlayacaktır. Bu sonucun da Konya ilinde görev yapan ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışabilme becerilerine pozitif yönde katkı yapacağı söylenebilir.

Öte yandan, müfettişler mesleğe başladıktan sonra içinde buldukları grup yeleri ile etkileşimleri sonucunda gerek mesleki anlamda gerekse etik açıdan belirli davranış örüntüleri oluşturarak kendilerine özgü bir stil yaratmaktadırlar. Bu stil

müfettişin bulunduğu ildeki çalışma süresi ne olursa olsun bir farklılık doğurmamaktadır. Bu nedenle denilebilir ki, müfettişlerin takım halinde çalışma becerilerine ilişkin algılarında buldukları ildeki çalışma sürelerine bağlı olarak bir farklılık olmaması olağandır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

Bu araştırma ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar açıklanmaktadır. Bunlar:

1- Müfettişliğe atanmalarına esas öğrenimlerine göre 9 kişinin pedagoji bölümü mezunu, 8 kişinin kurs mezunu, 34 kişinin lisans tamamlama programı mezunu ve 51 kişinin de Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi anabilimdalı mezunu olmak üzere toplam 102 ilköğretim müfettişinin, gruplarındaki müfettişlerin takım halinde çalışma becerilerine ilişkin algılarının “çoğu zaman” düzeyinde algıladıkları ve takım çalışması becerisini gösterdikleri söylenebilir.

2- İlköğretim müfettişlerinin, gruplarındaki müfettişlerin takım halinde çalışma becerilerini “çoğu zaman” sergiledikleri şeklinde algılamaları bir başarı olarak görülebileceği gibi, “her zaman” düzeyinde gösterememeleri bu alanın iyileştirmeye açık alan olduğunu göstermektedir.

3- İlköğretim müfettişlerinin, takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları mesleğe atanmalarına esas öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Müfettişlerin mesleğe giriş eğitimleri farklılık gösterse de, meslek içerisinde kendilerine özgü grup kültürü oluşturmaktalar ve kendi içlerinde bu kültüre uyum açısından iç tutarlılık göstermektedirler.

4- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, lisansüstü öğrenim yapıp yapmama değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Grup çalışmaları sırasında müfettişler arasında hiyerarşik yapı ve statü açısından yatay bir iletişim olması farklılık yaratmadığını göstermektedir.

5- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlköğretim müfettişlerinin oluşturdukları grup kültürüne, gruba yeni katılan farklı yaş kategorilerindeki müfettişlerin de adapte olmaları, davranış örüntüsü göstermeleri ve gruba ait stil oluşturmaları takım halinde çalışma becerisi gösterdiklerini desteklemektedir.

6- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerinde, müfettişlik kıdemi değişkenine göre farklılık görülmemiştir. Rehberlik ve teftiş çalışmaları sürecinde verimlilik ve iş başarımı açısından mesleki kıdemin önemli bir ölçüt olmadığı bulunmuştur.

7- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerine yönelik algıları nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışıp çalışmama değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Müfettişlik mesleğinin öneminden dolayı müfettişlerin, mesleğe özgü davranış örüntüsü geliştirerek, davranışlarında daha özenli davranıyor olmaları farklılık yaratmadığını doğrulamaktadır.

8- İlköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerileri, görev yaptıkları ildeki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Müfettişler sosyal yaşamları açısından kendi içlerinde oluşturdukları informal yapı çerçevesinde buldukları ildeki çalışma süresi ne olursa olsun bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır.

ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma problemine ilişkin ulaşılan bulgulara ve sonuçlara dayalı olarak uygulama ve araştırmaya yönelik öneriler açıklanmaktadır. Bu öneriler şöyle sıralanabilir:

a) Uygulamaya Dönük Öneriler:

1- İlköğretim müfettişlerinin ağırlıklı olarak lisansüstü eğitim yaptıkları EYTPE lisansüstü eğitim programlarına, iletişim ve ekip çalışması ile ilgili dersler konulmalıdır.

2- İlköğretim müfettişlerinin rehberlik ve denetim çalışmaları sürecinde takım halinde çalışma becerilerini “her zaman” düzeyinde gösterebilmelerini sağlayıcı hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.

b) Araştırmaya Dönük Öneriler:

1- İlköğretim müfettişlerinin takım kültürü ve normu oluşturma becerilerinin incelenmesi alanında araştırma yapılabilir.

2- Araştırma Büyükşehir statüsündeki bir ilde gerçekleştirilmiş olup, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerinin özellikle “nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışma” ve “çalıştığı ildeki görev süresi” değişkenleri açısından daha küçük illerde de yapılması ve sonuçların karşılaştırılması araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (1990) *Team Bulding*, Y.Y. Cover Pub.Comp.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem, Yayın No: 4,
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
7.Basım
- Bartol, Kathryn and David Martin. (1991). *Manegement, International Edition*. New York: McGraw Hill Book Company,
- Başaran İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış, Birinci Basım*, Gül Yayınevi, Ankara,
- Bektaş, Ç. (2002). *İşletme Becerileri ve Takım Çalışması*, Afyon, Afyon Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Bounds, G. M., Gregory, D., H., Oscar, (1995). *Management A Total Quality Perspective*, South-Western College Publishing,.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.154,
- Daft, Richard J. (1994) .*Manegement. Thirt Edition*. Florida: Harcourt Brace Collage Publisers,
- Demirdöğen, O. (1993). *Kalite Çemberleri*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:10, Sayı:1-2, Erzurum.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul, Timaş Basım,
- Donald, H.W. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma* (Çev: Erhan Tuhsan) İstanbul, Rota Yayınları,
- Donellon, A. (1998). *Takım Dili*, (Çev: Osman Akınbay) , İstanbul, Birinci Basım, Sistem Yayıncılık,
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul:Beta Yayınevi
- Eren, E. (1993).*Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*, İstanbul, Evrim Yayınevi,

- Gürsel, M. (2006). *Okul Yönetimi*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Goleman, D. (1999). *Lideri Lider Yapan Nedir?* Power Dergisi, Harvard Business Review,
- Keçecioglu, T. (1997). *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, No:24,
- Kılınç, T. (1997). *Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevle*”,
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.26, S.2,
- Kurilof, A. H. (1966). *Reality in Management*, Newyork, McGraw Hill Book Company,
- Leigh, D. (1993). *Total Quality Management*, Training Module “Focus on Processes, Temple Junior Collage,
- Lois, N.J., McBRIDE, R.C. (1990). *An Introduction to Team-Approach Solving*, Milwaukee, ASOC Quality Pres,
- MEB, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, Tebliğler Dergisi, 2521, 01/02/2001.
- MEB, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, Resmi Gazete, 23785, 13/08/1999.
- MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Resmi Gazete 21226, 12/05/1992.
- Milli Eğitim Temel Kanunu, Resmi Gazete, 14574, 24/06/1973.
- Özalp, İ. (1988). *İşletmelerde Grup Etkinlikleri Kavramı*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: XIV, Sayı:1-2,
- Özalp, İ., Ulukan , C.- Oktal, Ö. (1998). *Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar*, Verimlilik Dergisi,
- Özgen, H. (1999). “Ekip Çalışması ve Liderlik”, Ekopol,
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Yayınları
- Özkalp, E. (1997). *Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.13, S.1-2,
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No:111,

- Öztürk, G. (1999). *Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler*, Human Resources Management ,
- Pfeffer, J. (1989). *Successful Team Building* Maywood-USA, Alexander Hamilton Institute,
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (S.A. Öztürk, Çev.) İstanbul, Etam A.Ş.
- Sümer, E. (2003). *Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taymaz, H. (1982). *Teftiş, Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No.113,
- Tezbaşaran, A. A.(1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yılmaz, H. (1999). *İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları*, Standart Dergisi,
- Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma*, (Çev. Tuksan E.), İstanbul: Rota Yayınları.

İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN TAKIM HALİNDE ÇALIŞMA BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım; aşağıda yer alan 33 soru, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerinin incelenmesi amacıyla düzenlenmiştir. Sizden istenen, grup çalışmalarınız sırasında, grubunuz üyelerinin takım çalışmasına yatkınlıkları hususunda düşüncelerinizi uygun bulduğunuz seçeneğin altındaki kutucuk içine (x) işareti kullanmak suretiyle yanıtlamanızdır.

Bu anket ile toplanan veriler bilimsel bir araştırma amacıyla sadece, ilköğretim müfettişlerinin takım halinde çalışma becerilerinin incelenmesi için kullanılacak olup, başka herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Anket üzerine lütfen adınızı yazmayınız.

Katkılarınız ve içtenlikle verdiğiniz yanıtlar için teşekkür ederim.

Ahmet Emin EROL
Yüksek Lisans Öğrencisi

1- İlköğretim müfettişliğine atanmanıza esas öğreniminiz: (Lütfen belirtiniz)

- () Pedagoji () Kurs () 2+2 Lisans Tamamlama
() 3+1 Lisans Tamamlama () EYTPE

2- Yüksek Lisans / Doktora Yaptınız mı? Evet () Hayır ()

3- Yaşınız: (Lütfen belirtiniz) Yaş

4- İlköğretim müfettişliğindeki kıdeminiz: (Lütfen belirtiniz)Yıl

5- Nüfusa kayıtlı olduğunuz ilde mi görev yapıyorsunuz? Evet () Hayır ()

6- Bulduğunuz ilde, ilköğretim müfettişi olarak görev yaptığınız süre:

(Lütfen belirtiniz)Yıl

İ F A D E L E R						
Grup üyeleri;		Hiç	Az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1-	Çalışmalarında birbirlerini güdüleyici davranışlar gösterirler.					
2-	Görevlerindeki verimliliğin artırılması için yapılacak çalışmalara gönüllü olarak katılırlar.					
3-	Mesleki alanımızla ilgili araştırma-geliştirme çalışmalarına katılırlar.					
4-	Çalışma arkadaşının, göreve ilişkin ön araştırma yapma isteğine katılırlar.					
5-	Çalışmalarında grupça benimsenen takım misyonunu daima göz önünde bulundururlar.					
6-	Grubumuzca oluşturulan görüş ve düşünceleri benimser, gereklerini yaparlar.					
7-	Yaptıkları işbirliği ile aralarındaki güveni geliştirirler.					
8-	Yenilikçi, yaratıcı düşünce ve eylemlere destek verirler.					
9-	Edindikleri yeni bilgi ve örnekleri arkadaşlarıyla paylaşırlar.					
10-	Alanımızla ilgili yeni yayınları izler ve grupla paylaşırlar.					
11-	Grup içi iletişimlerinde kullandıkları sözcüklerin seçimine özen gösterirler.					
12-	Diğer üyelerle iletişimlerinde vücut dilini etkili kullanırlar.					
13-	Arkadaşlarıyla sürekli olarak etkili iletişim içindedirler.					
14-	Çalışmaları sırasında iş arkadaşlarının eleştirilerini dikkate alırlar.					
15-	Arkadaşlarını yanlış anlamamak için sözlerini kesmeden sonuna kadar dinlerler.					
16-	Aralarındaki etkileşim, üyelerin öğrenmelerine fırsat vermektedir.					
17-	Görüş ve önerileri, ileri sürenin kişiliği ile ilişkilendirmeden objektif olarak değerlendirirler.					
18-	Diğer üyelerin sevinç ve üzüntülerini paylaşırlar.					
19-	Aralarındaki sağlıklı iletişim, grubun iş başarımına önemli katkılar yapar.					
20-	İçinde buldukları gruplarda çalışmaktan haz almaktadırlar.					
21-	Aralarındaki iletişimlerinde birbirlerinin iş yoğunluğunu ve duygu dünyalarını dikkate alırlar.					
22-	Aralarındaki güçlü iletişim, isabetli kararlar alınmasını sağlar.					
23-	Grubun kendilerine dönük eleştirilerini dikkate alırlar.					
24-	Düşünce ve önerilere katılmasalar da grupça alınan kararlara uyarlar.					
25-	Karar sürecine katkıda bulunurlar.					
26-	Grup kararlarını aynı şekilde algırlarlar.					
27-	Grup kararlarının etkililiğinin değerlendirilmesi için, gözden geçirme toplantıları yaparlar.					
28-	Karar alırken rekabet değil işbirliği yaparlar.					
29-	Herkes tamamen mutabık oluncaya kadar karar vermezler.					
30-	Birbirleriyle ilişkilerinde empati kurmaya çalışırlar.					
31-	Grup çalışmaları sırasında birbirlerine karşı etik davranışlara önem					
32-	Elde edilen başarıların grubun başarısı olduğunu düşünürler.					
33-	Diğer üyelerin eleştirilerini anlayışla karşılarlar.					

T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Mili Eğitim Müdürü



Sayı : B.08.4.MEM.4.42.00.19/

13.09.2007* 49285

Konu : Araştırma izni

SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

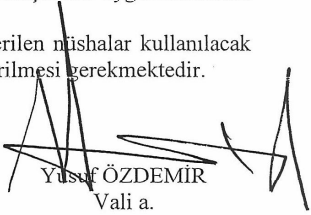
İlgi : 22.08.2007 tarihli ve B.30.2.SEL.0.E1.00.00/360-/7594 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bilim dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ahmet Emin EROL'un " İlköğretim Müfettişleri Takım Halinde Çalışma Becerilerinin İncelenmesi " konulu araştırmasını, İl Mili Eğitim bünyesindeki İlköğretim Müfettişlerine uygulaması talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın İl Mili Eğitim bünyesindeki İlköğretim Müfettişlerine uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak ve sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.


Yusuf ÖZDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1- Anket Formu (2 Sayfa)
- 2- Taahhütname