

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME VE TAKIM TEMELLİ PROJE ÇALIŞMALARINI ÜZERİNE EĞİTİM KURUMLARINDA ALAN ARAŞTIRMASI

A FIELD RESEARCH ON TEAM LEARNING AND TEAM-BASED PROJECT WORKS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Yrd. Doç. Dr. Recep KAÇMAZ¹
Doç. Dr. Esin BARUTÇU²

ÖZ

Bu çalışma, eğitim kurumlarının günümüz rekabet ortamında yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere cevap verebilmesinde, "takım halinde öğrenme" ve "takım çalışmaları" konularını ön plana çıkarmaktadır.

Çalışmada bireysel, takım halinde öğrenme ve takım çalışmalarına dair literatür bilgisi değerlendirilmiş, bu alanlarda Türkiye'de yapılan bilimsel çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Denizli'deki 12 kamu ve 12 özel olmak üzere toplam 24 eğitim kurumunda yürütülen takım bazlı proje çalışmalarını belirlemeye yönelik olarak "tarama modeli" kullanılmıştır. Kurumlarda yüz yüze yapılan görüşmelerden, kurumların internet sitelerinden ve kurumların dönemlik dergilerinin taranmasından elde edilen takım proje çalışmaları değerlendirilmiş ve önemli görülen çalışmalar üç bölümde ele alınmıştır. Yapılan taramalarda, hem kamu hem de özel eğitim kurumlarında "proje temelli takım"lara rastlanmıştır. Ancak, proje temelli takımlar, geçici süreli projeleri tamamlama amacıyla kurulmuşlardır. Farklı branş ve yeteneklerdeki yönetici, uzman, öğretmen ve öğrencilerin bir araya gelmesiyle "çapraz iş takımları"nın veya uzun vadeli olarak görev yapacak "çalışma takımları"nın oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışma, eğitim kurumlarında takım halinde öğrenmenin ve takım çalışmalarının MEB düzeyinde ele alınmasının, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nce formal bir eğitim uygulaması haline getirilmesinin, oluşturulacak takım temelli eğitim kurumlarında takımların performanslarının değerlendirilerek başarılı performansların ödüllendirilmesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim kurumları, Öğrenme ortamları, Takım halinde öğrenme, Takım oluşturma, Takım çalışmaları

Jel kodları: I20, M10, M12, M54

ABSTARCT

This study keeps at the forefront the issues of "team learning" and "teamworks" to respond to rapid change and development in today's competitive environment faced by educational institutions.

In the study, literature on individual and team learning and teamworks was evaluated and was included scientific studies and their results conducted in Turkey in these fields. In the study, as the data collecting methods, "screening model" was used in order to identify team-based project studies carried out in 12 public and 12 private, a total of 24, educational institutions in Denizli, in the 2014-2015 academic year. Team project works in institutions obtained from face to face interviews in institutions, from screening institutional websites and seasonal magazines, have been evaluated and important team projects have been discussed in three parts. From scanning, "project-based teams" in both public and

¹ Mevlana Üniversitesi, İşletme Fakültesi, rkacmaz@mevlana.edu.tr

² Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, esahin@pamukkale.edu.tr

private educational institutions were encountered. However, project-based teams were established to complete temporary projects. There is a need to be created "cross-business team" coming together with managers, experts, teachers and students that they are in different specialties and "working teams" that will serve as long-term.

The study emphasizes the importances of consideration of team learning and team works in the educational institutions at Ministry of Education level, making a formal education practice by the Provincial and District National Education Directorates, evaluation of the performance of the teams and the awarding successful performances in team - based educational institutions will be created.

Keywords: Educational institutions, Learning environments, Team learning Team building, Team work

Jel Codes: I20, M10, M12, M54

1. GİRİŞ

Günümüzdeki rekabet ortamında ve bilgi teknoloji alanında yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, organizasyonların bu hızlı değişim ve gelişmelere cevap verebilecek nitelikteki öğrenmeyi ve organizasyon yapılarını da buna göre oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

Eğitim ve öğretim hizmeti sunan organizasyonlar olarak eğitim kurumları, öğrenmeye kurumsal öğrenmenin temeli olan bireysel öğrenmeden başlamaları gerekir. Bireyler öğrendiklerini ve edindikleri tecrübelerini birlikte yorumlayarak ortak bir amaca yönelmeleri durumunda takım halinde öğrenme meydana gelecektir. Ayrıca önceden organizasyonların yapı temellerini bireyler oluştururken, bugün ise organizasyonların temel birimleri bireylerin oluşturdukları takımlar haline gelmektedir. Eğitim kurumlarının takım temelli organizasyonlar olması ve/ya kurumlarda takım çalışmalarının profesyonelce yönetilmesi ve desteklenmesi, onların organizasyon yapısı olarak rekabet avantajı yakalamada önemli bir kaynağa sahip olmaları anlamına gelmektedir.

West ve Markiewicz (2008:3-4), takım temelli bir organizasyon oluşturmanın aşamalarını: takım temelli çalışmaya karar vermek, takımları destekleyici sistemler geliştirmek, takım lideri ve takım üyeleri seçmek, etkin takımlar geliştirmek, takım etkinliğinin gözden geçirilmesi ve sürdürülmesi, takım temelli çalışmanın gözden geçirilmesi olarak ifade etmişlerdir.

2. KURAMSAL TEMEL

Bu araştırmada, eğitim kurumlarındaki öğrenme genel olarak ele alınmakta, kurumlardaki öğrenme ortamları ve öğrenme yetersizliklerinin neler olduğu, bireysel öğrenme ve bireylerin öğrenmelerini etkileyen faktörler, takım halinde öğrenme ve takımların öğrenmelerini etkileyen faktörler, bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenme ilişkisi, takım çalışmaları ve takımların potansiyel yararları konuları ve bu alanlarda yapılan bilimsel çalışmalar ve sonuçları literatür taranarak verilmektedir. Bununla birlikte, araştırmada kamu ve özel eğitim kurumlarındaki tüm takım proje çalışmaları değerlendirilerek, önemli görülen takım proje çalışmaları üç başlık halinde gruplandırılarak ele alınmaktadır.

2.1. Eğitim Kurumlarında Öğrenmenin Genel Değerlendirilmesi: Öğrenmenin Gerekliliği, Öğrenme Ortamları ve Öğrenme Yetersizlikleri

Geçmişten günümüze eğitim kurumlarının üstlendiği fonksiyonlarda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Eğitim kurumları, sadece öğrencileri eğiten kurumlar olarak değil, kendileri de zaman içerisinde değişerek ve yenilenerek çıkan dinamik yapılar olarak ele alınmaktadır (Banoğlu, 2009:28). Eğitim kurumlarının yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi için, öğretme anlayışının yanı sıra, öğrenme anlayışını da benimsemeleri gerekmektedir (Kösterelioğlu ve Kösterelioğlu, 2008:248).

Öğrenme, belli imkân ve şartların sağlandığı bir ortamda gerçekleşmektedir. Çırpan (2001: 6-15), eğitim kurumlarında öğrenme ortamının unsurları olarak: öğrenmeyi teşvik eden yönetim uygulamaları, kurumların sistem yaklaşımı içinde ele alınması, çalışanların işbirliği yapabilecekleri takım çalışması, yeni bilgi ve becerilerin uygulanmasında yapılan hataların hoş görülmesi, mesai saatleri içinde öğrenmeye zaman ayrılması, çalışanların statülerine değer verilmesi ve daha sorumlu olarak çalışmaları, yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik edici ödül sistemleri, kurumların tamamını kapsayan ve sistematik olan geri besleme ve bilgi alışverişini kolaylaştıracak bilgi teknolojilerinin var olmasını belirtmektedir.

Eğitim kurumlarındaki öğrenme ortamları ve öğrenme faaliyetleri ise şunlardır (Kümüş, 1998:43-44; Memduhoğlu ve Kuşçi, 2012:752): Hizmet içi eğitim faaliyetleri, zümre toplantıları, öğretmenler toplantısı, teftiş, denetleme ve rehberlik faaliyetleri, okul-aile birliği ve okul koruma dernekleriyle yapılan toplantılar, seminer çalışmaları, şube öğretmenler kurulu toplantısı ve grup halinde yapılan tarihi, sosyolojik, coğrafik ya da kültürel içerikli, amaçlı ve planlı gezilerdir.

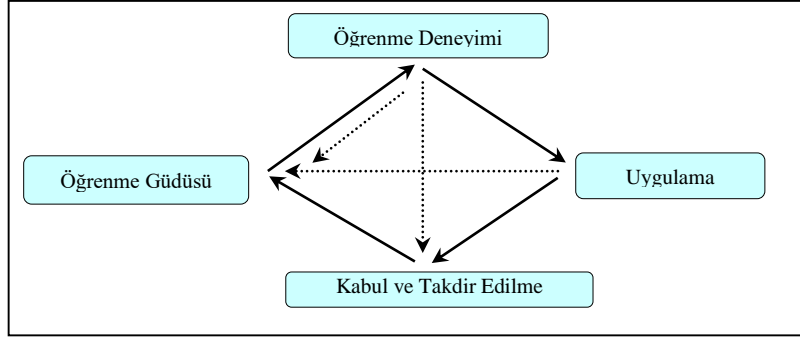
Eğitim kurumlarındaki kurumsal öğrenmeye dair yapılan öneriler olarak, *yöneticiler ve öğretmenler, değişim, örgütsel öğrenme, problem çözme gibi konularda hizmet içi eğitimlerde bilgilendirilmeli; karar ve uygulamalara öğretmenlerin katılımı sağlanmalı; yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerin yeni fikirlerini, yeni projelerini ve yeni uygulama isteklerini desteklemeli öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini arturmalarına yönelik yazılı, görsel materyal ve benzeri kaynak desteği sağlanmalı; öğretmenlerden takımlar kurularak birlikte çalışma arzusu oluşturulmalı ve işlerin takım ruhuyla yapılması sağlanmalıdır* (Memduhoğlu ve Kuşçi, 2012:759).

Arat'a (1997:78-81) göre, *sorunun varlığını kabul etmemek, sorunu görmezden gelmek, bilgiyi paylaşmamak ve ilişkilendirememek, ders almamak, bilgi üretilmesini engellemek, sorunlarla kişileri karıştırmak, örgütün mimarisini ve sistemini anlayamamak, geçmişin başarılarına sığınmak ve eğitimle öğrenmemeyi garantilemek, yani göstermelik, rutin eğitim programlarıyla öğrenme işini halledilmiş saymak* kurumlardaki en yaygın öğrenme yetersizlikleridir.

2.2. Eğitim Kurumlarında Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, takım ve kurumsal öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir. Çünkü eğitim kurumları, ancak öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenebilirler (Cüceloğlu, 2000: 46). Öğrenme, bireylerin doğumlarından ölümlerine kadar olan yaşamlarında çevrelerini keşfetmesi, soruşturması, çevreleriyle karşılıklı iletişim kurması, sürekli bilgi, uygulama ve tecrübelerinin birikimleri sonucunda inançlarını, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Öğrenme, bireyin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresindeki yeni bilgi ve uyarıcıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2003:355).

Çırpan (2001: 5), bireysel öğrenmeyi "Sürekli Öğrenme Döngüsü" içerisinde ele almaktadır (Şekil 1). Bu öğrenme döngüsünde, bireyin herhangi bir projede görev alarak öğrenme deneyimi yaşayacağı, bu deneyimin bireye uygulama becerisi kazandıracağı, bireyin bu uygulamasının kabul ve takdir edilmesi durumunda onu yeni şeyler öğrenmeye güdüleyerek, yeni öğrenme deneyimleri için istekli olacağı belirtilmektedir. Döngüdeki öğrenme deneyiminden - öğrenme güdüsüne giden kesikli okla, bazı bireyler için öğrenmenin kendisinin güdüleyici faktör olduğu; öğrenme deneyiminden - kabul ve takdire giden kesikli okla, bazı örgütlerde uygulamalara bakılmaksızın takdir edilip ödüllendirildiği; uygulamadan - öğrenme güdüsüne giden kesikli okla ise, bireylerin başarılı uygulamalarının ödüllendirmelerden bağımsız olarak öğrenmeyi güdüleyici faktör olduğu ifade edilmektedir.

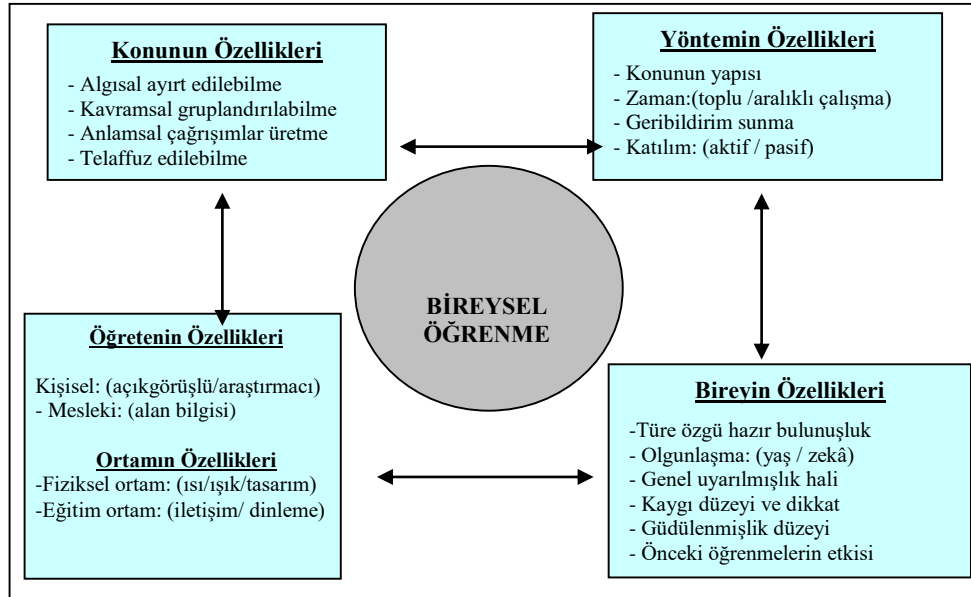


Şekil 1: Sürekli Öğrenme Döngüsü

(Kaynak: Çırpan, 2001:5)

Bireyin öğrenme yeteneği, zekâsına, yaşına ve genel uyarılmışlık haline bağlıdır. Zekâ düzeyi ne kadar yüksek ise öğrenme o kadar hızlı olmaktadır. Öğrenme yeteneği ilk yetişkinlik çağlarına kadar artıp, sonra bir müddet sabit kalmakta, orta ve ileri yaşlarda ise bir müddet azalma göstermektedir. İyi bir öğrenme için kaygıdan arındırılmış olmak ve yeterli uyarılmışlık düzeyine sahip olmak gerekmektedir. Ayrıca, bireyin öğrenmesinde, daha önceki öğrenmelerinin de etkisi vardır. Önceden öğrenilen bilgi ve deneyimler, uyarıcı ve davranışlar arasındaki benzerliğe göre, öğrenme üzerinde destekleyici ya da engelleyici roller oynayabilmektedirler (Şimşek vd., 1998:64).

Eğitim kurumlarında bireysel öğrenmeler yeterli düzeyde olmadan, takım halinde öğrenmeye geçilemeyeceğinden, burada bireyin öğrenmesini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen faktörlerin belirtilmesi yerinde olacaktır. Literatürdeki bireysel öğrenmeye dair bilgiler genel olarak değerlendirildiğinde, bireysel öğrenmenin özelliklerini Şekil 2'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2: Bireysel Öğrenme

(Kaynak: Demirel, 2004:146–147; Seven ve Engin, 2006:192; Karakaş, 2012:191)

Bireysel öğrenmenin sonunda, bireyin mevcut tecrübelerini deneyerek yeni tecrübeler edinmesi, daha önce yapamadığı şeyleri yapılabilmesi, yeteneklerini geliştirerek bireysel performansını artırması, yeni anlayış, tutum ve davranış değişikliklerine sahip olabilmesi beklenir. Torlak (2008:212), kurum çalışanlarına yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar vermenin, sorumlulukları dâhilinde yetkiler vermenin ve görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için cesaretlendirmenin gerekli olduğunu belirtmektedir.

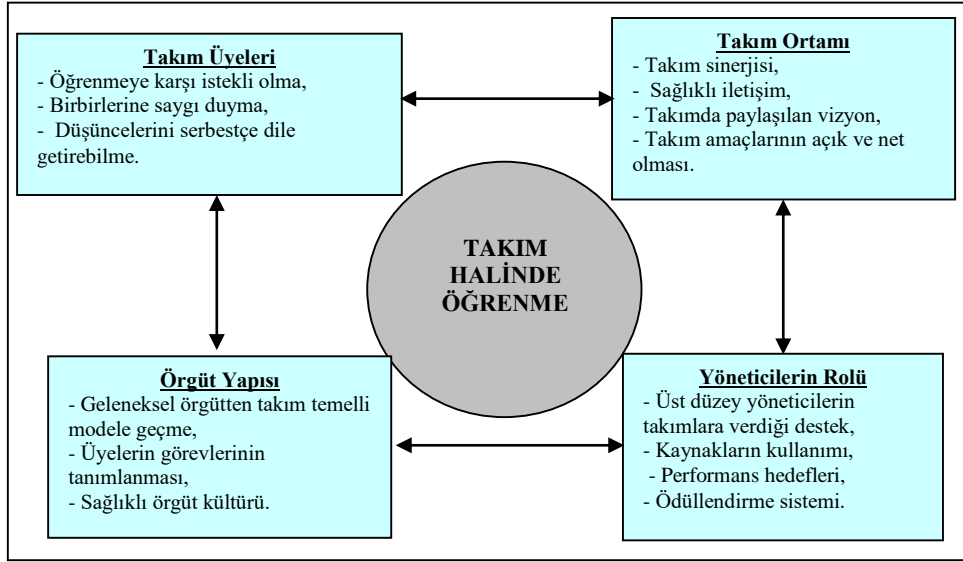
2.3. Eğitim Kurumlarında Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, takımı oluşturan üyelerin birbirleri ile diyalog kurarak öğrenmesini esas almakta ve üyelerine birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak, onları izleyerek, onların tecrübelerinden ve uzmanlıklarından öğrenme şansı sunmaktadır. Takımlarda ortaya çıkan öğrenme, bireylerin tek tek sahip oldukları bilginin toplamından daha fazladır. Takım öğrenmesi, paylaşma ve birbirlerine entegre olmayı gerektirmektedir. İyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamının olmadığı takımlarda bireysel bilgiler takımdaki diğer üyeler tarafından öğrenilemezler. Takım içerisinde bilgilerin bir kısmı karşılıklı transfer esnasında kaybolmakta ve diğer üyeler tarafından öğrenilememektedir (Lucas, 1999:5-6).

Lick (2006:93) takımların öğrenmeleri konusunda 8 aşamalı bir sürece yer vermektedir:

- Takım sinerjisi oluşturma,
- Takım içinde karşılıklı mentorlülüğü besleme,
- Öğrenme kaynaklarından yararlanma,
- Bilgiyi birleştirme ve potansiyel çözümler oluşturma,
- Potansiyel çözümler uygulama ve bulguları paylaşma,
- Bulguları değerlendirme ve yeni çözümler üretme,
- İstenilen sonuçlar elde edilene kadar tekrarlama ve
- Takım sinerjisini ve karşılıklı mentorlülüğü tekrar kontrol etmedir.

Kurumlarda takım öğrenmesinin başarılı olması için: takım üyeleri sürekli öğrenmeye açık olmalı ve takımın ortak amaçlarını benimsemeli, takımda paylaşılan bir vizyon ve sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulmalı, üst düzey yöneticilerin takımlara desteği olmalı, takımların amaçları açık ve net olmalı, takımlar için etkin ödüllendirme sistemi bulunmalı ve takım içinde ve dışında sağlıklı iletişim sistemleri ve diyalog ortamı bulunmalıdır. Takım öğrenmesine dair genel literatür taraması sonucunda, takım düzeyinde öğrenmenin unsurlarını takım üyeleri, takım ortamı, örgütün yapısı ve yöneticilerin rolü şeklinde dört alt kısımda ele alarak Şekil 3'teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 3: Takım Halinde Öğrenme

(Kaynak: İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004:427-429; Töremen ve Pekince, 2011:391)

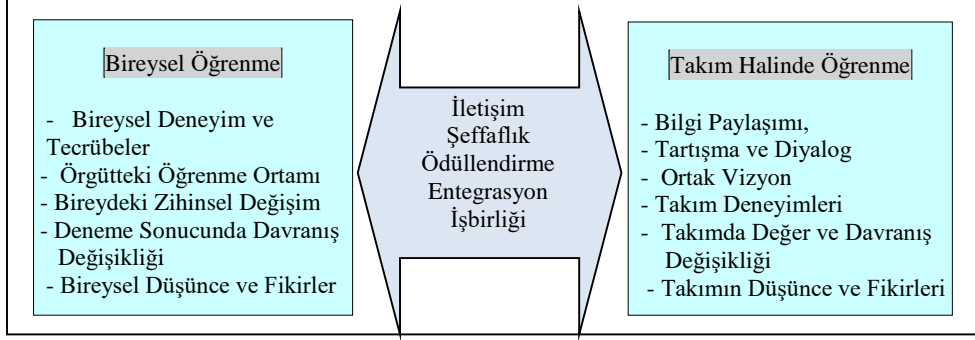
Decuyper ve arkadaşları (2010:6 aktaran Töremen ve Pekince, 2011:397-398) takım halinde öğrenmeyi engelleyen unsurları şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Grup düşüncesi: Takımın kültüründen, değerlerinden ve takımdaki paylaşılan düşüncelerden farklı olan tutum ve davranışlar yanlış olarak değerlendirilmesi,
- Sorumluluğun dağılması: Takımda öğrenme sonuçları için sorumluluk takım üyeleri arasında bölünmekte; fakat hiçbir takım üyesi işin tamamı için sorumluluk almaması,
- Baskın lider anlayışı: Takım içindeki görüş ve ifadelerin, lider veya onun düşünceleri tarafından bastırılması,
- Abilene paradoksu: Takımdaki üyelerin gerçek düşüncelerini açıklayamaması ve bunun sonucunda takım üyelerinin katılmadığı bir kararın alınması,
- Serbest hareket etme: Takım üyelerinin bilinçli olarak takım çalışmalarına aktif olarak katılmayıp diğer üyelerin başarılarından istifade etmesi,
- Takım başıboşluğu: Takım üyelerinin, farkında olmadan, kendi görevleriyle yüz yüze kaldıklarında sarf ettiklerine oranla, takım görevi için daha az gayret göstermeleri ve
- Çatışma kızdırma: Takım düşüncesinin tersi bir durum ifade edilmekte, aşırı çeşitlilik ile takım içinde çatışma tırmandırılmasıdır.

2.4. Eğitim Kurumlarında Bireysel Öğrenme ve Takım Halinde Öğrenme İlişkisi

Avcı ve Küçükusta (2009:42), bireysel öğrenme ile takım halinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Öğrenme bireyde başladığı için, çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bu amaçla ödüller verilebileceği gibi; kurslara, seminerlere ve konferanslara katılmaları hem zaman açısından hem de maddi açıdan desteklenebilir. Kurumlarda takım öğrenmesinin gerçekleşmesi için, bireysel düzeyden - takım düzeyine geçişi sağlayacak köprülerin kurulması gereklidir (Şekil 4). Kurulacak köprülerin ise, beş unsurun birlikte geliştirilmesi ile mümkündür. Bu unsurlar: iletişim,

işbirliği, şeffaflık, ödüllendirme ve entegrasyon (bütünleşme) dir. Bireysel düzeyden takım düzeyine geçişte; iletişim, bireylerin birbirlerini anlaması ve kurum içinde işbirliğinin sağlanması açısından oldukça önem arz etmektedir. Ortak bilginin diğer takım üyeleri için anlaşılır ve şeffaf olması gereklidir. Bireyler ve takımlar öğrendikleri için ödüllendirilmeli, öğrenme çabaları yönetim tarafından desteklenmelidir (Yılmaz, 2005; Erigüç ve Balçık, 2007:103). Takım öğrenmesinin tamamlanabilmesi için önemli bir unsur olan entegrasyon, bireylerin birleştirilmesini ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Yazıcı, 2001:91).



Şekil 4: Bireysel ve Takım Halinde Öğrenme Arasındaki Köprü

(Kaynak: Yazıcı, 2001:91)

Avcı ve arkadaşlarının (2010:108) çalışmasında, takım öğrenmesine ilişkin faktörlerin aritmetik ortalamasının, bireysel öğrenmeye ilişkin faktörlerin aritmetik ortalamasından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenlerinin: bireysel düzeydeki öğrenmede ortaya çıkan iletişim ve bilgi paylaşımı sorunlarının takım öğrenmesini olumsuz etkilemesinden kaynaklanabileceği, kurumların takım öğrenmesine yeterli desteği vermesine karşılık gerek departmanların gerekse çalışanların bir araya gelerek sorunların çözümüne destek sağlamadığı görülmüştür. Çalışanların bir araya gelememesi ve aralarında etkileşimin olmaması, bilginin bireysel düzeyden takım düzeyine aktarımına engel olmaktadır. Benzer durum, Erigüç ve Balçık'ın (2007:93) çalışmasında da, hemşirelerin takım düzeyinde öğrenmeleri, bireysel düzeyde öğrenmelerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Takım halinde öğrenmenin, bireysel öğrenmeden daha düşük olması ise, "kollektif toplumlarda" bir çelişkidir. Kurumlarda takım öğrenmesinin gerçekleşmesinden söz edebilmek için, tüm çalışanlar ortak amaçlar etrafında birleşebilmeli, takımlarda paylaşma kültürü oluşmalı, takımların amaçları açık ve net olmalı, takımların kendi içlerinde ve diğer takımlar arasında iyi diyaloglar kurulmalıdır.

3. EĞİTİM KURUMLARINDA TAKIM ÇALIŞMALARI

3.1. Takım Kavramı Ve Özellikleri

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Bir başka tanıma göre takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek yeteneklerin birleştirilmesiyle bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur (Koparan, 2005). İnce ve arkadaşları (2004:427-429), kurumlarda etkili bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların şu özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler:

- Takımın ortak amaç ve vizyona sahip olması,
- Sağlıklı iletişimin oluşturulması,
- Amaçlara ulaşmada ve sorunları çözümlenmede sağlıklı tartışma ortamının bulunması,
- Takım üyelerinin yetkilendirilmesi,
- Takıma ait olma duygusu,
- Ortak sorumluluğun paylaşılması,
- Takımın amaç ve hedeflerine yönelik hissi ve şahsi bağlılıkları (takım ruhu) ve
- Üyelerin çalışma ve başarıma güdülerinin artırılması konusunda desteklenmesidir.

Kurum yöneticileri açısından, çalışma takımlarının yönetiminde iki önemli nokta: çalışma takımlarının büyüklüğü ve takımların üstlendiği rollerdir (Keçecioğlu, 1998:27). Bunlarla birlikte, takımın etkili çalışmasında takım lideri de önemli rol oynamaktadır (İnce vd., 2004:444). Takım lideri, takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen birisidir. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayışın ve prensiplerin geliştirilmesine yardımcı olacak liderliği sağlayabilmelidir.

3.2. Takımın Büyüklüğü Ve Takım Üyelerinin Roller

Çalışma takımlarının ideal büyüklüğü 7 kişi olarak düşünülmesine karşılık, bu sayının genelde 5 ile 12 arasında değişiklik gösterdiği gözlenmektedir. Takımın üye sayısı arttıkça üyelerden her birinin diğerleriyle etkileşimde bulunması ve birbirlerini etkilemeleri daha zor hâle gelmektedir. Küçük takımlar daha çok anlaşmakta, daha çok soru sormakta, kendi aralarında daha çok fikir alışverişinde bulunmakta ve takım üyeleri birbirleriyle daha yakın bir uyum içinde çalışabilmektedirler. 12 ve daha fazla üyeden oluşan büyük takımların kendi içlerinde daha çok anlaşmazlık içinde bulunma eğilimi göstermekte ve fikir ayrılıklarına düşmektedirler.

Başarılı takımlarda görevin başarılı bir biçimde icrası ve sosyal takımın gerekleri, iki rolün ortaya çıkması ile karşılanabilir. Bu roller; görev uzmanlığı ve sosyal duyguyu harekete geçirme rolleri şeklinde belirtilebilir. Görev uzmanlığı rolü oynayan insanlar, takımların amaçlarını gerçekleştirmelerinde zaman ve enerjileriyle yardımcı olan uzman kişilerdir. Bu kişiler genellikle girişimcilik sergileme, fikir verme, bilgi arama, takımı harekete geçirme, teşvik ve cesaretlendirme, uyumlaştırma, gerilimi düşürme, izleme, uzlaştırıcılık gibi davranışlar gösterirler (Şimşek ve Çelik, 2014:340-341).

Takım üyeleri başlangıçta birbirlerini tanıma, takım içinde yüklenilecek roller ile uyulması gereken kuralları belirleme, iş bölümü yapma ve takımın görevini tanımlama gereğini duyarlar. Bu yolla, üyeler uyum içinde çalışan bir bütünün parçaları hâline gelmiş olurlar. Burada, lider; takımın hangi gelişim evresinde bulunduğunu belirlemesi ve etkin biçimde işleyişine yardımcı olması gerekir. Araştırmalar, takımların rastgele değil de belirli bir takım aşamalarından geçerek olgunlaştıklarını ortaya koymaktadır (Güney, 2004:231). Bu aşamalar Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5: Takımların Oluşum Aşamaları

(**Kaynak:** Temel, 2004:417; Şimşek ve Çelik, 2014:342)

Kurumlardaki takımlar ve takım çalışmaları aşağıdaki yararları sağlama potansiyeline sahiptirler (Castka vd., 2001:124; Şimşek ve Çelik, 2014:346):

- Takımlar, üyelerini motive etmek suretiyle sahip oldukları enerjiyi kullanmalarına ve üretken çabalarını yükseltmelerine yardımcı olurlar.
- Takımlar, takım içerisinde bireysel beceri ve uzmanlıkların birbirlerini bütünlemesini sağlar.
- Takım açık amaçlar ve yaklaşımlar geliştirme konusunda katılım sağlayarak, problem çözümlerini eş zamanlı destekleyen iletişimler oluşturur.
- Üyelerin mensubu oldukları takımlara ait olma ile takım üyeleri tarafından kabul görme gibi temel ihtiyaçlarının ön plana çıktığı bilinmektedir. Takımlardaki çalışma, bu ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir etken olabilir.
- Üyeler arasında bilgi alışverişi ve paylaşımının bireylerin işe ilişkin bilgi düzeylerini yükseltme ve yardımlaşma havası içinde çalışmanın da üyelerin işe ilişkin yetenek ve becerilerini geliştirmelerine hizmet etmektedir.
- Takım üyelerinin birlikte çalışmaları, birbirlerinin yerine kolayca ikame edebilecekleri bir kurumsal işleyiş ve esnekliği de beraberinde getirmektedir.
- Takımlar, çalışmanın ekonomik ve idari yönünü geliştiren bir sosyal boyut sağlar.
- Takımlarda çalışmak daha eğlencelidir.

3.3. Takım Halinde Öğrenme ve Takım Çalışmaları Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Takım halinde öğrenme ve takım çalışmalarına dair yıllara göre literatür taramasında, bu konulardaki yapılan araştırmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Temel'in (2004:428) araştırmasında, takımların etkin çalışmasında kişilerarası iletişimin önemini ele alarak, takımda sağlıklı bir iletişim ortamının olması için, takımda güven ortamının oluşması gerektiğini belirtmektedir.

Akgün ve arkadaşlarının (2004:314) “Geçici Takımlar” konulu araştırmasında, geçici takımlarda takım performansı üzerinde amaç açıklığı ve hızlı bilgi yayılımının etkisi test edilmiştir. Çalışmada, amaç açıklığı, hızlı bilgi yayılımı ve takım performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Demirtaş (2005:56), yaptığı çalışmada, okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okullarını bir eğitim-öğretim takımı olarak algılayıp algılamadıklarını belirlemeye çalıştığı araştırmasında, anaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takım algılarının diğer okul çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anaokullarının küçüklüğü ve dolayısıyla çalışan etkileşiminin yoğunluğu ve yüz yüze ilişkilerin sıklığı böyle bir sonucun ortaya çıkmasının etkenleri olabilir. Şehir merkezlerinde yer alan ve çalışan sayıları onlar, yüzlerle ve öğrencileri binlerle ifade edilen okulların takım algılarının düşük olması, etkili takımların üye sayılarının ne olması gerektiği sorusunu ortaya çıkarmaktadır.

Erigüç ve Balçık’ın (2007:93) eğitim ve araştırma hastanesindeki çalışmalarında bireysel öğrenmeye dair: “çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenebilmektedir” ifadesi en yüksek ortalamaya; “çalışanlar öğrendikleri için ödüllendirilmektedir” ifadesi ise en düşük ortalamaya sahiptir. Erigüç ve Balçık’ın bu çalışmada takım çalışma gruplarına dair: “çalışma grupları, grubun görevlerini daha iyi nasıl yapabileceği üzerinde odaklanmaktadır” ve “çalışma grupları, bilgi toplayarak ya da grup tartışmaları sonucunda değişik düşünceleri tartışabilmektedir” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. En düşük ortalamaya ise; “çalışma grupları başarılarından dolayı grup olarak ödüllendirilmektedir” ifadesi sahiptir.

Karahan (2008:252), Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi’nde çalışan 240 hekimle “Hastanelerde Takım Halinde Öğrenme” adlı araştırmasında, çalışan hekimlerin takım ruhuna önem verdiklerini, takım halinde öğrenmenin kurumlarına ve kendilerine sağladığı avantajlar konusunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Uysal’a (2008:86) göre, öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça, tecrübeleri de artmakta ve kendilerini daha yeterli görmektedirler. Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça, daha az hizmet süresine sahip olanlara göre, sistemi daha iyi anladıkları, ancak; belirli konuda kendilerini yeterli gördüklerinden, gelişmelerden uzak kaldıkları söylenebilir.

Zehir ve Özşahin (2008:277), Türkiye’de savunma sanayi için üretim yapan 15 takım ve 111 takım üyesi üzerinde yürüttükleri çalışmada etkili takım çalışmasını oluşturan beş ana faktörün: takım sinerjisi, iletişim, kaynakların kullanımı, performans hedefleri ve yetenekler olduğunu; bu ana faktörlerden (önem sırasına göre) takım sinerjisi, iletişim, yetenekler ve performans hedeflerinin takımın yeniliğe odaklanmasına doğrudan pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu; kaynakların kullanımı faktörünün ise herhangi bir etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Avcı ve arkadaşlarının (2010:108) otel işletmelerindeki bireysel öğrenmeye dair araştırmasında çalışanların, “hatalarından ders çıkarma, sektörel ve mesleki yenilikleri takip etme, başarılı kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanma” hususlarına eğilimli olduğu; bununla birlikte “bireyler arası diyalog, tecrübelerini başkalarıyla paylaşma” hususlarında düşük olduğunu; bunun nedeninin ise, çalışanların bilgilerini bireysel rekabet aracı olarak kullanmalarından kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Takım öğrenmesine dair Avcı ve arkadaşlarının (2010:105) yaptıkları bu çalışmada çalışanların, “işletmemizde takım çalışması desteklenir” ifadesi en yüksek ortalamaya; “işletmemiz departmanlarının tüm çalışanları birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olurlar” ifadesi ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Yeşil’in (2011:373) “Çok Kültürlü Takımlar” ı ele aldığı çalışmada, bu tür takımların karşılaştıkları çeşitli sorunlar için farklı çözüm yaklaşım ve stratejilerini literatürde görmek

mümkündür. Takımlar kaçınılmaz olarak yaşanan sorunlara daha pozitif ve esnek yaklaşımlar sergileyerek ve problemlerle yüzleşerek, akılcı ve yaratıcı çözümler üreterek başarılı olabilecektir.

Yeşil (2011:85), “Sanal Takımlar” konulu yaptığı çalışmada: sanal takımların yapı ve özelliklerinden dolayı birçok sorunla karşı karşıya kaldığını belirtir. Özellikle sanal üyelerin farklı yerlerden ve kültürlerden gelmiş olması, iletişimin elektronik araçlarla sağlanması, yüz yüze gelmemenin eksiklikleri ve güven eksikliği gibi birçok sorunla mücadele etmek durumundadır. Bu sebeplerden dolayı da kendilerinden beklenen performans sonuçlarını gösterememektedirler. Yeşil’e göre, bu sorunların ciddi bir şekilde ele alınması ve çözüm yollarının üretilmesi bu sorunların üstesinden gelmede ve bu takımların başarısında büyük rol oynayacaktır.

Altıntaş ve Alimoğlu (2012:37), bilimsel çalışmalarla gösterilmiş avantajları ve uygulamada karşılaşılan sorunlar göz önüne alınarak iyi kurgulanmış takım düzeyinde öğrenme uygulamalarının ülkemizde tıp eğitiminde yaygın olarak yer almasının mümkün olduğunu belirtmektedirler. Tüm küçük grup yöntemlerinde olduğu gibi inançlı ve hünarlı eğitimcilerle iyi hazırlanmış öğrenciler bir araya geldiğinde takım düzeyinde öğrenmenin etkin bir eğitim yöntemi haline dönüşmesi kaçınılmazdır.

Aydın’ın (2012: 85) yaptığı çalışmada, hem devlet hem de özel okullarda “*hatalarından ders almak için, hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.*” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Aydın bu bulguyu, hem devlet hem de özel okullarda görevli öğretmenlerin tartışmaları birer öğrenme fırsatı olarak görüp hatalarından ders almaları konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği şeklinde yorumlamaktadır. Aydın, her ne kadar her iki okul türünde de bireysel öğrenme düzeyi tatmin edici olmasa da, özel okulların devlet okullarının bir seviye üzerinde olduğunu belirtmektedir.

Memduhoğlu ve Kuşçi’nin (2012:758) çalışmasında, okullarda takım halinde öğrenmelerin yapıldığı, ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına katılmak istedikleri, bundan keyif aldıkları ve eğilimli oldukları, ancak; okullarda takım çalışması yapabilecek ortamların sağlanmasında ve işlerin takım çalışması ile yapılmasında eksiklikler olduğu ortaya çıkmıştır.

Varol (2012:185) okul öncesi öğretmenliği bölümünde okuyan 60 öğretmen adayı ile birlikte yaptığı çalışmada, grup uyumu, grup atmosferi, geçişken bellek durumları ve bilişsel kapılma seviyelerinin takım çalışmasına etkisini araştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda grup uzmanlıkları, koordinasyon ve grup elemanlarının birbirlerine duydukları güven bakımından sonuçların ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca, grup uyumu ve grup atmosferi sonuçları da yüksek çıkmıştır.

Menteşe’nin (2013:462) ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerine yaptığı alan çalışmasının birey düzeyi incelendiğinde, “öğretmenler, öğrenmeyi anlık bir olay değil, sürekli bir süreç olarak görürler” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, “her bir öğretmen okulun stratejik vizyonunu kavramıştır” ifadesi ise en düşük düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Pınar’ın (2013:363-364) Kahramanmaraş ve Gaziantep bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki araştırmasında: işletmelerde daha çok “çapraz iş takımları” (takımlar farklı fonksiyonlardan üyelerin bir araya gelmesiyle oluşur) oluşturulmakta, takım yapılanmasının önündeki engeller olarak “takım çalışması kültürü olmaması” ve “açık bir yönetsel desteğin eksikliği” ön plana çıkmaktadır.

4. DENİZLİ'DEKİ EĞİTİM KURUMLARINDA ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışma, günümüz rekabet ortamında yaşanan hızlı değişme ve gelişmelere karşı, eğitim kurumlarının bu hızlı değişim ve gelişmelere cevap verebilmesi için “takım halinde öğrenme” ve “takım çalışmaları” konularını ön plana çıkartmaktadır. Şahinkesen (2010), değişen çevre koşullarında ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteren kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartının; “öğrenme” olduğunu belirtir. Braham'a (1998:13) göre, gelecekte başarılı olacak birey ve örgütlerin, en kolay ve hızlı öğrenenler olacak, bugün var olan bilgi ve deneyimler ileri yıllarda da pek işe yaramayacaktır. Argyris (2001:177) ise, daha hızlı ve daha üretken bir iş gücüne ihtiyaç duyulduğunu ve bunu oluşturmak için, yaşam boyu öğrenen bireyler ve örgütler geliştirmek gerektiğini belirtmektedir. Küçükkoğlu (2005) ise, çoğu eğitim kurumunda öğretmenlere kararların alınmasında söz hakkı verilmezken; onlardan, alınan kararları uygulamaları beklenildiğini, bu durumun öğretmenleri, bananeciliğe ve görevlerini savsaklamalarına yol açtığını, böylece öğretmenlerin kurumdan gittikçe uzaklaşarak, kurumunu ve görevini benimseyemeyeceğini ve çalışanları tarafından benimsenmeyen bir kurumun da gelişmesinin ve değişmesinin beklenemeyeceğini ifade etmektedir.

Gelişmiş sanayi toplumlarında takımlar; eğitimden iletişime, hizmet sektöründen, imalat sektörüne kadar her tür organizasyonda yaygın ve etkin biçimde kullanılmaktadır. Takım çalışması sayesinde, kurumlarda bireylerin eskisine oranla daha çok doyum sağladıkları ve verimlilikle ürün kalitesinin yükseldiği gözlenmektedir (Şimşek, 2008:403). Demirtaş'a (2005:56) göre, takım çalışması, işbirlikli yönetim uygulamalarının bir yansıması olarak ele alınabilir. Takım çalışmasını, belli bir çalışanlar grubunun, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli sürelerle bir araya gelip, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, karşılaşılan sorunların çözülmesi, değişme ve yenileşmenin sağlanması ve sürdürülmesine yönelik etkinlikler olarak ele aldığımızda, bunun okullar için ne kadar önemli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Demirtaş, takım ruhunun, aynı zamanda MEB'in yaygınlaştırmaya çalıştığı TKY felsefesi ile de yakından ilişkili olduğunu belirtir. Takım ruhu oluşturamayan okulların TKY'ni başarmaları olanaklı değildir. TKY felsefesi, takım çalışmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışmada “*kamu ve özel eğitim kurumlarında hangi tür takım proje çalışmaları yürütülmektedir?*” soruna odaklanılmıştır.

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada eğitim kurumlarında bireysel ve takım halinde öğrenmeye, takım çalışmalarına dair literatür bilgisi değerlendirilmiş ve bu alanlarda Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın veri toplama yöntemi olarak, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Denizli’deki 12 kamu ve 12 özel olmak üzere toplam 24 eğitim kurumundaki yürütülen takım bazlı proje çalışmalarını belirlemeye yönelik olarak tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu var olan şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde, çalışmaya konu olan olay, kişi ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2007:77). Önceden izin alınarak, randevuyla eğitim kurumları ziyaret edilmiştir. Kurumlarda yüz yüze yapılan görüşmelerden, kurumların internet sitelerinden ve kurumların dönemlik dergilerinin taranmasından elde edilen kurumlardaki takım proje çalışmaları değerlendirilmiş ve önemli görülen takım proje çalışmaları üç başlıkta ele alınmıştır.

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Kurumlarda oluşturulan takım türleri değerlendirildiğinde,

- Farklı fonksiyonlardan üyelerin bir araya gelmesiyle oluşturulan “çapraz iş takımları”,
- Organizasyon yapısı içinde, uzun vadeli ve sürekli olarak görev yapacak şekilde oluşturulan “çalışma takımları”,
- İşin/ürünün bir bölümünü / parçasını bir takım, diğer bölümünü/parçasını diğer bir takım oluşturacak şekilde yapılandırılan “küme takımları”,
- Aynı birimde, aynı veya benzer işleri koordinasyon içinde yapan “çalışma grupları”,
- Gönüllü olarak öneriler geliştirilen kalite çemberleri oluşturulan “kalite çemberleri”,
- Sınırlı bir zaman periyodunda gerçekleştirilen projelere yönelik olarak oluşturulan “proje takımları” ve
- Kısa süreli bir şekilde ve belirli problemlerin çözümüne yönelik olarak oluşturulan “görev takımları” şeklinde takım türleri bulunmaktadır.

Çalışmada, belirli bir zaman periyodunda öğretmen ve öğrencilerin katılımıyla ortaklaşa gerçekleştirilen çalışmalara yönelik “proje takımları” daha çok ön plana çıkmıştır. Aslında, eğitim kurumlarının organizasyon yapısında, uzun vadeli ve sürekli olarak görev yapacak “çalışma takımları”nın oluşturulması gerekir.

İlgili literatür tarandığında, eğitim kurumlarındaki takım halinde öğrenme ve proje takımları konusunda çalışma yapan araştırmacıların, genellikle eğitim toplantıları, zümre çalışmaları ve hizmet içi seminerler gibi kurumlardaki eğitim ortamlarını yüzeysel olarak ele aldıkları, hem içeriklerine ve hem de buralardaki uygulamalara dair takım temelli bir yaklaşımı yansıtamadıkları görülmektedir.

Çalışma sürecinde, hem kamu hem de özel eğitim kurumlarında birçok proje temelli takım çalışmalarının uygulandığı görülmüştür. Ancak, proje temelli takımlar, geçici bir süreyle kurulmuşlardır. Özellikle yüksek puanlı öğrenciler alan kamu eğitim kurumlarında, organizasyonel yapılarında takım temelli kurum yapısı ele alınabilir. Farklı branş ve yeteneklerdeki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bir araya gelmesiyle “çapraz iş takımları” ve uzun vadeli ve sürekli olarak görev yapacak biçimde “çalışma takımları”nın oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışmada hem kamu hem de özel eğitim kurumlarında takım proje çalışmaları taranarak, etkin olan örnek takım çalışmaları değerlendirilmiştir. Araştırma sürecinde tespit edilen eğitim kurumlarındaki matematik, fen bilimleri ve teknolojiye yönelik takım proje çalışmaları Tablo 1’de; eğitim, kültür ve sanata yönelik takım proje çalışmaları Tablo 2’de ve eğitim, kültür ve sanata yönelik takım proje çalışmaları Tablo 3’te ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 1: Eğitim Kurumlarındaki Matematik, Fen Bilimleri ve Teknolojiye Yönelik Takım Proje Çalışmaları

Çalışma	Açıklama
European Girls Mathematical Olympiad	Avrupa Uluslararası Kızlar Matematik Olimpiyat çalışması, 2012 ve sonrasında düzenlenmektedir.
Türkiye Zekâ Oyunları Yarışması	Tüm Türkiye çapında düzenlenen, üç aşamada gerçekleşen, 14 yaş altı, 14-21 yaş arası ve 21 yaş üstü yaş kategorilerinde katılımcılar bu yarışmaya katılmaktadırlar.
Tübitak Ulusal Bilim Olimpiyatları	TÜBİTAK'ın organize ettiği, farklı branşlarda ve aşamalarda yürütülen ulusal düzeyde saygın bir bilimsel olimpiyat çalışmasıdır. Okullarda bu olimpiyatlara yönelik olarak takımlar kurulmakta, disiplinler arası çalışma programları organize edilerek gerekli altyapı sağlanmaktadır.
P21 Partnership For 21st Century Skills	21.YY Becerileri Ortaklığı, 2002'de ABD'de kurulan her öğrenciyi 21. yüz yıla hazırlamayı amaçlayan ulusal bir organizasyon. P21, eğitim sistemini öğrencileri akademik ve üretken bireyler olmaları için yetiştirmesi gerektiğine inanan iş çevrelerini, eğitim liderlerini ve karar mekanizmalarının bir araya getirtiyor. P21 üyeleri arasında Unicef, Apple, Intel, Lego Education, Ford, Walt Disney Production gibi ABD ve dünyanın önde gelen kurumları arasında yer alıyor.
FLL Robotik Yarışmaları	First Lego League Robotik yarışmaları ulusal ve uluslar arası düzeyde takım halinde gerçekleşen robot tasarımları proje yarışmasıdır.
Eureka Bilimsel Proje Yarışması	Okul öğrencilerinin, Fen ve Teknoloji dersinde edindikleri birikimleriyle ürettikleri bilimsel proje çalışmasıdır.
Deney Vision Yarışması	Öğrencilerin Fen Bilimlerinde yaptıkları ilginç deneylerin video görüntülerinin online olarak paylaşıldığı ve en beğenilen deneylerin ödüllendirildiği çalışmadır.
Gezici Bilim Müzesi	Bilimi Türkiye'deki tüm çocuklara ulaştırmayı amaçlayan bu proje, Türkiye'nin en önemli sosyal sorumluluk projelerinden biridir. İçerisinde bulunan 25 ayrı istasyon ile "bilimin" tüm çocuklara en ilgi çekici şekilde tanıtılması hedeflenmektedir.
Genç İnovatif Girişimcilik Projesi	Türk gençliğinin girişimciliğinin desteklenmesi, yeniliğin öneminin vurgulanmasını amaçlayan takım projesidir.
Serimya Ulusal Matematik Yarışması	Evrensel bir dil olan Matematik'in öğrencilere sevdirmesi, bu alanda daha ileri çalışmalar yapabilecek gençler arasında tanışma, bilgi ve tecrübe paylaşımına katkıda bulunulması, yetenekli olanların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesidir.
Dünya Su Günü	Çocukları çevre sorunlarına duyarlı ve çözüm odaklı bireyler olarak yetiştirme amacını güden çalışmada, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda alınan kararlarla 1993 yılından beri kutlanan Dünya Su Günü her yıl büyük etkinliklerle kutlanmaktadır.
Müze Eğitimi Uygulamaları Projesi	"Çocuklar El Ele, Hep Beraber Müzeye!" sloganıyla yola çıkılan bu projede, öğrencilere müze bilincini aşılama, öğrencilere üst düzey becerileri kazandırırken ve disiplinler arası çalışmalar yaparken müzeleri bir öğretim aracı olarak kullanmak amaçlanmaktadır.

Tablo 2: Eğitim Kurumlarındaki Eğitim, Kültür ve Sanata Yönelik Takım Proje Çalışmaları

Çalışma	Açıklama
MUN (Model United Nations) Konferansları	MUN (Model United Nations - Birleşmiş Milletler Modeli) etkinliklerinde, öğrenciler dünyanın geleceği ile ilgili tartışmalar yapmakta ve öğrenciler bu konulara getirdikleri yenilikçi yaklaşımlarını sunmaktadırlar.
Dünyanın En Büyük Eğitim Fuarı BETT SHOW	Dünyanın en büyük eğitim fuarı BETT Show (British Educational Training and Technology Show) her yıl 600'den fazla üretici ile 30 binden fazla ziyaretçiye ev sahipliği yapmaktadır.
Dream Bilgisayar Proje Yarışması	Türkiye çapında düzenlenen ve bilgisayar ortamında hazırlanan tasarım proje yarışmasıdır.
Yaratıcı Düşünme Olimpiyatları	Öğrencilere yaratıcı düşünme, eleştirel düşünme, analiz etme, mantık ilişkisi kurma, sınıflama, sıralama gibi birçok beceriyi günlük hayatta kullanılır hale getirme düşüncesiyle yola çıkarak, her yıl düzenlenen bir projedir.
t- MBA Zirvesi	t-MBA Zirvesi Türkiye'nin en büyük öğrenci etkinliği olarak dikkatleri çekmektedir. Türkiye ve dünyanın önde gelen isimlerinin katıldığı t-MBA Zirvesi'nde öğrenciler iş dünyasının duayenlerinden ilham almaktadır.
KAL-DER Sosyal Beceri Eğitimi	KAL-DER Mutlu Yaşam Kalite Çemberi "Sosyal Çocuklar, Mutlu Bakışlar" projesi kapsamında Sosyal Beceri Eğitimi ile ilgili çalışmalar sürdürmektedirler.
Türkiye Liseler Arası Felsefe Olimpiyatları	Türkiye Felsefe Kurumu'nun organize ettiği ulusal düzeyde bir yarışmadır.
BOOK'N ROLL Festivali	Her yıl yazı merhaba demek için Book'n Roll Festivali'nde okuyarak eğlenilebileceğini göstermektedir. Book'n Roll Festivali ile kitap okumak bir zorunluluk olmaktan çıkmakta, eğlenceli bir aktiviteye dönüşmektedir.
Demokrasi Forumu	Demokrasi kültürünün genç kuşaklar tarafından benimsenmesi için, dünyadan ve Türkiye'den önde gelen düşünce insanlarının konuşmacı olarak katıldığı Demokrasi Forumu daha demokratik bir dünya için fikirlerin üretildiği bir ortamı amaçlamaktadır.
El Sanatları Topluluğu	Resim, çini, seramik, takı, minyatür, ebru gibi sanatlara ilgisi olan öğrencilerin oluşturduğu bir topluluk olup, amacı ürün ortaya çıkarmaktır. Öğrenciler, ilgi duydukları alanlarda uzmanlarından eğitim alır, hazırladıkları ürünleri, yılsonunda düzenleyecekleri kermeste satışa sunarlar. Elde ettikleri geliri, sosyal sorumluluk projelerinde kullanırlar.
Görsel Sanatlar Topluluğu	Görsel sanatlar: çinicilik ipek boyama, ebru, mozaik, kum sanatı ve seramik farklı sanat uygulamalarıyla öğrencilerin tanışması, fotoğrafçılık ve kısa film kursu ile uygulama pratiği kazandırılmaktadır.
Gastronomi Topluluğu	Öğrenciler, yemek pişirme teknikleri hakkında teorik bilgi toplamakta, Türk ve dünya mutfaklarının ve modern mutfağın özelliklerini araştırmaktadır. Topluluk ayrıca, farklı lezzetleri tatmak ve bu lezzetlerin ait olduğu kültürleri tanımak amacıyla, Türkiye'nin çeşitli yerlerine geziler düzenlemektedir.

Tablo 3: Eğitim Kurumlarındaki Yabancı Dil, Spor, Gezi ve Şenliklere Yönelik Takım Proje Çalışmaları

Çalışma	Açıklama
DI (Destination Imagination)	Öğrencilerin; basitten karmaşığa, karşılaşılabilecekleri her türlü problemin çözümünde yaratıcılıklarını kullanmayı ve yaratıcı düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimsemeyi amaçlamaktadır.
MUN (Model United Nations)	Etkinlik, Birleşmiş Milletler Konferansı modeli olup Birleşmiş Milletlerdeki resmi süreçlerin bire bir benzeridir. Üye öğrenciler, edindikleri çözüm taslaklarını araştırıp sorular, konuşmalar hazırlar; farklı konulardaki fikir ve bilgilerini tartışarak münazara yapma yeteneklerini geliştirir. MUN, üniversiteler ve dünyanın pek çok akademik otoritesi tarafından, öğrenciler için en prestijli akademik aktivite olarak kabul edilmektedir.
e-Twinning	e-Twinning projesi, katılımcılar tarafından herhangi bir konu üzerinde okulları sanal ortamda eşleştirilerek farklı Avrupa ülkelerinin öğretmenleri ve öğrencilerinin internet üzerinden diyaloga geçmesiyle oluşmaktadır.
Erasmus Plus	Bu program, uluslararası eğitim olanaklarından staj fırsatlarına, mesleki eğitimden gençlik alanında yapılan çalışmalara kadar birçok farklı alanda çalışmayı içermektedir.
Weekly News	Bir grup çalışması olan Weekly News etkinliği ile öğrenciler İngilizce haberleri yorumluyor, anlıyor, soru çıkarıyor. İngilizcelerini ilerletirken, yaşayan dile dokunarak ve dünya gündemini de yakından takip etme fırsatı yakalamaktadırlar.
Amerika’da Dil Kampı	Amerika’nın New York, New Jersey ve Manhattan gibi önemli merkezlerinde yaz dil okulları programlarında, yaşayarak dil öğrenme programları düzenlenmektedir.
Yabancı Ülke Gezileri	Tarih ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin organizasyonunda Bosna-Hersek ziyareti yapılmaktadır. Yaz kültürel gezi olarak yabancı dil öğretmenleriyle İngiltere – Londra (Tower Bridge, Greenwich Meridian, Abbey Road, Big Ben, Brighton, Thorpe Park, Cambridge, Madame Tussaud, London Eye) gezileri yapılmaktadır.
Dans Topluluğu	Topluluk farklı coğrafyaların ruhunu ve kültürünü, ritim ve müzik eşliğinde beden diliyle, en yalın şekilde anlatmayı amaçlamaktadır.
Hayata Hazırlık Projeleri	Okul velilerinin ve danışman öğretmenlerinin gözetiminde, öğrencilerin günlük hayatta karşılaşılabilecekleri etkinlikler (ekmek yapma, gömlek ütüleme, nevresim katlama, çivi çakma gibi) hem öğrenme hem de yarışma havası içinde yapılmaktadır.
Dağcılık Kulübü – Grup Adrenalin	Denizli Karcı zirve tırmanışı, doğa yürüyüşleri, yılsonu Manavgat Köprülü kanyonda düzenlenen rafting takımlarının etkinlikleridir.
Şehir ve Üniversite Gezileri	Öğrenci ve öğretmenlerin Bursa, Çanakkale, İstanbul ve Ankara’ya tarihi, teknolojik ve kariyer amaçlı gezilerdir.
Bisiklet Şenliği	“Hayat bir yarış değil, birlikte yol almaktır” sloganıyla, hem öğrencilere bisiklet hediye edilen hem de sosyal dayanışma içerikli bir spor eğlence etkinliğidir.
Geleneksel Okul Günleri	Sıra gecesi programı, geleneksel mezuniyet geceleri, geleneksel aşure günleri, geleneksel keşkek günü okulların mezunlarıyla ve velileriyle işbirliğini daha da geliştirmek için düzenlenen bir programlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızla değişen ulusal ve uluslararası çevre dinamikleri karşısında, kamu ve özel eğitim kurumları daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar ortaya koymak ve uygulamak zorunda bulunmaktadır. Çalışma bu konuda, takım halinde öğrenme ve proje temelli takımların önemli rollerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Takımlar, bugün önemli oldukları kadar gelecekte de kurumlarda önemli fonksiyonları yerine getirmek için var olacaklardır(Yeşil, 2011:372).

Lucas (1999:5-6), takım öğrenmesinin bireysel öğrenmelerin toplamından daha öte bir kavram olduğunu ve bilginin paylaşılması gerekliliğini belirtir. Bireysel bilgilerin takımdaki diğer bireyler tarafından da öğrenilmesi için, iyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamı olmalıdır. Bireysel öğrenmenin takım öğrenmesine dönüşebilmesi için, bireylerin edindikleri bilgileri diyalog vasıtasıyla diğer çalışanlara aktarmaları gerekmektedir. Ortaya çıkacak yenilikler karşısında demode kalmamak için, kamu kurumlarında ekstra bir çalışma ve öğrenme sürecine girilmesinin gerekliliğine değinen Ayhan (2008: 94), kamuda “sadece gerektiği zaman ve gerektiği kadar” çaba gösterme anlayışının öğrenmenin önündeki engellerden biri olduğunu ifade eder ve takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, öncelikle “birlikte yaşama kültürünün” öğrenilmesinin şart olduğunu belirtir. Küçükkoğlu (2003:80) araştırmasında, kamu kurumlarındaki öğretmenler arasında iletişim kopukluğunun bulunduğu, takım ruhunun ve öğretmenler arasında bilgi paylaşımının düşük düzeyde kaldığını tespit etmiştir.

Takım öğrenmesinin temelini bireysel öğrenmeler meydana getirdiğinden, eğitim kurumlarındaki bireylerin (yönetici, öğretmen, veli, öğrenci) öğrenmeleri artırmaya yönelik olarak, öncelikle bireysel öğrenme amaçlarının dikkate alınması gerekir. Bireylerin öğrenme amaçlarının bilinmesinde ve değerlendirilmesinde kurumlardaki psikologlara veya eğitim/kariyer danışmanlarına görevler düşmektedir. Sonrasında kurumlardaki yönetici ve öğretmenlere bireysel öğrenmelerini kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunulması, akademik çalışma yapmak isteyenlere destek verilmesi, onların bilgi ve becerilerini geliştirmelerinin teşvik edilmesi gerekir. Kurumlarda görev yapan çalışanların fikirlerine, projelerine ve eserlerine verilen değer, onlarda yeni şeyler öğrenmeye dair istekli olmalarına neden olacak ve dolayısıyla kurumlarda “sürekli bir öğrenme kültürü” oluşacaktır. Dünyadaki gelişmeleri takip etmek için, yurt dışı eğitim ve konferanslara katılacak takımların kurulması ve buralarda tespit edilen “en iyi eğitim uygulamalarının” herkes tarafından paylaşarak kurumlara uyarlanması sağlanabilir.

Çalışmada yapılan taramalarda, hem kamu hem de özel eğitim kurumlarında birçok proje temelli takım çalışmalarının uygulandığı görülmüştür. Etkin olan proje takım çalışmaları, çalışma içerisinde üç başlık altında değerlendirilmiştir. Ancak, burada üzerinde durulması gereken husus şudur: Proje temelli takımlar, geçici süreli projeleri tamamlama amacıyla kurulmuşlardır. Özellikle yüksek puanlı öğrenci alan ve akademik başarılarını ispatlamış kamu eğitim kurumlarında ve dinamik yapıdaki özel eğitim kurumlarında, yöneticilerin organizasyonel yapılarına takım bir temelli kurum vizyonu koyması gerekir. Farklı branş ve yeteneklerdeki yönetici, uzman, öğretmen ve öğrencilerin bir araya gelmesiyle “çapraz iş takımları”nın veya uzun vadeli olarak görev yapacak “çalışma takımları”nın oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Takım halinde öğrenmeyi ve takım çalışmalarının etkinliğini artırmaya yönelik olarak, takım öğrenmeleri ve takımların çalışmaları MEB düzeyinde ele alınarak bir eğitim felsefesi haline getirilmeli, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri’nce bir eğitim uygulaması haline getirilmeli, takımların performansları sistematik olarak değerlendirilmeli, başarılı ve örnek performanslar ödüllendirilmelidir. Eğitim kurumlarında, takımlar kurularak birlikte çalışma

arzusunun oluşturulması ve işlerin takım ruhuyla yapılması sağlanmalıdır. Eğitim kurumlarındaki eğitim ve zümre toplantılarının, proje çalışmalarının içerikleri zenginleştirilmeli, takımların çalışmalarına yönelik gerekli yönetim desteği sağlanmalıdır.

Çalışmada ilgili literatür taramasında, eğitim kurumlarındaki takım halinde öğrenme ve proje takımları konusunda çalışma yapan araştırmacıların, genellikle eğitim toplantıları, zümre çalışmaları ve hizmet içi seminerler gibi kurumlardaki eğitim ortamlarını yüzeysel olarak ele aldıkları, hem içeriklerine ve hem de buralardaki uygulamalara dair takım temelli bir yaklaşımı yansıtmadıkları görülmektedir. Bu konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için yapılan iki önerimiz şudur: Her ne kadar kurumlardaki öğrenmenin “temelini” bireylerin öğrenmeleri oluştursa da, “omurgasını” takımların öğrenmeleri oluşturmaktadır. Teoride “takım öğrenmesi bireysel öğrenmelerin toplamından daha öte bir kavram olduğu” belirtilirken, yapılan alan çalışmalarında takım öğrenmesine dair ölçümler bireysel öğrenmeden daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Türkiye kültür kodları bağlamında takım öğrenmesinin daha yüksek düzeyde gerçekleşmesi için bir akademik çalışma yapılabilir.

Araştırmacılara yönelik ikinci öneri ise, Türkiye’deki kamu ve özel sektör eğitim kurumlarında takım temelli bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği, takım üyelerinin nasıl belirleneceği ve takım öğrenmesinin bu organizasyon yapısında nasıl gerçekleştirileceğine dair ilgili kanun ve yönetmenliklerin taranmasına yönelik teorik bir çalışma yapılarak, sonrasında ise uygulamasına yönelik bir alan araştırmasıyla desteklenebilir.

Son olarak, bu çalışmanın yürütülmesinde katkılarından dolayı Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün değerli yetkililerine, zaman ayırarak görüşlerini belirten Denizli’deki özel ve kamu eğitim kurumlarının yönetici ve öğretmenlerine teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- AKGÜN, A. E., KESKİN, H. ve ÖZDEMİR, M. (2004). “Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18/3(4), 299 -316.
- ALTINTAŞ, L. ve ALİMOĞLU, M. K. (2012). “Takım Çalışmasına Dayalı Öğrenme” Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi, 33, 19-41.
- ARAT, M. (1997). “Şirketler Neden Öğrenemez”, Power, 4, 78-85.
- ARGYRIS, C. (2001). Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- AVCI, N. ve KÜÇÜKUSTA D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 33-44.
- AVCI, U., KILINÇ, İ. ve OKUMUŞ, F. (2010). “Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 10 (1), 95-115.
- AYDIN, M. K. (2012). Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AYHAN, U. (2008). “Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 76 77-99.
- BANOĞLU, K. (2009). Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici Ve Öğretmenlerin

- Öğrenen Örgüt Algısı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- BRAHAM, B. J. (1998). Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, (Çev.) A. Tekcan, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- CASTKA, P., BAMBER, C. F., SHARP, J. M. ve BELOHOUBEK, P. (2001). "Factors Affecting Successful Implementation Of High Performance Teams", *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7), 123-134.
- CÜCELOĞLU, D. (2000). İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli, Sistem Yayıncılık, 31. Baskı, İstanbul.
- ÇIRPAN, H. (2001). "Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı", *Active*, 1-15, <http://eflatun.com.tr/makaleler/Makale1hcirpan.pdf> ; 06.10.2013.
- DECUYPER, S., DOCHY, F. ve VAN DEN BOSSCHE, P. (2010). "Grasping The Dynamic Complexity of Team Learning: An Integrative Model For Effective Team Learning in Organisations", *Educational Research Review*, 1-23.
- DEMİREL, Ö. (2004). Öğretimde Planlama ve Değerlendirme, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- DEMİRTAŞ, H. (2005). "Okul Çalışanlarının Takım Algısı (Malatya Örneği)", *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 39-59.
- ERİGÜÇ, G. ve BALÇIK, P. Y. (2007). "Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- GÜNEY, S. (2004). Açıklamalı Yönetim - Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- İNCE, M., BEDÜK, A. ve AYDOĞAN, E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- KARAHAN A. (2008). "Hastanelerde Takım Halinde Öğrenme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 237-255.
- KARAKAŞ, S. (2012). Psikoloji Ders Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 5641, Ders Kitapları Dizisi: 1521, Ankara.
- KARASAR, N. (2007) Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KEÇECİOĞLU, T. (1998). Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KOPARAN, E. (2005). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KÖSTERELİOĞLU, İ. ve KÖSTERELİOĞLU, M. A. (2008). "Okul Temelli Mesleki Gelişim Çalışmalarının, Okullarda Öğrenen Örgüt Kültürü Oluşturmaya Katkısı", *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, Sayı:2, 243-255.
- KÜÇÜKOĞLU, A. (2005). "Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri", *Milli Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 166, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm, 06.10.2013.
- KÜMÜŞ, A. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- LICK, D. (2006). "A New Perspective On Organizational Learning: Creating Learning

- Teams, Evaluation And Program Planning”, Science Direct, 88-96.
- LUCAS, L. M. (1999). “The Development of Integrated Approach to Organizational Learning”, 3rd International Conference, 6-8. Haziran. 1999, Lancaster University, United Kingdom.
- MEMDUHOĞLU, H. B. ve KUŞÇI, E. (2012). “Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme”, İlköğretim Online, 11(3), 748-761.
- MENTEŞE, S. (2013). “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşleri (Tunceli Merkez İlçe İlköğretim Okulları Örneği)”, The Journal of Academic Social Science Studies, 6(3), 451-478.
- PINAR, A. H. (2013). “Hiper-Rekabet Ortamlarına Organizasyonel Uyum İçin Geleneksel Organizasyon Yapılarından Takım Bazlı Organizasyon Yapılarına Dönüşüm: Orta Ve Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 351-370.
- SEVEN, M. A. ve ENGİN, A. O. (2006). “Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler”, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/546/538>; 13.01.2013.
- ŞAHİNKESEN, Ö. G. (2010). Öğrenen Organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMİCİ, T. ve ÇELİK, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Ş. ve ÇELİK, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, Konya.
- TEMEL, A. (2004). “Etkin Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişimin Önemi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 19, 411-433.
- TORLAK, N. G. (2008). Organizasyon Teorileri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- TÖREMEN, F. ve PEKİNCE, D. (2011). “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 389-406.
- UYYSAL, R. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- VAROL, F.(2012). “Factors Effecting Team Based Learning İn Blended Course”, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi, 11(22), 175-187.
- WEST, M. E. ve MARKIEWICZ, L. (2008). Building Team-Working. Blackwell Publishing.
- YAZICI, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- YEŞİL, S. (2011). “Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar Ve Çözüm Yaklaşımları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 343-377.
- YEŞİL, S. (2011). “Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 63-88.
- YILMAZ, F. (2005). Öğrenen Örgütlerde İş Doyumu Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ZEHİR, C. VE ÖZŞAHİN, M. (2008). “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 266-279.