



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2010, Volume: 5, Number: 1, Article Number: 1C0117

EDUCATION SCIENCES

Received: August 2009
Accepted: January 2010
Series : 1C
ISSN : 1308-7274
© 2010 www.newwsa.com

Vehbi Çelik
Murşit Kuyumcu
Firat University
vcelik@firat.edu.tr
Elazig-Turkey

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ VE TAKIM LİDERLİĞİ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Elazığ il merkezindeki devlet ilköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Bu amaçla hazırlanmış olan Likert tipi anket yardımıyla katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını anlamak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre okul kültürüyle takım liderliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul Kültürü, Takım Çalışması,
Takım Liderliği, Liderlik, Elazığ

SCHOOL CULTURE AND TEAM LEADERSHIP IN ELEMENTARY SCHOOLS

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the effect of school culture and team leadership on educational activities in public elementary school in the city of Elazığ. In this research, which is a descriptive study, scanning model was. The opinions of the participants were asked by using Likert-type scale. Pearson Correlation Analysis was applied in order to understand whether there exists a meaningful relation between the participants opinions about school culture and team leadership. According to the results of the analysis, it is determined that there is a positive correlation between school culture and team leadership.

Keywords: School Culture, Team Work, Team Leadership,
Leadership, Elazig

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Kültür kavramı için literatürde bir çok tanım mevcuttur. Kültürü inceleyen bilim adamları değişik yönlerini tanımlamış, bir kısmını ya da bir bölümünü incelemişlerdir. Üzerinde anlaşılmış bir kültür kavramı olduğunu söylemek çok zordur. Ancak kültür tanımlarının iki temel nokta üzerinde durduğunu söylemek olasıdır: İlk olarak, sanat ve edebiyata ilişkin estetik alanı ifade eden anlamı; ikinci olarak da anlamlar, değerler gibi "toplumun bugünkü yaşam tarzı" anlamında antropolojik kullanımı yer almaktadır (Yılmaz, 2003:26).

Louis, kültürü, paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi olarak tanımlarken, Singh, normlar, inançlar, değerler ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Karslı, 2004:35). Kültür, bireyler tarafından durum, olay, nesne, davranış ve heyecanları anlamlandırma, ilişkilendirme, örgütlenme ve değerlendirmede biricik sistem olarak görünmektedir (Algan, 1997:5).

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

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

Örgütsel kültür, örgütler için çok önemli sonuçları olan bir yapıdır. Kimi zaman bu kültüre ayak uyduramayan personelin örgütten ayrılmasına kadar gidebilen örgütsel ve bireysel sorunların yaşanmasına rastlanılabileceği gibi, örgütün dağılmasına sebep olabilecek derecede olumsuz bir örgüt kültürü de görülebilmektedir. Örgütün kültürel yapısı örgüt yaşantısı açısından çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çelik, örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluştuğunu belirtmektedir (Çelik, 2002:38). Örgütsel kültür kavramı ilk bakışta paylaşılan, kabul gören ve beklenen davranış şekillerini, değerler bütününe işaret etmektedir. Esasında örgütsel kültür kavramının belki de en can alıcı noktası, örgüte ait kültürel yapının örgütten örgüte değiştiğidir. Bu açıdan bakıldığında, aynı toplum içinde, farklı örgütlerde aynı toplumsal yapı benzeri bir kültürel oluşum olması gerekirken, kültürel farklılaşma neden meydana gelmektedir? Bu konu örgütsel kültürün boyutları ile ilişkilidir.

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

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

Okul kültürü, planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir. Başka bir ifadeyle okul kültürü yönetilebilir (Çelik, 2002:67). Bu açıdan bakıldığında okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvvetli bir okul kültürü oluştururken,

birbirine karşı olan kültürlerle ya da alt kültürlerle engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır.

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

Takım liderliği, takım etkililiğini artırmayı ve takımın ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Takımın ihtiyaçlarını karşılayan lider, daha etkili bir takım liderliği davranışı sergileyebilir (Day, Gronn ve Salas, 2006). Etkili takım liderliği; takımın engellerini ortadan kaldırma ve takım etkililiğini en üst düzeye çıkarma üzerinde odaklanmaktadır. Etkili takım lideri, kaynakları dengeli dağıtan, etkili görev bölümü yapan, takım üyelerinin becerilerini geliştiren, açık iletişime rehberlik eden, paylaşımcı karar verme yaklaşımını uygulayan ve çatışmaları etkili şekilde yöneten kişidir.

Okul yönetimi açısından takım liderliği büyük önem taşımaktadır. Takım lideri öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya çalışır. Okul liderliğinde öğretmenlerin rolleri nelerdir? Takımın karşılaştığı engeller nasıl giderilebilir? Okul temelli girişimler nasıl yönlendirilebilir? Okuldaki takım lideri bu sorulara cevap bulmaya çalışır (Sanders, 2006; Chrispeels, Castillo ve Brown, Cardno, 2002).

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

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

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

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

- Yönlendirici,
- Destekleyici,
- Koçluk edici ve
- Delege edicidir.

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

Etkin takım liderliğinin temeli takımın misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır (Drucker,

1996:130). Takım lideri, takımı etkili bir şekilde yönetebildiği takdirde takım performansını yükseltebilir.

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

Gerçekte, yöneticilik eğitimini almamış okul yöneticileri, bir çok rol ve sorumluluğu yerine getirmektedir. Okul yöneticilerini bu rol ve sorumluluklara hazırlama (Balıcı, 1999:215), bir eğitsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün okul yöneticileri öncelikle, okul yönetimi alanında bilimsel bir bilgiye sahip olmalıdırlar. Etkili okul liderleri, okuldaki faaliyetleri yönetir ve yönlendirir, kültür olgusunun yönetimdeki temel rolünü kabul ederek öğretmen ve öğrencilerin performanslarını üst seviyeye taşırlar (Dowis, 2005:7). Etkili okul konusunda yapılan birçok araştırma, grup ya da takım çalışmalarına iştirak eden öğretmenlerin, bireysel görüşlerin ortak bir görüşe dönüşmesinde ve örgütsel etkiliğin artmasına etkisi olduğunu göstermektedir (Henkin ve Wanat, 1994:122).

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmaya başlamasıyla birlikte, takım çalışması ön plana çıkmıştır. Takım etkililiğinde takım liderliği kritik bir faktör olarak görülmektedir. Etkili takım liderleri, takımın bir üyesi olarak diğer üyeler üzerinde olumlu bir etki bırakmakta ve takımın amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Takım liderleri etkisiz olan takımların ise performansı düşmektedir. Okul kültürü paylaşılan bir kültür ise, takım çalışmasını destekler. Bu çalışmada okul kültürü ile takım liderliği arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışılması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Elazığ ili merkezindeki ilköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- İlköğretim okullarında okul kültürü, takım çalışması ve takım liderliğine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. YÖNTEM (METHOD)

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

3.1. Evren ve Örneklem (Population and Sample)

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 öğretim yılında Elazığ İli Merkez İlçesinde faaliyetlerini yürüten 82 devlet ilköğretim okulunda çalışan 267 idareci (82 okul müdürü ve 185 müdür yardımcısı) ile 2438 öğretmen oluşturmakta, örnekleme ise, 72 okul müdürü (%87,8) ve 272 öğretmen (%11,2) oluşturmaktadır.

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

3.2. Veri Toplama Aracı (Data Collection Instrument)

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

Araştırmanın amacına uygun istatistiksel çözümlene teknikleri kullanılmıştır. Anket sonucu elde edilen bulgular frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve Pearson korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılarak çözümlenmiştir. Aritmetik ortalamalara göre katılım dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Aritmetik ortalamalara göre "1-1,80" Hiç katılmıyorum, "1,81-2,60" katılmıyorum, "2,61-3,40" kısmen katılıyorum, "3,41-4,20" katılıyorum ve "4,21-5,00" tamamen katılıyorum biçiminde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR (FINDING AND COMMENTS)

İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okul kültürü, takım liderliği ve takım çalışmasına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.1. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Görüşleri (School Administrators and Teachers Opinions About school Culture)

Bu bölümde, araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne ilişkin elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri

(Table 1. School administrators and teachers opinions about school culture)

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			t	p
	N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS		
1.Okulun tarihi hakkında yeterli bilgiye sahibim.	77	4,39	0,95	267	3,63	1,16	5,215*	0,000
2. Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir.	77	4,07	1,07	267	3,79	1,03	2,050*	0,041
3. Okulumuzun tarihi gelişimi ile gurur duyarım.	77	4,18	0,85	267	3,52	1,09	4,820*	0,000
4. Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	77	4,34	0,90	267	3,72	1,08	4,590*	0,000
5. Okulumuz kendi içinde çok güçlü bir biçimde kenetlenmiştir.	77	4,28	0,76	267	3,68	0,99	4,880*	0,000
6. Okulumuzda her birey belli bir değere sahiptir.	77	4,26	0,71	267	3,85	1,00	3,354*	0,001
7. Okulumuzun belli bir felsefesi vardır.	77	4,12	0,84	267	3,69	1,01	3,343*	0,001
8. Okul içi sıkı bir bağlılık vardır.	77	4,24	0,76	267	3,70	0,94	4,649*	0,000

9. Okulumuzda ben yerine biz duygusu vardır.	77	4,36	0,70	267	3,70	0,96	5,553*	0,000
10. Okulumuz üyeleri arasında paylaşılmış inançlardan oluşan değerler vardır.	77	4,23	0,70	267	3,65	1,03	4,621*	0,000
11. Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.	77	4,51	0,75	267	3,72	1,03	6,301*	0,000
12. Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.	77	4,43	0,69	267	3,65	1,05	6,074*	0,000
13. Öğretmenlerin eylemlerinde canlılık vardır.	77	4,18	0,73	267	3,60	0,98	4,799*	0,000
14. Öğretmenlerin eylemlerinde bir bütünlük vardır.	77	4,08	0,88	267	3,59	0,95	4,029*	0,000
15. Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.	77	4,22	0,80	267	3,71	1,01	4,029*	0,000
16. Okulumuzda tatlı bir rekabet kültürü vardır.	77	4,19	0,78	267	3,65	0,92	4,732*	0,000
17. Okulumuzda her birey okul kültürünün gerçekleşmesi için çaba sarf eder.	77	4,36	0,68	267	3,63	0,93	6,330*	0,000
18. Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.	77	4,23	0,72	267	3,75	0,94	4,156*	0,000
19. Okulumuzda yapılan etkinliklerde kontrol mekanizması sistemli bir şekilde işlemektedir.	77	4,15	0,86	267	3,80	0,92	2,974*	0,000
20. Okulumuzda karar verme sürecine katılım esastır.	77	4,36	0,62	267	3,78	0,91	5,239*	0,000
21. Okulumuzda herkese eşit davranma bir temel değer olarak benimsenmiştir.	77	4,40	0,67	267	3,73	0,93	5,804*	0,000
22. Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır.	77	4,25	0,83	267	3,71	0,94	4,561*	0,000
23. Okulumuzda yaşanan hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır.	77	3,96	0,89	267	3,57	0,98	3,090*	0,002
24. Okulumuzda yaşanan hikayeler yeni gelen personele aktarılmaktadır.	77	3,76	0,96	267	3,68	0,95	0,653	0,514
25. Okulumuzun başarı hikayeleri velilere aktarılmaktadır.	77	4,02	0,84	267	3,75	0,98	2,241*	0,026
26. Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir.	77	4,23	0,79	267	3,78	0,95	3,778*	0,000
27. Okulumuzun başarı hikayeleri takım çalışmasını olumlu yönde etkilemektedir.	77	4,31	0,76	267	3,71	1,01	4,748*	0,000
28. Okulumuzda yaşanan hikayelerin paylaşılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır .	77	4,30	0,79	267	3,76	0,97	4,411*	0,000

29. Okulumuz gelenekçi bir yapıya sahiptir.	77	3,68	0,93	267	3,30	0,99	3,056*	0,002
30. Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.	77	4,32	0,66	267	3,97	0,88	3,282*	0,001
31. Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.	77	3,45	1,27	267	3,50	1,05	0,383	0,702
32. Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, kır gezisi vs.) bulunmaktadır.	77	4,22	0,88	267	3,93	0,98	2,235*	0,021
33. Okulumuzda toplantılar bir gelenek halini almıştır.	77	4,23	0,90	267	3,93	1,00	2,402*	0,017
34. Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır.	77	3,69	1,08	267	3,62	1,12	0,436	0,663
35. Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir.	77	4,00	0,88	267	3,78	0,97	1,783	0,075
36. Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir.	77	3,88	0,84	267	3,69	1,00	1,548	0,123
37. Okul personeli kendilerini mesleğine adanmışlardır.	77	4,23	0,77	267	3,82	0,94	3,446*	0,001
38. Yönetici ve öğretmenlerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır .	77	4,35	0,72	267	3,89	0,93	3,959*	0,000
39. Okul yöneticileri birer sembol yönetici olarak görünmektedirler.	77	4,27	0,88	267	3,68	1,07	4,384*	0,000
40. Okul yöneticisi bir kültürel liderdir.	77	4,41	0,71	267	3,84	0,92	5,047*	0,000
41. Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde dürüstlük bir ilke olarak benimsenmektedir.	77	4,46	0,70	267	4,00	0,93	4,034*	0,000
42. Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler.	77	4,40	0,76	267	3,93	0,97	3,885*	0,000

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik görüşlerin olduğu Tablo 1 incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda 24, 31, 34, 35 ve 36ncı maddeler hariç bütün maddelerde p<.05 düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

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

5 ve 22'nci arasındaki maddeler incelendiğinde bütün maddelerde okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında belirgin farklar görülmektedir. Söz konusu görüşlerin okulun değerleri ve inançlarına yönelik olması önemlidir. Bu farkın, öğretmenlerin okul

yöneticilerine göre okulda fazla süre geçirmemelerinden ve okulu daha az tanımalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Okulda yürütülen etkinlikler hakkında okul yöneticisi bütüncül yaklaşımla bilgi sahibi olabilirken, öğretmenler çoğunlukla kendi etkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bunun yanında yönetici, bütün öğretmenleri bilmekte, onları denetlemekte ve faaliyetlerini takip edebilmektedir. Ancak, öğretmenler genellikle aynı branşta olan öğretmenleri ya da aynı zaman dilimi içinde görev yapan öğretmenleri tanımaktadır. Okul yöneticilerinin okullarını öğretmenlere göre daha fazla sahiplendikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, okulu açıklayan hikayelere yönelik görüşleri temsil eden 23-28'nci maddelerden 24. madde hariç, anlamlı fark bulunmuştur. Okulu açıklayan hikayelerin uzun süreçlere sahip olmasından dolayı özellikle genç öğretmenlerin veya okuldaki geçmişi kısa süreli olan öğretmenlerin, okul yöneticilerine kıyasla okulu açıklayan hikayeler konusunda daha az bilgi sahibi olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çevrede bilinen başarı hikayeleri genelde sınavlarda okulun öğrencilerinin aldığı sonuçlara bağlı olmaktadır. Sınav sonuçlarının okul yöneticileri tarafından daha fazla bilinmesinin ve sonuçların takip edilmesinin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılığa yol açtığı söylenebilir.

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

31. madde olan "Okulumuzun kendine özgü sembolleri vardır" maddesine okul yöneticileri ($\bar{X}=3,45$) ile "katılıyorum" düzeyinde görüş belirtirken; öğretmenler de ($\bar{X}=3,50$) ile yine aynı şekilde "katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir ($t= 0,70$). Bu sonuçlara göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında bir fark bulunmamaktadır.

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

34'üncü madde olan "Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren okul kahramanlarımız vardır", 35'inci madde olan "Okulumuzda her birey teşebbüsçü bir ruha sahiptir" ve 36. madde olan "Okulumuzda her birey örgüt kültürünün gerçekleşmesi için risk alabilir" hariç diğer maddelerin tamamında $p<.05$ düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

4.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Takım Liderliğine İlişkin Görüşleri (School Administrators and Teachers Opinions About Team Leadership)

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin görüşleri
(Table 2. School administrators and teachers opinions about team leadership)

MN	Okul Yöneticisi			Öğretmen			t	p
	N	\bar{X}	SS	N	\bar{X}	SS		
43. Takım lideri olarak okul yöneticisi takım misyonunun belirlenmesine katkı sağlar.	77	4,67	0,55	267	3,68	1,02	8,190*	0,00
44. Takımı en uygun şekilde örgütler.	77	4,71	0,55	267	3,86	0,87	8,082*	0,00
45. Takım lideri olarak okul yöneticisi takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini biçimlendirmeye çalışır.	77	4,58	0,57	267	3,79	0,93	7,030*	0,00
46. Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar.	77	4,63	0,53	267	3,95	0,85	6,639*	0,00
47. Takımın hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adar.	77	4,64	0,57	267	3,95	0,90	6,345*	0,00
48. Takım çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlayıcıdır.	77	4,67	0,57	267	3,95	0,91	6,561*	0,00
49. Takım çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir .	77	4,65	0,58	267	3,90	0,96	6,508*	0,00
50. Takım içinde saygı kültürü yaratır.	77	4,63	0,60	267	3,98	0,96	5,630*	0,00
51. Takım içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır.	77	4,61	0,59	267	4,00	0,91	5,471*	0,00
52. Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez.	77	4,62	0,65	267	4,00	0,90	5,591*	0,00
53. Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliğe sahiptir.	77	4,63	0,62	267	3,91	0,91	6,519*	0,00
54. Takım üyeleriyle etkili bir iletişim sağlar.	77	4,49	0,68	267	3,89	0,96	5,116*	0,00
55. Takım üyelerini öğrenmeye teşvik eder.	77	4,57	0,65	267	3,94	0,93	5,512*	0,00
56. Takım etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir.	77	4,49	0,80	267	3,87	0,92	5,353*	0,00
57. Takım üyelerinin duygusal zekasını geliştirmeye çalışır.	77	4,49	0,68	267	3,86	0,94	5,463*	0,00
58. Takım üyelerini her yönüyle tanır.	77	4,46	6,68	267	3,90	0,85	5,315*	0,00
59. Takımda vizyoner bir bakış açısı yaratır.	77	4,46	0,71	267	3,91	0,94	4,788*	0,00
60. Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular.	77	4,44	0,71	267	3,83	0,89	5,464*	0,00
61. Sorun çözme tekniklerini uygulayarak takımın eylem yönünü	77	4,45	0,75	267	3,88	0,92	5,005*	0,00

seçmesini kolaylaştırır.									
62. Takım içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir.	77	4,58	0,63	267	3,88	0,92	6,234*	0,00	
63. Bir takım üyesi gibi çalışır.	77	4,61	0,63	267	3,88	0,94	6,348*	0,00	
64. Takım çalışmasında demokratik bir ortam yaratır.	77	4,65	0,62	267	3,91	0,93	6,514*	0,00	
65. Takım üyelerini karar verme sürecine katar.	77	4,50	0,60	267	3,82	0,98	5,811*	0,00	
66. Takım çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder.	77	4,57	0,65	267	3,84	0,95	6,314*	0,00	
67. Olumlu ya da olumsuz durumlarda takımı bilgilendirir.	77	4,49	0,70	267	3,86	0,92	5,571*	0,00	
68. Yerinde ve etkili kararlar alır.	77	4,46	0,71	267	3,85	0,91	5,441*	0,00	
69. Takımda ödül ve ceza dengesini iyi uygular.	77	4,53	0,66	267	3,82	0,94	6,168*	0,00	
70. Takım ruhu yaratır.	77	4,46	0,71	267	3,84	0,88	5,640*	0,00	
71. Her aşamada destekleyici bir rol oynar.	77	4,44	0,78	267	3,92	0,91	4,540*	0,00	
72. Sinerji yaratır.	77	4,50	0,70	267	3,79	0,92	6,258*	0,00	
73. Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder.	77	4,49	0,68	267	3,87	0,91	5,538*	0,00	
74. Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır.	77	4,61	0,61	267	3,91	0,90	6,381*	0,00	
75. Takım lideri olarak okul yöneticisi takım performansını geliştirir.	77	4,53	0,66	267	3,89	0,84	6,112*	0,00	
76. Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır.	77	4,56	0,66	267	3,87	0,83	6,630*	0,00	

*P<0.05 sd= 342

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 2 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda maddelerin tamamında .05 düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

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

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

Öğretmenlerin okul yöneticisi ile takım lideri olarak birkaç takım çalışmasında bulunması, okul yöneticisinin takım

çalışmalarındaki liderlik özelliklerini tam olarak öğrenememesine ya da algılayamamasına sebep olabileceğinden, görüşler arasında böyle bir fark ortaya çıkmış olabilir. Ayrıca, takım çalışmalarına minimum düzeyde katılmış öğretmenler, okul yöneticilerinin takım liderliği konusundaki rollerini farklı algılamış olabilirler.

4.3. Okul Kültürü ve Takım Liderliği Arasındaki İlişki (Relationship Between School Culture and Team Leadership)

Araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Okul kültürü ve takım liderliği arasındaki ilişki
(Table 3. Relationship between school culture and team leadership)

	N	\bar{X}	SS	Pearson Moment "r"	P
Okul Kültürü	344	3,831	0,586	.817	0,000
Takım Liderliği	344	3,889	0,620		

Tablo 3 incelendiğinde, Pearson Korelasyon Katsayısı= .817 olarak bulunmuştur (r: .817; p<.01). Bu sonuca göre, okul kültürü ile takım liderliği arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Takım liderliği, kolektif bir davranışı gerektirir. Takım, bireysel çabaların takım içinde uyumlu hale getirilmesi ile oluşur. Eğer bir okulda okul yöneticisi narsist liderlik davranışı sergiliyorsa, takım ruhu oluşmaz. Takım liderliği, paylaşımcı bir okul kültüründe başarılı olabilir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin paylaşımcı bir okul kültürünün var olduğunu algılamaları, takım liderliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle güçlü bir okul kültürüyle takım liderliği arasında yakın bir ilişki bulunmuştur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER (RESULT AND SUGGESTIONS)

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre okul kültürüne yönelik görüşler incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda 24, 31, 34, 35 ve 36'ncı maddeler hariç bütün maddelerde p<.05 düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bahse konu görüşler hariç diğer bütün görüşlere okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha fazla katıldıklarını söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım liderliğine ilişkin belirlenmiş 34 görüşün tamamına, okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Araştırmaya katılanların görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin görüşlerin tamamına "tamamen katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri, öğretmenlerin ise "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre takım çalışmasına ilişkin 85 ve 92. madde hariç, diğer maddelerin tamamına okul yöneticileri öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Ancak, "Okul yöneticisi takım çalışmasını yeterince desteklememektedir" ve "Takımlarımız okulumuzun yenileşmesine yön vermektedir" görüşlerine araştırmaya katılanların görev türü değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılanların okul kültürü ile takım liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını

belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre okul kültürü ile takım liderliği arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Paylaşılan bir okul kültürü oluşturabilmek için okulların tarihçesi yazılı hale getirilmelidir. Okulun tarihinde başarılı olan öğretmen ve yöneticiler bir kültürel kahraman olarak düzenlenecek okul etkinliklerinde çevreye tanıtılmalıdır.

Okul kültürünü geliştirmeye yönelik olarak kültürel, sosyal ve sportif etkinlikler düzenlenmelidir. Bu etkinlikler bir tören anlayışı içinde ve düzenli bir şekilde sürdürülmeye çalışılmalıdır.

Okulda yeni çalışmaya başlayan öğretmenlere yönelik olarak okul kültürünü tanıttıcı bilgiler verilmelidir.

Güçlü ve paylaşımcı okul kültürü oluşturmak yoluyla okulda takım halinde çalışma kültürü geliştirilmelidir.

Okul yöneticilerinin etkili bir takım lideri olarak yetiştirilmeleri sağlanmalıdır. Okul yöneticilerinin takım liderliğinde göstereceği başarı, güçlü bir okul kültürünün oluşmasına ve okulun başarısına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Algan, E., (1997). Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi, (Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Balcı, A., (2002). Örgütsel Gelişme, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A., (1999). "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", 21. nci Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi, Ankara,
- Başaran, İ. E. (1996). Eğitim Yönetimi, Ankara:Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E., (1982). Örgütsel Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z., (1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H., (1999). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardno, C., Team Learning: Opportunities and Challenges for School Leaders, School Leadership & Management, 22 (2): 211-223.
- Cascio F.W. and Shurygailo, S., (2003). "E-Leadership and Virtual Teams", Organizational Dynamics, 31 (4):362-376.
- Chrispeels, J.H., Castillo, S. and Brown, J., School Leadership Teams: A Process Model of Team Development, School Effectiveness and School Improvement, 11 (1): 20-56.
- Day, D.V., Gronn, P., and Salas, E., (2006). Leadership in Team-Based Organizations: On the Treshold of a New Era, The Leadership Quarterly, 17 (3): 211-216.
- Çelik, V., (2003). Eğitimsel Liderlik, Ankara:Pegem A Yayıncılık,
- Çelik, V., (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, S., İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale.
- Dowis, S.L., (2005). A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina, (Clemson University Doctora Thesis), 2005.

- Drucker, F.P., (1996). Gelecek İçin Yönetim, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eroğlu, F., (1995). İ Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gordon, T., (1999). Katılımcı Yönetimin Temeli, (Çeviren: Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.,
- Hardingham, A., (1997). Takım Çalışması, (Çeviren:Aksu Bora ve Onur Cankoçak), Ankara: İlkaynak Yönetim Dizisi.
- Henkin, B.A. and Wanat L.C., (1994). Problem-Solving Teams and The Improvement of Organizational Performance in Schools, School Organization, 14 (2):121-139.
- İpek, C., (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19: 411-442.
- Kaldırım, S., (2003). İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği), (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya.
- Karslı, D., (2004). Yönetmelik Etkililik, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kırel, Ç., (1998). (Edit: Enver Özkalp), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayınları.
- Kuo, C.C., (2004). Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness, The Journal of American Academy of Business, September, 266-276.
- Leithwood, K., Steinbach, R. ve Ryan, S., (1997). Leadership and Team Learning in Secondary Schools, School Leadership and Management, 17 (3):303-325.
- Özkalp, E., (1998). (Edit: Enver Özkalp), Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayınları.
- Sağlam, M., (1979). Örgütsel Değişme, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Sanders, M.G., (2006). Missteps in Team Leadership, Urban Education, 41 (3): 277-304.
- Sümter, E., (2003). Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Şişman, M. ve Turan S., (2004). (Edit: Yüksel Özden), Eğitim ve Okul Yönetimi, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tuna, B., (2003). Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği), (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yılmaz, H., (2005). İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm), (27.04.2005 tarihinde indirilmiştir).