

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Takım Rollerini  
(Öğretmenlerin Belbin'in Takım Rollerini Algılamaya Düzeyleri)

The Team Roles of Elementary School Teachers  
(Teachers' Levels of Perceiving Belbin's Team Roles)

Feyyat GÖKÇE\*  
Uludađ Üniversitesi

Öz

Takım çalışmasının en önemli kavramlarından birisi de takım rolleridir. Bu çalışmada, Belbin tarafından belirtilen takım rolleri konusunda öğretmen algıları araştırılmıştır. Bunun için 565 ilköğretim okulu öğretmeninin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin %18,01'i Yürütücü-Uygulayıcı, %15,82'si Takım İşçisi, %15,53'ü Koordinatör-Başkan, % 12,12'si Kaynak araştırmacısı, % 10,25'i Biçimlendirici-Yönlendirici, %9,88'i Mükemmeliyetçi-İşbiririci, %9,22'si Yansıtıcı-Değerlendirici ve %9,17'si Yaratıcı-Yenilikçi rollerini benimsemektedirler. Rollerini algılamada cinsiyet ve branşın etkili olduğu görülmüştür. Görev ve ilişkiye dayalı rol tipolojilerine göre, öğretmenler büyük oranda ilişki yönelimli rolleri benimsemişlerdir. Bir diğer tipolojide; öğretmenlerin %27,94'ünün uzlaşmacı, %27, 89'unun teknisyen yönetici, %25, 78'inin takım lideri ve %18,39'unun da zeki-aydın oldukları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin etkili eğitsel takımlar oluşturduklarını söylemek zordur.

*Anahtar Sözcükler:* Takım çalışması, takım rolleri, Belbin'in takım rolleri

*Abstract*

One of the important concepts regarding teamwork is team roles. This study investigated teachers' perceptions of the team roles. Elementary school teachers (n=565) participated in the study. The findings suggest that 18.01% of the teachers were implementers, 15.82% were team workers, 15.53% were coordinators, 12.12% were resource investigators, 10.25% were shapers, 9.88% were completers, 9.22% were evaluators and 9.17% adopted the plant role. Gender and branch of study were found to have effective in role perception. In terms of the typologies based on missions and relationships, the teachers adopted mainly the relationship-oriented roles. 27.94% of the teachers were negotiators, 27.89% were manager-workers, 25.78% were team leaders and 18.39% were thinker- intellectuals. Thus, it is hard to say that teachers form effective educational teams.

*Key words:* Teamwork, team roles, Belbin's team roles

---

\* Yrd. Doç. Dr. Feyyat Gökçe, Uludađ Üniversitesi

## Summary

### *Introduction*

As it has been right in the center of producing quality goods and services for nearly 20 years, teamwork has become a main instrument for productivity and effectiveness. One of the issues most frequently mentioned in the literature on teams is team roles. The most comprehensive studies on them have been conducted by Belbin. Being the people who maximize acquisitions and contribute substantially to school effectiveness, teachers are the team members who are right in the center of the educational processes at schools and they have different roles as the effective members of the educational teams at schools. This study aims to draw attention to the importance of teamwork and teachers' team roles in the enhancement of the effectiveness of education and schools. The sample group consists of 565 teachers selected by the random sampling method among the elementary school teachers working in the central towns of Bursa. The *Belbin Team Role Self-Perception Inventory* (BTRSPI), developed by Belbin (1981, 1993) was used in the study. The inventory used in the study is based on eight roles of team members. The points regarding the views were calculated with a program prepared with "Microsoft Excel" and the percentages were found and commented distributing the points to team membership roles with the "Analysis Key". The relationships between the roles were tested with bilateral correlation analysis using SPSS program.

### *Results*

According to the findings of the study, 18.01% of the teachers were implementers, 15.82% are team workers, 15.53% are coordinators, 12.12% are resource investigators, 10.25% are shapers, 9.88% are completers, 9.22% are evaluators and 9.17% adopted the plant role.

In terms of genders, those who adopted the implementer role were the first in both groups. It was found that the branch teachers adopted the evaluator role the least, and the role that was adopted in the last place among the classroom teachers was the completer role. Those among the branch teachers who thought they had a plant role were more than the ones in the classroom teachers group. However, those who adopted the team worker role among the classroom teachers were more than the ones who adopted the same role in the branch teachers group. According to the role typologies based on missions and relationships, 61.48% of the teachers adopted relationship-oriented roles while 38.52% thought they had mission-oriented roles. According to another role typology, According to another typology, 27.94% of the teachers were negotiators, 27.89% were manager-workers, 25.78% were team leaders and 18.39% were thinker- intellectuals. In terms of personality features, it is possible to state that 70.70% of the teachers were stable, 20.13% were anxious, 53.72% were extrovert and 28.27% were introvert. It was also found that 43.47% of the teachers were stable/extrovert, 9.22% were stable/introvert, 10.25% were anxious/extrovert and 9.88% were anxious/introvert.

### *Discussion*

It is clear that with teamwork and sharing aims and responsibilities, it is possible to enhance the effectiveness of education. According to the perceptions of the teachers who participated in the study, there is not an equal distribution of the team roles among teachers. Thus, it seems hard to say that teachers as team members form successful teams. The results suggest that the teachers adopted mainly the roles that are based on bureaucracy, and they were not open to the roles that favour novelties, creativity and change. When the teachers' role perceptions are considered in terms of gender and branch, it could be seen that genders and branches are real variables. In regards to the dual role typologies, most of the teachers adopted

the relationship-oriented roles. In consideration of the relationships between the roles and teachers' perceptions of team roles, there is mostly a negative significant relationship between the roles.

#### *Conclusion*

With teamwork; different skills, points of view and types of behavior can be transformed into energy, which gives a sense of self-realization and contributes to the achievement of the aims effectively with the synergy provided by a collective strength. It could be mentioned that to make teachers effective members of educational teams, team spirit should be built at schools and values and norms should be created to make team roles easier to adopt.

#### *Giriş*

Yaklaşık yirmi yıldır kaliteye dayalı yönetim anlayışı, takım çalışmasını verimliliğin ve etkililiğin temel araçlarından biri haline getirmiştir (Fisher, Hunter ve Macrosson, 2000: 578). Bu nedenle son yıllarda okuldaki eğitimin kalitesinin artırılmasında takım çalışması uygulamalarının giderek yaygınlaştığı söylenebilir. Takım çalışması, takım üyeleri arasındaki iletişimi işleterek amaç ve rollerin açıklığa kavuşmasına ve takıma odaklanmayı güçlendiren, vizyonun ve sorumlulukların paylaşılmasını sağlayarak verimliliğe önemli katkılar sağlayan bir yönetim tekniği olarak değerlendirilebilir (Deming, 1982: 64; Morrison, 1998: 183; Natale ve Kavalipurapu, 2004: 45). Takım çalışması ile farklı beceriler, bakış açıları ve bireysel davranışlar enerjiye dönüştürülebilir. Bu ise bireylerde kendini gerçekleştirme duygusu yaratarak ortak gücün sağladığı sinerji ile amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur (Sitaniforth ve West, 1995: 28). Takım çalışması ile insanlar dar alanda yalnız başlarına çalışmalarından ziyade, birlikte çalışarak değişen görevlerde çoklu rolleri yerine getirmelerini sağlarlar. Böylece birlikte sorumluluk alan insanlarla daha etkili bir eğitim hizmeti sunulabilir (Morrison, 1998: 184). Takım çalışması ile problemlere kaliteli çözüm üretilebilir. Problemler probleme yakın insanlarca tanımlandığından, çözüm önerilerine katılan ve sorumluluk alan takım üyeleri, etkinliklerin yerine getirilmesinde etkili katılımında bulunabilirler.

Takım çalışması bütün bu avantajlarına karşılık uygun ve yerinde kullanılmadığında bazı sorunlara neden olabilir. Örneğin, takım çalışması sıkıcılığı, hantallığı ve bürokrasiyi güçlendirerek örgütsel verimliliğe zarar verebilir. Takım üyelerinin gerçekçi olmayan istekleri, örgütsel amaçların önüne geçebilir. Takım çalışması uyumu, çatışma problemlerini veya gücü olduğundan daha az gösterebilir. Rol çatışmasına ve fazla rol yüklenme ile yüksek düzeyde strese ve yoğun işbirliğini gerektirdiğinden, zamanın bu yolda harcanmasına neden olabilir (Morrison, 1998: 185). Takım çalışması, belirtilen dezavantajlarına rağmen, örgütsel etkililiğe olan katkısı nedeniyle önemli bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya devam edilmektedir (Everard ve Morris, 1996:157).

Eğitimde takım çalışması öğrenme ve öğretmeyi yük olmaktan çıkarır. Amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği, işbölümü ve ortaklık, yarışmanın yerini alır. Takım çalışması okulun gelişimi için kademeler ve öğretmenler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak iletişimin artmasına, bunun sonucunda okuldaki kazanımların istenilen düzeyde gerçekleşmesine katkıda bulunabilir. Bunun sonucunda, eğitim sürecine katılanlar okulun bir üyesi olmaktan mutlu olurlar, böylece okulun etkililik düzeyi yükselmiş olur. Bu nedenle okulda takım üyeleri olarak öğretmenlerin rollerinin tanımlanması ve takım üyelik rollerini algılama düzeyleri araştırılabilir.

### *Takımlar ve Takım Çalışması*

Takımlar, son yıllarda örgütsel verimlilik anlayışının ve çoğu örgütlerin örgütsel sağlığının merkezinde yer alan alt sistemler olarak değerlendirilebilir (Fisher, Hunter ve Maccrosson, 2000: 579). Takım, bir işin etkili olarak gerçekleştirilmesinde ortak amaçlar etrafında birleşen ve birbirini tamamlayıcı becerilere sahip insan grubu olarak tanımlanabilir (Morrison, 1998: 183; Natale ve Kavalipurapu, 2004: 45). Takımlar, işlevleri ve yapıları bakımından farklı biçimde gruplandırılabilirler. Karşılıklı işlevsel takımlar, bölümler arası sınırların ortadan kaldırılmasında sinerji yaratarak işin yapılmasına katkı sağlayan ve problemlerin bütün boyutları ile ele alınarak, odaklanılarak ve birlikte çalışılarak çözümü mümkün kılan takımlardır (Wickens, 1995: 64). Morrison'a (1998) göre takımlar; a) liderlik sağlama, amaç oluşturma, strateji belirleme, çalışanları kontrol etme ve kaynak dağıtma amacıyla oluşturulan yönetim takımı, b) işi gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan uygulama takımı, c) standart oluşturmak, korumak ve geliştirmek için oluşturulan teknik takım, d) işi kolaylaştırmak amacıyla oluşturulan destek takımları olarak gruplandırılabilir. Takımlar, proje takımları, süper takımlar, dönüşüm takımları ve sportif takımlar olarak da gruplandırılabilir. Proje takımları, göreceli olarak kısa ömürlüdür, ama bir değişimin yaratılması, başlatılması ve uygulanmasında önemli katkılar sağlar (Peters; 1992). Süper takımlar, farklı özellikteki becerilere sahip insanlardan oluşur (Morrison, 1998:187). Bir başka takım tipi ise dönüşüm takımıdır. Duck (1993)'a göre, bu takımlar değişimin gerçekleştirilmesinde önemli işlevlere sahiptirler. Drucker (1995) ise takımları; pozisyonları önceden belirli fakat aralarında iletişimin güçlü olmadığı basketbol takımı, pozisyonların belli, esnek iş ve açık liderliğin görüldüğü futbol takımı ve ortağın oyununa bağımlı ve oyunun gereğine göre yapılanmış çiftler tenis takımları olarak gruplandırmaktadır.

Takımlar örgütün takımdan isteğinin gerçekçi ve cazip olmadığı durumlarda, takımın maddi ve insan kaynaklarından yoksun olduğunda ya da kişisel ve kişilerarası nedenlerden dolayı etkisiz hale gelebilirler (Katzenbach ve Smith, 1993: 151; Morrison, 1998: 197). Adair (1987)'e göre, bir takımda eğer insanlar agresif, beceriksiz, sakar ve önerileri dikkate almıyorlarsa takımın etkililiği azalır. Yine takım üyeleri sadece kişisel tanınma ve çıkar peşindeyseler, kendilerini örgütün ve takımın üzerinde görüyorlarsa, takım etkinliklerinde ciddi değillerse ya da sürekli yardım isteme eğilimindeyseler takımın verimli ve etkili olmasından bahsedilemez. Weller (1995) takım üyelerinin olumsuz tutumlarına dayalı olarak etkisiz takımları; çatışmalı grup takım, Kalamazoo takım, lidersiz takım, otobüs yolcuları takımı, parti takım ve dibe vurmuş takım olarak gruplandırmaktadır. Weller (1995)'e göre; çatışmalı grup takımı, takım içinde birbirleriyle uzlaşmayan, bu nedenle de üyeler arasında tutkunluğun olmadığı takımlardır. Kalamazoo takım, takım liderinin çok başat olması nedeniyle yanlış kararlar üzerinde görüş biriliğine varan takımdır. Amaçların ve hedeflerin açık olmaması nedeniyle düşük morale sahip ve karar vermede güçlük çeken takımlar lidersiz takımlardır. Otobüs yolcuları takımı, gerçek ve uygun karar verme yeteneğinden yoksun, karara katılmaktan korkan aynı özellikteki insanların oluşturduğu takımdır. Parti takımı, sosyalleşmeyi ve eğlenceyi işten daha önde tutan üyelerin oluşturduğu takımdır. Bir diğer etkisiz takım türü ise, dibe vurmuş takımdır. Dibe vurmuş takım, düşmanlığın, yıkıcılığın, dogmatizmin, dedikodunun, kıskançlık ve kavganın yoğun olduğu takımdır.

Değişen dünyada katılıma dayalı yönetim anlayışının getirdiği bir yönetim tekniği olarak eğitim alanında da birçok takımdan bahsedebiliriz. Bunlar; özel yönetim takımları, öğretmen-öğrenci takımları, okul paydaşlar takımları ve benzerleri olarak belirtilebilir. Eğitim alanında en bilinen takımlar; öğretmenler kurulu, müfettişler, il/ilçe eğitim yöneticileri ile okul müdürlerini içeren yönetim takımlarıdır. Okul düzeyindeki takımlar ise yönetici takımlar, liderlik takımları, zümre öğretmenleri ve öğretmen kurulları gibi takımlardır. Bu takımlar problem çözme,

planlama ve karar vermede okul müdürüne yardımcı olurlar. Bunların dışında okulda öğretmenlerin de içinde bulunduğu, program geliştirme, veli danışma takımları, okul dışı etkinlik takımları ve amaç oluşturma takımları gibi birçok alt takımlardan da söz edilebilir (Morisson, 1998: 185).

#### *Takım Rollerini*

Takımlarla ilgili yazılanlarda en çok işlenen konulardan birisi de takım rolleridir. Yaklaşık yarım yüzyıl öncesinde takım rolleri; uyumlulaştırıcı, başlatıcı, katkı sağlayıcı ve güçlendirici olarak tanımlanmaktaydı (Partington ve Haris, 1999). Bu dönemlerde Bales (1950) takım rollerini davranış tiplerine göre, görev merkezli ve sosyoduygusal olarak ikiye ayırdı. Ancak daha sonraki dönemlerde takım çalışmasının kalitenin temel araçlarından biri olarak kabul edilmesiyle birlikte rollerin niteliğinde ve sayısında değişimler oldu.

Plant (1987)'a göre rol etkinlikleri; merkezilik, entegrasyon, etkinlik, iletişim, yaratıcılık, yardımlaşma, geniş örgütsel değerler, etkileme, kişisel gelişim ve problemle başa çıkma gibi on bileşenden meydana gelir. Adair (1987) takım etkinliklerine yön veren bireysel özellikleri; analiz, nedenleri ortaya koyma, sentez, ardışık düşünme, dış katkılardan yararlanma, yaratıcılık, sezgisel düşünme, mükemmel hafıza, yüksek matematiksel düşünme ve okuryazarlık olarak belirtmektedir. Etkinliklere dayalı olarak Adair (1987), Everard ve Morris (1996) takım üyelerinin rollerini; başlatıcı, araştırmacı, canlı, katkı sağlayıcı, koordinatör, danışman, süreci kolaylaştırıcı, uygulayıcı, hatırlatıcı, bilgi verici, işkolik, barışçı, kaynak arayıcısı, değerlendirici, norm oluşturucu, uyum sağlayıcı, katalizör, tartışma lideri, oluşturmacı, sıkıntı verici, gözlemci, örnekleyici, karşı koyucu, standart oluşturmacı, düzenleyici, kontrolör, sentezci, tamamlayıcı ve eleştirici olarak belirtmişlerdir (Morrisson, 1998: 186).

Belbin (1981) ise takımlarla ilgili çalışmalarında takım rollerini 1981'de 8, 1993'te ise 9 olarak belirtmektedir. (Sitani-forth ve West, 1995: 28). Belbin (1981)' e göre başarılı ve etkili takımlarda bireyler, performanslarını sekiz temel role dayalı olarak ortaya koyarlar. Belbin bu rolleri; yenilikçi-yaratıcı, kaynak araştırmacı, koordinatör-başkan, biçimlendirici-yönlendirici, yansıtıcı-değerlendirici, takım işçisi, yürütücü-uygulayıcı ve mükemmeliyetçi-işbiririci olarak adlandırmıştır (Everard ve Morris, 1996: 162; Watkins ve Sweet, 1997: 105; Morisson, 1998: 190; Fisher, Hunter ve Macrosson, 2000: 579). Belbin'e göre bir takımın başarılı olmasında doğal olarak bir araya gelmiş roller vardır. Bu roller aracılığı ile üyeler birbirlerinin güçlerini tamamlarken zayıflıklarını azaltırlar. Belbin 'in takım rollerinin özellikleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

Yenilikçi-Yaratıcı (YY): Yaratıcı, hayal gücü yüksek, dominant, zeki ve içedönüktür. Geleneklere karşı koyar, yeni fikirlerine sahip çıkar, kritik konularda özel ilgi ile yeni fikir ve stratejileri geliştirir ve takımın karşı karşıya kalacağı problemleri takım ruhu yaklaşımı ile çözmeye çalışır.

Koordinatör-Başkan (KB): Olgun, güvenilir, kararlı ve dışa dönüktür. İyi görev dağılımı yapar; ancak tembelliğe eğilimlidir. Takımın kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak grup amaçlarını gerçekleştirmek için takımı motive eden bir kontrole sahiptir. Takımın güçlü ve zayıf yönlerini iyi tanır ve takım üyelerinin potansiyelini en iyi biçimde kullanmasını sağlar.

Kaynak Araştırmacısı (KA): Dışa dönük, istikrarlı, sezgisel, iletişimcidir. Fırsatları araştırır. Takıma olası yarar sağlayacak dış bağlantıları yaratır ve tartışmaları yönlendirir.

Biçimlendirici-Yönlendirici (BY): Direşgen, dinamik, kaygılı, dominant, engelleme eğilimli, sınırlendiricidir. Baskıya karşı koyar, zorlukların üstesinden gelme cesareti vardır; ancak durumu mizahi ve özür boyutunda düzenleme yeteneği yoktur. Amaçlara ve önceliklere dikkat

çekicidir. Grup çalışmalarında ve grup kararlarının oluşturulmasında ve şekillendirilmesinde grup üyelerini etkilemeye çalışır.

Yansıtıcı-Değerlendirici (YD): Ciddi, zeki, kararlı, içedönük, adil, stratejik, sezgisel, kinci, kuşkucudur. Tüm fırsatları görür ve değerlendirir. Takımda daha dengeli kararlar alabilmek için önerileri, fikirleri değerlendirir ve sorunları analiz eder.

Takım İşçisi (Tİ): İşbirlikçi, kararlı, ılımlı, geniş bakış açılı, dışadönük ve diplomatik, inşacı, anlaşmazlığı önleyici, sakindir. Ancak kritik durumlarda kararsızdır. Baskı durumundan kaçınır ve kaçır. Takım üyelerini güçlerini geliştirmeleri için destekler. Eksiklerini tamamlayıcı yardımlarda bulunur. Üyeler arası iletişimi geliştirir ve takım ruhunu besler.

Yürütücü-Uygulayıcı (YU): Disiplinli, dengeli, kontrollü, kararlı, güvenilir, verimli, pratik ve tutucudur. Geleneklere bağlı olması nedeniyle değişmeyi engelleyicidir. Amaçlara, planlara ve işlemlere bağlıdır. İşleri sistemli ve etkili olarak planlar.

Mükemmeliyetçi-İşbitirici (Mİ): Titiz, vicdanlı, asabi, adil, zamana dikkat eden, mükemmeliyetçi, kaygılı ve içedönüktür. Takımı içerden ve dışardan gelecek tehlikelere karşı olabildiğince korur. İşin yönetiminde dikkatlidir. Takım içinde vazgeçilmezlik duygusu yaratır ve sürdürür (Ensari, 1999: 104; Everard ve Morris, 1996: 162; McCrimmon, 1995: 35; Partington ve Haris, 1999: 694; Sitaniforth ve West, 1995: 29). Belbin'in takım rolleri özelliklerine bakıldığında rollerin güçlü ve zayıf yönlerinin bulunduğu söylenebilir. Rollerin güçlü ve zayıf yönleri Tablo 1. 'de gösterilmiştir.

Tablo 1.

*Belbin'in Takım Rollerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri*

| ROLLER                      | OLUMLU DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ   | KABUL EDİLEBİLİR ZAYIFLIKLARI  |
|-----------------------------|---|--|
| Yürütücü-Uygulayıcı         | Örgütlenme yeteneğine sahip, pratik, sağduyulu, çalışkan ve iç disiplinelidir.              | Esnek değildir. Denenmemiş, kanıtlanmamış fikirlere açık değildir.                         |
| Koordinatör-Başkan          | Önyargısız biçimde potansiyele sahip ve herkese açıktır. Güçlü bir amaç duygusuna sahiptir. | Normal bir insanın yaratıcılığına ve yeteneğine sahiptir.                                  |
| Biçimlendirici-Yönlendirici | Durgunluğa, etkisizliğe karşı koymaya hazır ve nazırdır. Rahat ve özgüven sahibidir.        | Provokasyona açıktır. Çabuk etkilenir. Sabırsızdır.  |
| Yaratıcı-Yenilikçi          | Dahi, zeki, hayal gücü yüksek, kültürlüdür.   | Ayakları yere basmayan, ayrıntıya dikkat etmeyen, protokolü sevmeyen bir kişiliğe sahiptir |
| Kaynak Araştırmacısı        | İnsanlarla kolay iletişim kurar. Yeni her şeyi araştırır. Zorlukları sever.                 | Maymun iştahlıdır. Başlatıcı ancak bitirici değildir.                                      |
| Yansıtıcı Değerlendirici    | Kesin kararlıdır. Tedbirlidir. Kendi doğrularına güvenir.                                   | Başkalarına esin kaynağı olamaz. Motive etme yeteneği yoktur.                              |
| Takım İşçisi                | İnsanlara ve duruma pozitif bakar. Takım ruhunu destekler.                                  | Krizde kararsızdır.  |
| Mükemmeliyetçi İşbitirici   | Sonuna kadar gider. Mükemmeliyetçidir.  | Küçük şeyleri kafaya takar. Birlikte çalışmayı sevmez.                                     |

Kaynak: Aritzeta, Ayestaran ve Swailes 2005; Belbin, 1981;

Everard ve Morris, 1996.

Belbin (1981) takım rollerini, ilişki yönelimli ve görev yönelimli olarak iki gruba ayırmıştır. Belbin, Koordinatör-Başkan, Takım İşçisi, Kaynak Araştırmacısı ve Yürütücü-Uygulayıcı rollerini ilişki yönelimli roller: Yenilikçi-Yaratıcı, Yansıtıcı-Değerlendirici, Biçimlendirici-Yönlendirici ve Mükemmeliyetçi-İşbitirici rolleri ise görev yönelimli roller olarak belirtmiştir (Fisher, Hunter ve Macrosson, 1998: 286). Alan yazına bakıldığında Belbin'in takım rollerinin; uzlaşmacı, teknisyen yönetici, zeki ve takım lideri olarak da gruplandırıldığı görülmektedir (Dulewicz, 1995: 69). Bu rollerden; Kaynak Araştırmacı ile Takım İşçisi *Uzlaşmacı* olarak, Yürütücü-Uygulayıcı ile İşbitirici-Mükemmeliyetçi *Teknisyen Yönetici* olarak, Yenilikçi-Yaratıcı ile Yansıtıcı-Değerlendirici *Zeki-Aydın* olarak, Koordinatör-Başkan ile Biçimlendirici-Yönlendirici ise *Takım Lideri* olarak gruplandırılmaktadır (Dulewicz, 1995; Fisher, Macrosson ve Semple, 2001: 583).

Tablo 2.

*Belbin'in Takım Rollerine Etki Eden Kişisel Özellikler ve Bu Özellikler Arasındaki İlişkiler*

| KİŞİSEL<br>ÖZELLİKLER | Dışadönük   | İçedönük   |
|-----------------------|---|--|
| Sakin                 | Güçlü bir iletişim becerisine sahip, işbirliğine açık, takım ruhuna sahip, grup çalışmasına yatkın, kaynakları etkin kullanır, becerikli, uyumlu, halinden memnun | Güçlü, lider, bürokratik, örgütsel amaçlara bağlı, iyi planlamacı, yeniliğe duyarsız, yavaş, ilgisiz |
| Kaygılı               | Dinamik, fırsatçı, tartışmacı, kriz yöneticisi, otoriter, değişmeye duyarlı, bürokratik   | Bireysel olarak yaratıcı, grup çalışmasını sevmez, sürekli meşgul, fikir üretici                     |

Belbin'e göre, takım rolleri ile kişisel özellikler arasında bağımlı bir ilişki vardır. Bu ilişkilere dayalı olarak Belbin (1981) takımları; içedönüklük/dışadönüklük ve sakinlik/kaygınlık açısından karşılaştırır (Tablo 2). Belbin'e göre iş ilişkilerinde ve başkalarıyla işbirliği gerektiren alanlarda iyi olan sakin/dışadönük insanlar genellikle iyi takım üyeleridir. Belbin'e göre sakin/dışadönük takımlar, birlikte hareket ederler, grupla çalışmaktan hoşlanırlar ve beceriklidirler; her işi yaparlar ve kaynakları iyi kullanır. Ancak hallerinden fazla memnun ve tembeldirler. Sakin/içedönük takımlar iyi planlama yaparlar, fakat yavaş hareket ederler, ilgisizdirler ve yeniliği ihmal etme eğilimindedirler. Kararlı içedönükler, genel olarak örgütte güçlüdürler ve bürokratik görevlerde iyidirler (Everard ve Morris, 1996:161).

Kaygılı/dışadönükler, genel olarak başkalarının üzerinde baskı kurulan üst düzeyde yazışmanın bulunduğu iş alanlarında yer alırlar. Değişen durumlara göre hızla iyi takımlar kurabilirler. Kaygılı/dışadönük takımlar dinamik, ayrışımçı, fırsatları değerlendiren, tartışma eğilimli ve dikkatini farklı yöne çevirebilen takımlardır. Bu tür takımlar, kritik zamanlarda ve hızlı değişimde çok iyi işlev görürler. Kaygılı/içedönükler ise gruba bağlılıkta zayıftırlar; ama bireysel olarak yaratıcıdır. Özellikle bireyselliğe dayalı iş alanlarında (örneğin öğretmede ve bireysel rehberlikte) kendi yönlerinde ve önceliklerinde davranırlar. Kaygılı içedönük takımlar iyi fikirler üretebilirler; fakat onlar takıma bağlılıktan yoksun ve sürekli meşguliyet içindedirler. Gerçekte Belbin tek özellikli takımlara karşıdır. Belbin'e göre karma takımlar başarılı takımlardır. Başarılı takımlar her üyenin kişisel düşüncesi ve kişisel özellikleri ile takıma katılanlardan oluşan takımlardır (Morrison, 1998: 186).

Günümüz koşullarında hızla değişen gereksinimler nedeniyle toplumun daha kaliteli eğitim isteği de artmış bulunmaktadır. Daha kaliteli eğitim isteğinin yarattığı yeni yönetim anlayışlarına bağlı olarak, okula dayalı yönetimi yaygınlaştırma girişimleri, okul-toplum işbirliğine yönelik zorunlulukların ve sorumlulukların artması, öğrenme merkezli eğitim

anlayışının sonucu olarak kararlara demokratik katılımın merkeze alınması ve daha birçok nedenden dolayı günümüz okullarında okul yöntemi ve öğretmenlerin rol bileşenleri farklılaşmış ve takıma dayalı karar verme ön plana çıkmıştır (Hall, 2001: 328). Öğretmenler okul eğitsel takımının en etkili üyeleri olarak farklı rollere sahiptirler. Öğretmenler bu rollere göre okulda eğitsel kazanımları en üst düzeye çıkararak okulun etkililiğine en üst düzeyde katkıda bulunanlar olarak, okuldaki eğitim sürecinin merkezinde yer alan takım üyeleri olarak değerlendirilebilir (Hall, 2001: 328; Oswald, 1996).

Türkiye eğitim sisteminde yaklaşık on yıldan beri takım çalışmasına dayalı kalite çalışmalarını sürdürülmektedir. Bu bağlamda kaliteli eğitim hizmeti vermede bir yönetim tekniği olarak uygulanmakta olan takım çalışmasının ve öğretmenlerin okul takımlarındaki çabalarının belirleyicileri olan takım rollerine dayalı algıları araştırmaya değer bulunmuştur.

#### *Problem Durumu*

Bu araştırmanın amacı, eğitimin ve okulun etkililiğinin artırılmasında takım çalışmasına ve öğretmenlerin takım üyelik rollerinin önemine dikkat çekmektir. Bu amaç doğrultusunda yanıt aranan temel soru şudur: Öğretmenler eğitsel takımın üyeleri olarak kendilerini nasıl algılamaktadırlar? Bu temel soruyla ilişkili diğer sorular ise şunlardır:

1. Takım rolünü algılama cinsiyet ve görev açılarından farklı dağılım göstermekte midir?
2. İkili rol tipolojilerinde öğretmenlerin yerleri nerededir?
3. Rol tipolojilerinde rollerin birbirleriyle olan ilişkileri nasıldır?

#### Yöntem

Araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini 2005-2006 öğretim yılında Bursa merkez ilçelerinde görevli 7071 ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, ilköğretim okulu öğretmenleri arasından basit tesadüfi örneklem alma yöntemiyle seçilen 565 öğretmenden oluşturulmuştur (Balci, 2005: 95; Krijie ve Morgan 1970: 608). Araştırma kapsamına alınan 565 öğretmenden 259'u kadın, 306'sı ise erkek iken; 291'i sınıf öğretmeni, 274'ü de branş öğretmenidir. Öğretmenlerin %25'i ön lisans, %70'i lisans ve %5'i de yüksek lisans eğitimine sahiptir. Hizmet süreleri açısından bakıldığında; öğretmenlerin %9'unun 5 yıldan az, %26'sı 5-10 yıl arasında, %38'i 11-20 yıl arasında ve %27'si de 21 yılın üzerinde kıdeme sahiptirler.

Araştırmada Belbin (1981: 1993) tarafından geliştirilen *Belbin Team Role Self-Perception Inventory* (BTRSPI) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye çevrilerek uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerine dayalı öneriler değerlendirilerek ölçme aracına son şekli verilmiş ve pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. *Belbin Team Role Self-Perception Inventory* (BTRSPI) ölçeği, ipsatif niteliğe sahip bir ölçektir. "İpsatif ölçekler", normatif ölçeklerden farklı olarak sabit bir puanın maddelere zorunlu olarak dağıtımına esasına dayanır (Baron, 1996: 2). Normatiflerin aksine "ipsatif ölçekler"den elde edilen puanlara bakarak bireyler arasında karşılaştırma yapılamamakta, hesaplanan korelasyon katsayıları faktör analizine tabi tutulamamakta, uygunluk geçerliği, kapsam geçerliği ve yordayıcı geçerlik çalışmaları yapılamamakta ve gözlenen puan ile gerçek (teorik) puan arasındaki farkı gösteren hata puanı tam olarak ortaya konulamamaktadır. Dolayısıyla, ipsatif ölçeklerle test-tekrar test, eş yarılar ve iç tutarlılığa dayalı güvenilirlik çalışmalarının yapılamaması ipsatif ölçekleri normatif ölçeklerden ayıran temel özellikler olarak belirtilebilir (Furnham, Steele ve Pendleton, 1993: 246; Martinussen, Richardsen ve Varum, 2001).

Anket örneklem kapsamına alınan 565 öğretmene uygulanmadan önce, Bursa İli'ndeki ilköğretim okullarında görevli 120 öğretmene uygulanmıştır. Pilot uygulama verileri ile yapılan



çift yönlü korelasyon analizi sonucunda, roller arasındaki korelasyonlardan anlamlılık ifade eden 14 değer, Anderson ve Sleaf (2004), Fisher, Hunter ve Macrosson (1998), Fisher, Macrosson ve Semple (2001) ve Dulewicz (1995)'in yaptıkları araştırmalarında elde ettikleri korelasyon değerleri ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçtan dolayı anketin, araştırma için kullanılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek, takım üyelerinin sekiz rolünü temele almaktadır. Bu roller ölçekte sırayla: Yürütücü-Uygulayıcı (YU), Koordinatör-Başkan (KB), Biçimlendirici-Yönlendirici (BY), Yaratıcı-Yenilikçi (YY), Kaynak Araştırmacısı (KA), Yansıtıcı-Değerlendirici (YD), Takım İşçisi (Tİ) ve Mükemmeliyetçi-İşbitirici-(Mİ) olarak belirtilmiştir (Everard ve Morris, 1996: 162; Morrison, 1998: 185). Ankette takım rollerinin belirlenmesine yönelik yedi ifade ve her ifadeye ait sekiz davranış bulunmaktadır. Her ifade için on puan takdir edilmiştir. Öğretmenler takım üyelik rollerine ait görüşlerini ortaya koymak amacıyla takdir edilen on puanı her bir ifadeye yer alan sekiz davranıştan biri ya da birkaçı için kullanmışlardır.

Öğretmenlerin takım üyelik rollerini algılama biçimlerini ortaya koymak amacıyla Bursa merkez ilçelerinde görevli 565 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşlere ait puanlar "Microsoft Excel"de hazırlanan bir program yardımıyla hesaplanmış ve "Çözümleme Anahtarı"yla takım üyeliği rollerine dağıtılarak yüzdeleri hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Roller arasındaki ilişkiler ise SPSS paket programı kullanılarak çift yönlü korelasyon analizi ile test edilmiştir.

### Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular, alt problemlere dayalı olarak verilmiş ve yorumlanmıştır.

#### *Takım Rollerinin Öğretmenlerce Algılanma Düzeyi*

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerden kendilerini Yürütücü-Uygulayıcı olarak algılayanların oranı en yüksektir (%18,01). Partington ve Haris'in (1999) 78 yönetici ile yaptıkları araştırmada da yöneticilerin yüksek bir oranda (%15'inin) Yürütücü-Uygulayıcı takım rolünü benimsemiş olmaları araştırmanın bulgularını desteklemesi açısından önemlidir. Buna karşılık kendilerini Yenilikçi-Yaratıcı olarak algılayanların oranı ise en düşük (%9,17) düzeydedir (Tablo 3). Buradan hareketle öğretmenlerin büyük çoğunluğu kendilerine verilen görevleri yaptıkları ancak yeniliklere çok açık olmadıkları şeklinde bir değerlendirmeye gidilebilir.

Tablo 3.

*Takım Rollerine İlişkin Öğretmen Algılarının Dağılımı*

| TAKIM ROLLERİ       |       |       |       |      |       |      |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|
|                     | YU    | KB    | BY    | YY   | KA    | YD   | Tİ    | Mİ    |
| <b>KATILIMCILAR</b> |       |       |       |      |       |      |       |       |
| Toplam              | 18.01 | 15.53 | 10.25 | 9.17 | 12.12 | 9.22 | 15.82 | 9.88  |
| Kadın               | 18.33 | 14.84 | 10.75 | 9.23 | 11.66 | 8.21 | 15.64 | 11.32 |
| Erkek               | 17.47 | 15.88 | 9.82  | 9.12 | 12.50 | 10.1 | 15.96 | 9.13  |
| Sınıf Öğretmeni     | 18.46 | 15.95 | 10.01 | 8.9  | 12.45 | 9.37 | 15.93 | 8.91  |
| Branş Öğretmeni     | 17.52 | 15.09 | 10.49 | 9.46 | 11.76 | 9.06 | 15.69 | 10.92 |

### *Cinsiyet ve Görev Değişkenlerine Göre Takım Rolünü Algılama*

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin (259) % 45.8'i kadın, (306) % 54.2'si erkektir. Cinsiyet açısından ele alındığında, her iki öğretmen grubunda da Yürütücü-Uygulayıcı rolünü benimseyenlerin ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. Buna karşılık kadın öğretmenler arasında Yansıtıcı-Değerlendirici rolünü, erkekler arasında ise Mükemmeliyetçi-İşbitirici rolünü benimseyenlerin en düşük oranda oldukları görülmektedir (Tablo 3). Bulgulara dayanarak, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yönlendirici, biçimleyici ve mükemmeliyetçi fakat daha az yansıtıcı ve değerlendirici oldukları söylenebilir. Anderson ve Sleaf (2004)'ün Belbin'in takım rolleri davranışlarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak, 208 kadın ve 103 erkek çalışanla yaptıkları araştırmalarında, erkeklerin birinci sırada koordinatör-başkan, ikinci sırada yürütücü-uygulayıcı ve üçüncü sırada da takım işçisi rol davranışlarını gösterdikleri, buna karşılık kadınların birinci sırada takım işçisi, ikinci sırada yürütücü-uygulayıcı ve üçüncü sırada ise mükemmeliyetçi-işbitirici rolüne ait davranışları gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Sözü edilen araştırmada takım rolleri davranışlarının cinsiyet açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada farklılıkla ilgili değerler;  $\chi^2=27.83$ ,  $df =7$ ,  $p<.001$ , two-tailed olarak belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin takım rollerini algılama düzeyini etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin (291) %51.5'i sınıf öğretmeni, (274) %48.5'i ise branş öğretmeni. Branş öğretmenlerinin en düşük oranda kendilerini yansıtıcı-değerlendirici rolünde gördükleri, buna karşılık sınıf öğretmenlerinden kendilerini mükemmeliyetçi-işbitirici rolünde görenlerin oranının en düşük olduğu görülmektedir. Branş öğretmenlerinden kendilerini yaratıcı-yenilikçi olarak görenlerin oranı sınıf öğretmenlerine göre daha fazladır. Buna karşılık sınıf öğretmenleri arasında kendilerini takım işçisi olarak algılayanların oranı, branş öğretmenlerinininkinden daha yüksektir (Tablo 3). Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmaları rollerini algılamalarını etkilediği söylenebilir.

### *İkili Rol Tipolojilerinde Öğretmenlerin Durumları*

Görev ve ilişkiye dayalı rol tipolojilerine göre, öğretmenlerden ilişki yönelimli rolleri benimseyenlerin oranı %61.48 iken görev yönelimli rolleri benimseyenlerin oranı %38.52'dir. Bu sonuca göre öğretmenlerin yarısından fazlasının ilişki yönelimli rolleri benimsedikleri söylenebilir. Bu sonuç, öğretmenlik mesleğinin iletişim boyutunu öne çıkarması açısından önemlidir. Buradan hareketle öğretmenliğin bir iletişim mesleği olduğu söylenebilir.

Bir diğer rol tipolojisine göre, öğretmenlerin %27.94'ünün uzlaşmacı, %27.89'unun teknisyen yönetici, %25.78'inin takım lideri ve %18.39'unun da zeki-aydın oldukları söylenebilir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin küçük bir bölümünün zeki-aydın, araştıran, yenilikçi, değişmeye duyarlı olduğu, buna karşılık yarısından fazlasının (%53.67) yönetici-lider özellikleri gösterdikleri söylenebilir. Bu gruplama cinsiyet açısından değerlendirildiğinde; kadın öğretmenlerin %29.65'inin teknisyen yönetici, %27.30'unun uzlaşmacı, %25.59'unun takım lideri ve %17.44'ünün de zeki-aydın davranışları gösterdikleri; buna karşılık erkeklerin %28.46'sının uzlaşmacı, %26.60'ının teknisyen yönetici, %25.70'inin takım lideri ve %19.13'ünün de zeki-aydın davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin branş öğretmeni ya da sınıf öğretmeni olma durumlarına göre yapılan tipolojik karşılaştırmalarda ise sınıf öğretmenlerinin %28.38'nin Uzlaşmacı, %27.37'sinin Teknisyen yönetici, %25.96'sının Takım lideri ve %18.27'sinin de Zeki-aydın davranışları gösterdikleri, buna karşılık branş öğretmenlerinin %28.44'nün Teknisyen yönetici, %27.45'nin Uzlaşmacı, %25.58'nin Takım lideri ve %18.52'sinin de Zeki-aydın davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, rol tipolojileri açısından değerlendirildiğinde, cinsiyetin ve öğretmenin branş ya da sınıf öğretmeni olmasının, rolleri algılamada çok belirgin olmamakla birlikte bazı farklılıklar yaratabileceği söylenebilir. Kadınların ve sınıf öğretmenlerinin yarısından çoğunun Teknisyen-Yönetici ve Uzlaşmacı rolleri seçmiş olmaları bu yargıyı destekleyen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Takımların kişilik özellikleri açısından ele alındığında öğretmenlerin %70.70'inin sakin, %20.13'nün kaygılı, %53.72'sinin dışa dönük, %28.27'sinin ise içedönük oldukları söylenebilir. Yapılan hesaplamalara göre öğretmenlerin %43.47'sinin sakin/dışadönük, %9.22'sinin sakin/içedönük, %10.25'inin kaygılı dışadönük ve %9.88'inin de kaygılı/içedönük oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin büyük ölçüde kararlı, dışadönük rolleri benimsedikleri söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin daha çok ilişki yönelimli rolleri benimsemiş olmaları ile açıklanabilir.

#### *Rol Tipolojilerinde Rollerin Birbirleriyle Olan İlişkileri*

Belbin (1981)'in önerdiği takım rolleri ve rollerin birbirleriyle ilişkileri şimdiye kadar birçok araştırmaya konu olmuştur. Çoğu araştırma takım rolleri arasındaki ilişkileri destekler sonuçlar verirken, bazı araştırmalar bu ilişkilerin iddia edildiği kadar güçlü olmadığı, bu nedenle de ikili gruplamaların kolayca yapılamayacağını savunmaktadır (Dulewicz, 1995: 69). Roller arasındaki ilişkilere bakıldığında, bu araştırmada roller arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek pek olası görünmemektedir. Roller arasındaki ilişkilerin genel olarak çok yüksek değil, fakat negatif yönde olduğu görülmektedir (Tablo 4). Tablo 4.'te de görüleceği üzere 28 karşılaştırmadan 18'inde negatif yönde ( $p=.05$  düzeyinde) anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Fisher, Hunter ve Macrosson (2000) tarafından "Belbin'in Takım Rollerinin İngiltere'deki Yöneticiler Arasındaki Dağılımı" başlıklı çalışmalarında, roller arasındaki manidar ilişkileri ortaya koyan 18 değerden 11'i ile benzerlik göstermesi, önemli bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Roller arasında, negatif yöndeki en güçlü ilişki mükemmeliyetçi-İş bitirici rolü ile takım işçisi arasında hesaplanmıştır ( $r= -.37$ ). Buradan hareketle; takım işçiliği rolü ile mükemmeliyetçi-işbitirici rolü arasında ters yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Bu durum, takım işçiliği rolü arttıkça buna bağlı olarak mükemmeliyetçi-işbitirici rolün azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.

#### *Öğretmen Algılarına Göre Takım Rollerinin Arasındaki Korelasyonlar*

| TAKIM ROLLERİ                  | Mİ     | KB     | YU     | YD     | KA     | YY   | BY     |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|
| Mİ : Mükemmeliyetçi-İşbitirici |        |        |        |        |        |      |        |
| KB: Koordinatör-Başkan         | -.21** |        |        |        |        |      |        |
| YU: Yürürtücü-Uygulayıcı       | .00    | -.30** |        |        |        |      |        |
| YD: Yansıtıcı-Değerlendirici   | -.08   | -.12** | -.13** |        |        |      |        |
| KA: Kaynak Araştırmacı         | -.27** | -.01   | -.21** | -.12** |        |      |        |
| YY: Yaratıcı-Yenilikçi         | .03    | -.16** | -.29** | -.01   | -.07   |      |        |
| BY: Biçimleyici-Yönlendirici   | .06    | -.22** | -.07   | -.12** | -.23** | -.08 |        |
| Tİ: Takım İşçisi               | -.37** | -.12** | -.23** | -.21** | -.06   | -.08 | -.16** |

\* $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , Çift yönlü korelasyon testi için manidarlık düzeyleri.

## Sonuç ve Öneriler

Değişen gereksinimlere cevap verebilecek bir eğitim için, eğitim hizmetinin daha etkili olarak sunulmasında, takım çalışması etkili bir araç olarak kullanılabilir. Bunun için öncelikli olarak eğitim sisteminde yer alan takımların tiplerinin, yapılarının, etkinliklerinin ve takımın amaçlarının açıkça ortaya konulması ve iyi analiz edilmesi gerekir.

Takım çalışması açıkça ortaya koymaktadır ki amaçların ve sorumlulukların paylaşılması yoluyla eğitimin etkililiğini sağlamak mümkündür. Belbin (1981)'e göre takım çalışmasını başarılı kılan esas değişken takım rolüdür; çünkü takım üyelerinin takımdaki rolü örgütsel etkililiğin en önemli değişkenidir. Etkili bir takım için takım rolleri ile üyelerin kişilik özelliklerinin birbirleriyle örtüşmesi gerekir. Takım çalışmasının başarısını etkileyen bir başka durum ise takım rollerinin takım içinde dengeli olarak dağılmasıdır (Rushmer, 1996: 20). Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, takım rolleri öğretmenler arasında dengeli bir dağılım göstermemektedir (Everard ve Morris, 1996:162). Bu nedenle; takım üyeleri olarak öğretmenlerin başarılı takımlar oluşturdukları söylenemez. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler genel olarak; bürokratik işleyişe dayanan; yürütücü-uygulayıcı, koordinatör-başkan, rolleri en yüksek oranda benimsemişlerdir. Buna karşılık öğretmenler yeniliği; yaratıcılığı ve değişmeye duyarlılığı esas alan; koordinatör-başkan, yaratıcı-yenilikçi ve mükemmeliyetçi-işbiririci rolleri aynı oranda benimsememişlerdir. Etkili bir takım için bunun yeterli olduğunu söylemek olası değildir. Çünkü etkili başarılı takımlar genel olarak, en üst düzeyde yenilikçi sonra da koordinatör rollere sahip takımlardır (Everard ve Morris, 1996: 160). Öğretmenlerin rol algıları, cinsiyet ve branşları açısından değerlendirildiğinde, branş ve cinsiyetin etkili birer değişken oldukları görülmektedir. Bu bakımdan, eğitimde takımlar oluşturulurken cinsiyetin ve öğretmenlerin branşlarının dengeli olarak dağılımının yapılmasının gerektiği söylenebilir.

İkili rol tipolojilerine göre öğretmenlerin büyük oranda ilişki yönelimli rolleri benimsedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin ilişki yönelimli rolleri ağırlıklı olarak benimsemiş olmaları, öğretmenlik mesleğinin informal yönünün ağır bastığı varsayımını güçlendirmesi açısından dikkate değer bulunmuştur. Bir diğer grupta öğretmenlerin genel olarak sakin/dışadönük rolleri göre davranış gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin toplumla ne denli iç içe bulunduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu nedenle öğretmenlerin, çocuğun sosyalleşmesinde çok önemli bir toplumsal role sahip oldukları söylenebilir. Zira okul toplumun merkezinde yer alan bir örgüttür (Bursalıoğlu, 2005: 33).

Roller arasındaki ilişkiler açısından ele alındığında, öğretmenlerin takım rolü algılarına göre, roller arasında çoğunlukla negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buradan hareketle genel olarak rollerin birbirlerini desteklemedikleri, buna karşılık birine verilen önemin diğer rolün gücünü azalttığı şeklinde bir değerlendirmeye gidilebilir. Sonuç olarak, takım rollerinin uygun kişilik özelliklerine sahip bireylere dengeli olarak dağıtıldığında, eğitimde takım çalışmasının etkili bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

Alan yazın ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak öğretmenlerin etkili bir takım üyesi olabilmeleri için aşağıdaki öneriler değerlendirilebilir.

1. Öncelikli olarak okul eğitim takımının amaçları anlaşılabilir hale getirilmeli, öğretmenler sorumluluklarını, güçlerini ve daha iyi motivasyon yollarını kullanabilmeli ve zorlukların üstesinden gelebilmeleri için fırsatlar yaratılmalıdır.
2. Kendileri için geliştirdikleri en iyi rolü açık ve uygulanabilir hale getirerek öğretmenlere okul eğitim takım üyeleri olarak kendi gereksinimlerini karşılamaları için destek vermelidir.

3. Öğretmenlerin kendi potansiyel ve kapasitelerini görmeleri ve kendilerine inanmalarına yardım edilmeli ve daha etkili bir eğitim için fırsatlar yaratmaya cesaretlendirilmelidir.
4. Okulda takım düşüncesi ve takımdaşlık duygusunu yaratılmalı ve teşvik edilmelidir. Bunun için çalışanların sahip oldukları takım rollerini kolaylaştıracak değerler ve normlar oluşturmalıdır.

#### Kaynakça

- Adair, J. (1987). *Effective teambuilding. How to make a winning team*: London: Pan.
- Anderson, N. & Sleaf, S. (2004). An evaluation of gender differences on the belbin team role self-perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 429-437.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S. & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict management*. 16(2), 157-182.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bales, R.F. (1950), "A set of categories for the analysis of small group interaction", *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (1981). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann: London.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis: quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drucker, P. (1995). *Managing in Times of Great Change*: London: Butterworth-Heinemann.
- Duck, J.D. (1993) Managing Change: The Art of balancing. *Harvard Business Review*, Nov/Dec. 109-118).
- Dulewicz, V. (1995). A validation of belbin's team roles from 16PF and OPQ using bosses' ratings of competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 81-99.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: System Yayınları.
- Everard K.B. ve Morris, G. (1996). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fisher, S.G., Hunter, T.A., & Macrosson, W.D.K. (2000). The Distribution of belbin team roles among UK managers. *Personnel Review*. 29(2), 124-140.
- Fisher, S.G., Hunter, T.A., & Macrasson, W.D.K. (1998). The structure of Belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 283-288.
- Fisher, S.G., Macrosson, W.D.K., & Semple, J.H. (2001). Control and Belbin's team roles. *Personel Review*, - 30(5), 578-588.
- Hall, V. (2001). Management teams in education: an unequal music. *School Leadership & Management*, 21(3), 327-341.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams creating the high-performance organization*. Harvard School Pres, Boston.
- Krijeie, R.V & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- McCrimmon, M. (1995). "Teams without roles: empowering teams for greater creativity". *Journal of Management Development*, 14(6), 35-41.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Natale, S.M., Sora, S.A. & Kavalipurapu, S.B. (2004). Leadership in teams: managerial responses. *Team performance Management*, 10, 45-52.
- Oswald, L.J. (1996). Work teams in schools. *ERIC Digest*. Number 103.

- Partington, D. & Haris, H. (1999). Team role balance and team performance: an empirical study. *The Journal of Management Development*, 18(8), 694-705.
- Peters, T. (1992). *Liberation management. Necessary Disorganization for the Nineties*. New York: Knoph.
- Plant, R. (1987). *Managing change and making it stick*. London: Fontana.
- Rushmer, R.K. (1996). Is Belbin's shaper really teams's thruster-organizer? an empirical investigation into the correspondence between the belbin and tms team role models. *Leadership and Organization Development Journal*, 1(1), 20-26.
- Staniforth, D. & West, M. (1995). Leading and managing teams. *Team Performance Management An International Journal*, 1(2), 28-33.
- Watkins, B. & Sweet, M.G. (1997). Sailing with Belbin. *Education and Training*. 39(3) pp. 105-110.
- Weller, L.D. (1995). Quality teams: problems, causes, solutions, *The TQM magazine*. 7(3), 45-9.
- Wickens, P. (1995). *The Ascendant Organization*. Basingstoke: Mcmillan.