

## İlköğretim Denetçilerinin Takım Rollerini

Feyyat Gökçe

*Denetimde takım çalışması eğitimsel amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenmesinde bir yönetim tekniği olarak kullanılabilir. Bu araştırma ilköğretim denetçisinin, eğitsel takımın üyesi olarak rollerini algılama düzeyini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde görevli 70 ilköğretim denetçisinden oluşmuştur. Araştırmada Belbin (1981;1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek takım üyesinin sekiz rolünü temel almaktadır. Araştırmada görüşlerine başvurulmuş denetçilerin %19.24'ü Yürütücü-Uygulayıcı, %14.91'i Koordinatör-Başkan (KB), %12.96'sı Takım işçisi, %12.53'ü Kaynak Araştırmacı, %11.10'u Biçimlendirici-Yönlendirici, %10.55'i Yansıtıcı-Değerlendirici, %9.86'sı Mükemmeliyetçi-İş bitirici ve %8.85'i de Yaratıcı-Yenilikçi rollerini benimsediklerini belirtmişlerdir. Araştırmada roller arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek pek olası değildir. Roller arasındaki ilişkiler genel olarak çok yüksek değil; ancak negatif yöndedir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim denetçilerinin kendilerini eğitim takımının etkili birer üyesi olarak algılamadıkları söylenebilir. Buradan hareketle ilköğretim denetçilerinin eğitim sisteminde yer alanları, eğitsel takımın üyeleri olarak kabul eden bir anlayışla yetiştirilmeleri gerektiği önerisi değerlendirilebilir.*

**Anahtar sözcükler:** Takım çalışması, takım rolleri, ilköğretim denetçisi

## Team Roles of Elementary Education Supervisors

*Teamwork in supervision could be used as an effective administrative technique to determine at what level educational goals have been achieved. This study was done to reveal the level at which elementary education supervisors, as members of educational teams, have perceived their roles. The sample group consists of 70 elementary education supervisors working in Bursa. A scale developed by Belbin (1981; 1993) was used. It is based on eight specific roles of team members. Of the participant supervisors, 19.24% were implementers, 14.91% were coordinators, 12.96% were team workers, 12.53% were resource investigators, 11.10% were shapers, 10.55% were monitor-evaluators, 9.86% were completer-finishers and 8.85% declared they were plants. The study indicates that there is no strong relationship between the roles. The existing relationships are generally not high but negative. The results suggest that the supervisors do not consider themselves effective team members. Thus, it could be suggested that elementary education supervisors should be trained in a way that they would see education staff as members of educational teams in education system.*

**Keywords:** Teamwork, team roles, elementary education supervisor

### Summary

The recent changes in Turkish education system and elementary education have brought about some important changes in elementary education supervisors' roles. As the new educational approach focused on students obliges those who take part in educational processes to participate in decision making, teamwork and sharing responsibilities for effective supervision. Teamwork enhances teams' experiences and contributes to personal development and organizational effectiveness. According to Belbin (1981, 1993), there are eight different team roles as implementer, coordinator, shaper, plant, resource investigator, monitor-evaluator, team worker and completer-finisher.

Education supervisors are responsible for determining and evaluating at what levels educational goals are reached, and correcting and improving. The roles of supervisors are determined according to the goals, structures and functions of the education system. The roles of education supervisors are considered as being a leader, administrator, guide, trainer and investigator. In an education system, administrators, supervisors, teachers and other personnel could be considered as teams on their own or just one educational team altogether. In elementary education supervision, supervisors form groups with limited teamwork. The real problem is that a teamwork approach dealing with the education system as a whole has not been adopted yet in Turkish education system. The purpose of this study is to describe at what level elementary education supervisors perceive their roles as members of educational teams. Answers were sought to the following questions:

1. In what way elementary education supervisors perceive themselves as members of educational teams?
2. What is the place of the elementary education supervisors in terms of dual roles typology?
3. What are the relationships between the roles in terms of role typologies?

The study group was 70 elementary education supervisors working in Bursa province. Data were collected by using *Team Role Self-Perception Inventory* developed by Belbin (1981; 1993). The research instrument was pre-tested on 120 teachers in elementary schools in Bursa. The inventory describes eight roles of supervisors, namely implementer, coordinator, shaper, plant, resource investigator, monitor-evaluator, team worker and completer-finisher. The questionnaire includes seven statements to determine team roles and eight types of behavior corresponding to each statement. Data were analyzed using bi-variate correlations to examine the relationships between role typologies.

Findings showed that 19.24% of supervisors were implementers, 14.91% coordinators, 12.96% team workers, 12.53% resource investigators, 11.10% shapers, 10.55% monitor-evaluators, 9.86% completer-finishers and 8.85%

plants. Supervisor's team roles were categorized into two broad conceptual categories as relationship oriented and task oriented team roles. Team roles including coordinator, team worker, resource investigator and implementer were categorized as relationship oriented roles, and the plant, monitor-evaluator, shaper and completer-finisher roles were accepted as task oriented team roles. Based on this categorization of team roles, 59.7% of the supervisors adopted the relationship oriented team roles and 40.3% adopted the task oriented team roles. These findings suggest that a considerable proportion of elementary education supervisors tend to perform tasks as prescribed, rather than being open minded and innovative.

Results presented below table shows that there were low to moderate correlations between team roles. Completer-finisher team role is characterized as a perfectionist role and negatively correlated with implementer, resource investigator, shaper and team worker roles. Implementer role as it focuses on getting the task done as prescribed is negatively correlated with monitor-evaluator, resource investigator and innovative-plant team roles. But the highest negative correlation was observed between resource investigator and team worker roles, followed by the correlation between shaper and coordinator team roles.

*Team Role Self-Perception Inventory – Relationships between Team Roles*

|                          | Completer-<br>finisher | Coordinator | Implementer | Monitor-<br>evaluator | Resource<br>investigator | Plant | Shaper |
|--------------------------|------------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------------|-------|--------|
| Coordinator              | -.02                   |             |             |                       |                          |       |        |
| Implementer              | -.42**                 | -.12        |             |                       |                          |       |        |
| Monitor-<br>evaluator    | .10                    | -.09        | -.29*       |                       |                          |       |        |
| Resource<br>investigator | -.16                   | -.39**      | -.30**      | .16                   |                          |       |        |
| Plant                    | .06                    | -.18        | -.29*       | -.22                  | .13                      |       |        |
| Shaper                   | -.14                   | -.48**      | -.05        | -.35**                | .26*                     | .02   |        |
| Team<br>worker           | -.18                   | .07         | .15         | -.32**                | -.50**                   | -.23  | -.11   |

\*p<.05, \*\* p<.01, two tailed significance; N=70

These results suggest that elementary school supervisors are less likely to demonstrate innovative team roles and are more likely to be task oriented. Although recent developments in elementary education place greater demands on supervisors to perform team roles effectively, supervisors describe themselves as task oriented rather than being open minded and receptive to new ideas as a team member.

Ortak karar vermeye ve sorumluluk almaya dayalı yönetim anlayışı diğer toplumsal kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da çok boyutlu değişmelere neden olmuştur (Sitaniforth ve West, 1995: 29; Park, Henkin ve Egley, 2005). İlköğretim programlarının değiştirilmesi ve amaçlarının gözden geçirilmesi (MEB, 2005a; MEB 2005b), sistemin yeniden yapılandırılması (MEB, 1997; MEB, 2005c) ve idari etkinliklerin buna göre yerine getirilmesi (MEB; 2001), eğitim ortamının yeni anlayışa göre düzenlenmesi (MEB, 1999; MEB, 2005a) ve eğitsel kazanımların öğrenci merkezli eğitim anlayışına göre değerlendirilmesi son yıllarda Türkiye eğitim sisteminde meydana gelen değişmelere örnek verilebilir.

Eğitimle ilgili değişmeler ortak karar vermeye ve sorumluluğa dayanan takım çalışması yöntemiyle yönetilebilir, gerçekleştirilebilir; çünkü takım çalışması ile sorunlar, soruna en yakın kişiler tarafından tanımlanabilir (Everard ve Morris, 1996). Böylece daha fazla sayıda ve daha zor eğitim sorunu ele alınabilir ve çözülebilir (Bourke, 2001). Ayrıca takım çalışması ile kişiler üzerinde planlanmış baskı yaratılarak eğitsel amaçların daha etkili gerçekleştirilmesi sağlanabilir (Morrison, 1998). Bu nedenle takım çalışması, örgütsel amaçların ortak çabayla gerçekleştirilmesi ve sorumluluğun paylaşılması esasına dayanan önemli bir yönetim tekniği olarak eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde etkili olarak kullanılabilir (Bursalıoğlu, 1991; Macneil, 2001).

Bir eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi (Başar, 1993) herhangi bir astı bulunmayan takım üyesi ve takım üyelerinden sorumlu ön yönetici olarak tanımlanabilen denetçiler tarafından gerçekleştirilir (Huusko, 2006). Eğitim denetçileri bu görevlerini; yöneticilik, liderlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı, soruşturma, destekleyicilik, yetiştiricilik, kaynak dağıtıcılığı, güdüleyicilik, yönelticilik, rehberlik, eşgüdüm sağlayıcılık, yargıçlık, değerlendircilik ve raporlayıcılık rolleriyle yerine getirirler (Taymaz, 1982; Başar, 1993; Ungar, 2006). Denetçiler aynı zamanda eğitim takımının üyeleri olarak; başlatıcılık, güçlendiricilik, yaratıcılık, etkileyicilik, kolaylaştırıcılık, koordinatörlük, danışmanlık, bilgilendiricilik, kaynak araştırmacılığı, değerlendircilik, norm oluşturuculuk, katalizörlük, tartışma liderliği, gözlemleyicilik, standart belirleyicilik, düzenleyicilik, kontrolörlük, tamamlayıcılık ve rehberlik rollerine de sahiptirler (Benne ve Sheats, 1948; Plant, 1987; Everard ve Morris, 1996; Partington ve Haris, 1999).

Anderson ve Sleaf (2004)'ün da belirttikleri gibi takım rolleri ile denetçi rolleri büyük ölçüde birbirleriyle örtüşmektedir. Bu örtüşme yukarıda verilen denetçi rolleri ile takım rolleri karşılaştırıldığında da açıkça görülebilir.

Çünkü görev, davranış, kişisel özellikler ve beklentiler denetçi rolleri ile takım rollerini belirleyen ortak değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Başar, 1993). Dolayısıyla yukarıdaki değerlendirmelere dayalı olarak eğitim denetçisinin rolleri ile eğitsel takım rolleri ilişkilendirilebilir ve karşılaştırılabilir (Dulewicz, 1995; Everard ve Morris, 1996; Watkins ve Sweet, 1997; Morisson, 1998; Fisher, Hunter ve Macrosson, 2000). Böylece eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşme düzeyi kapsamlı biçimde ortaya konulabilir, sonuçlar işbirliği ile değerlendirilebilir, eğitsel amaçlar geliştirilerek etkili bir eğitim sistemi yaratılabilir. Bu değerlendirmelere dayalı olarak daha etkili bir denetim sistemine ulaşılmasına katkıda bulunmak amacıyla, ilköğretim denetçilerinin eğitim takımının üyeleri olarak rollerini algılama düzeylerinin belirlenmesi ve görüşler aracılığı ile takım rolleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması araştırmaya değer bulunmuştur

### **Takım ve Rollerini**

Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi ortak karar ve sorumluluk almayı gerektirir. Bu nedenle Takım, ortak amaca kendilerine verilen sorumluluk esasına dayalı olarak katılan ve birbirini tamamlayıcı becerilere sahip insanlardan oluşan küçük grup olarak tanımlanabilir. (Katzenbach ve Smith, 1993). Takımlar açık bir sistem olarak bir çevrede yer alırlar ve kurum, ünite, bölüm, küçük çalışma grupları, yönetim grubu ya da denetim grubu olarak adlandırılabilirler (Sitaniforth ve West, 1995).

Bir örgütte takım üyeleri birçok role sahiptirler. Yaklaşık elli yıl önce Benne ve Sheats (1948) bu rolleri; uyumlulaştırıcı, başlatıcı, katkı sağlayıcı ve güçlendirici olarak tanımladılar (Partington ve Haris, 1999). Plant (1987) rol etkinliklerini; yaratıcılık, yardımlaşma, etkileme, merkezilik, bütünleşme, problemle başa çıkma ve benzeri gibi değişkenlerden oluştuğunu iddia eder. Everard ve Morris (1996) ise takım rollerini daha geniş bir biçimde; koordinatörlük, danışmanlık, uygulayıcılık, bilgi vericilik, işe bağlılık, başlatıcılık, araştırmacılık, katalizörlük, tartışma liderliği, oluşturmacılık, gözlemcilik, kaynak araştırmacılığı, değerlendiricilik, kontrolörlük ve tamamlayıcılık gibi birçok boyutta ele alınabileceğini belirtmektedirler.

Takım rollerini en geniş biçimde ele alan araştırmacı Belbin'dir. Belbin'in 1981'de ortaya koymuş olduğu takım rol tipleri modeli, örgütlerde grup verimliliği ve takım davranışı tipolojisi olarak çok geniş bir biçimde kullanılmaktadır (Morrison, 1998). Belbin(1981)' e göre bir takımında (8) sekiz farklı rol tipi vardır. Belbin bu rolleri; Yürütücü- Uygulayıcı Koordinatör- Başkan, Biçimlendirici-Yönlendirici, Yaratıcı- Yenilikçi, Kaynak Araştırmacı, Yansıtıcı- Değerlendirici, Takım Çalışmanı ve Tamamlayıcı- İşbirlikçi olarak

belirtmiştir (Belbin, 1981; 1993; Dulewicz, 1995; Everard ve Morris, 1996; Watkins ve Sweet,1997; Morisson, 1998; Fisher, Hunter ve Macrosson, 2000). Bu roller ve rollere ait özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

TABLO 1.

*Belbin’in Takım Rollerinin Özellikleri Ve Rollerin Güçlü-Zayıf Yönleri*

| <b>Roller</b>                           | <b>Tipik Özellikleri</b>  | <b>Güçlü Yönleri</b>  | <b>Zayıf Yönleri</b>   |
|---|---|---|--|
| <b>Yürütücü Uygulayıcı (YU)</b>         | Disiplinli, dengeli, kontrollü, sakin, güvenilir, verimli, pratik, tutucu, görev adamı, kestirilebilir.                                 | Örgütleyici yeteneğe sahip olması. Pratik fakat sağduyulu olması. Çalışkan ve iç denetime sahip olması. | Katı olması. Kanıtlanmamış fikirlere açık olmaması.  |
| <b>Koordinatör Başkan (KB)</b>          | Olgun, sakin, dışa dönük, soğukkanlı, özgüvenli, kontrollü, güvenilir.  | Önyargısız olması. Açık bir iletişime sahip olması. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olması.              | Normal düzeyde yaratıcılığa ve yeteneğe sahip olması.                                      |
| <b>Biçimlendirici Yönlendirici (BY)</b> | Direşken, dinamik, kaygılı, başat, engelleme eğilimli, sınırlendirici, oldukça düzenli, dışadönüktür.                                   | Durgun ve etkisiz olmaktan hoşlanmaması ve özgüven sahibi olması.                                       | Provokasyona açık olması. Olaylardan çabuk etkilenmesi ve sabırsız olması.                 |
| <b>Yaratıcı Yenilikçi (YY)</b>          | Yaratıcı, hayal gücü yüksek, başat, zeki, içedönük, bireyci, ciddi ve radikaldir.   | Üstün bir hayal gücüne sahip ve kültürlü olması.  | Ayakları havada, ayrıntıya dikkat etmeyen ve protokolü sevmeyen bir kişiliğe sahip olması. |
| <b>Kaynak Araştırmacısı (KA)</b>        | Dışa dönük, sakin, sezgisel, iletişimci, hevesli ve meraklıdır.   | İnsanlarla kolayca iletişim kurabilmesi. Yeni araştırmayı ve zorlukları sevmesi.                        | Başlatıcı ancak bitirici olmaması.   |
| <b>Yansıtıcı Değerlendirici (YD)</b>    | Ciddi, sakin, içedönük, adil, stratejik, sezgisel, kinci, kuşkucu ve katıdır.   | Kesin kararlı, tedbirli ve doğrularına güveniyor olması.  | Başkalarına ilham kaynağı olamaması. Motivasyon sağlamada yetersiz kalması.                |
| <b>Takım İşçisi (Tİ)</b>                | İşbirlikçi, sakin, ılımlı, geniş bakış açılı, dışa dönük, diplomatik, inşacı, anlaşmazlığı önleyici, sakin, sosyal, uyumlu, duyguludur. | İnsanlara ve duruma pozitif bakabilmesi. Takım ruhunu destekleyici olması.                              | Karmaşık durumlarda bocalaması. Kriz anında karar verememesi.                              |
| <b>Mükemmeliyetçi İş Bitirici (Mİ)</b>  | Titiz, vicdanlı, asabi, adil, dakik, hünerli, mükemmeliyetçi, kaygılı, içedönük, vicdanlıdır.   | Amacını gerçekleştirene kadar kadar çaba gösterebilmesi. Mükemmeliyetçi olması.                         | Küçük ayrıntılarla uğraşması. Birlikte çalışmaktan hoşlanmaması.                           |

Kaynak: Belbin (1981;1993; Aritzeta, Ayestaran ve Swailes 2005)

Belbin (1981)'e göre takım rolleri; ilişki yönelimli ve görev yönelimli olarak iki grupta ele alınabilir. Belbin bu rollerden; Koordinatör-Başkan (KB), Takım işçisi (Tİ), Kaynak araştırmacısı (KA) ve Yürütücü-Uygulayıcı (YU) rolleri ilişki yönelimli roller, Yaratıcı-Yenilikçi (YY), Yansıtıcı-Değerlendirici (YD), Biçimlendirici-Yönlendirici (BY) ve Mükemmeliyetçi-İş bitirici (Mİ) rolleri ise görev yönelimli roller olarak belirtmiştir (Fisher, Hunter ve Macrosson, 1998).

Literatüre bakıldığında Belbin'in takım rollerinin; Uzlaşmacı, Teknisyen yönetici, Zeki-Aydın ve Takım lideri olarak da gruplandırıldığı görülmektedir (Dulewicz, 1995). Bu rollerden Kaynak araştırmacısı ile Takım işçisi (KA-Tİ) rolleri Uzlaşmacı, Yürütücü-Uygulayıcı ile Mükemmeliyetçi-İş bitirici (YU-Mİ) rolleri Teknisyen yönetici, Yaratıcı-Yenilikçi ile Yansıtıcı-Değerlendirici (YY-YD) rolleri Zeki-Aydın ve Koordinatör-Başkan ile Biçimlendirici-Yönlendirici (KB-BY) rolleri ise Takım lideri olarak gruplandırılmaktadır (Fisher, Hunter ve Macrosson 1998; Fisher, Macrosson ve Semple, 2001).

Belbin (1981)'in önerdiği takım rolleri ve rollerin birbirleriyle ilişkileri şimdiye kadar birçok araştırmaya konu olmuştur. Birçok araştırma takım rolleri arasındaki ilişkileri destekleyici sonuçlar verirken, bazı araştırmalar bu ilişkilerin iddia edildiği kadar güçlü olmadığını, bu nedenle de ikili gruplamaların kolayca yapılamayacağını savunmaktadır (Dulewicz, 1995 ). Belbin'in takım rollerini esas alan çalışmalarda henüz bu rolleri kesin olarak reddeden bir sonuç ortaya konulamadığından, araştırma ile elde edilen sonuçlar ikili rol tipolojilerine göre de yorumlanmıştır.

Bir eğitim sisteminde yöneticiler, denetçiler, öğretmenler ve yardımcı personel kendi başlarına ya da bütün olarak takım oluştururlar (Peel ve McCary, 1999). Ancak Türk eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde, eğitim hizmetinde yer alan yönetici, denetçi ve öğretmenlerin eğitsel takımın birer üyesi olarak çaba gösterdiklerini söylemek zordur (Dağlı, 2000; Polat, Arslan ve Taştan, 2003). Oysa eğitimsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde gösterilen çabaların takım anlayışı ile yönetilmesine gereksinim vardır. Eğitim denetçisi eğitsel amaçların en üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde eğitim takımının etkili bir üyesi olarak kabul edilebilir. Bu nedenle eğitim denetçisinden, eğitim takımının bir üyesi olarak rollerini en etkili biçimde yerine getirerek eğitim sisteminin etkililiğine katkıda bulunması beklenir (Başar, 1993; Macneil, 2001).

Bu araştırma eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde ilköğretim

denetçilerinin, eğitim takımının üyesi olarak rollerini algılama düzeylerini belirleyerek eğitim sisteminin etkililiğine katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç için Bursa ilinde görevli ilköğretim denetçilerinin görüşlerine başvurularak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim denetçileri eğitsel takım üyeleri olarak kendilerini nasıl algılamaktadırlar?
2. İkili rollerde ilköğretim denetçileri hangi konumda bulunmaktadır?
3. Rollerin birbirleriyle ve denetçi rolleriyle olan ilişkileri nelerdir?

### Yöntem

Araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma evreni Bursa ilinde görevli 82 ilköğretim denetçisinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek ilköğretim denetçilerinden 70'ine uygulanmıştır. Bu sayı araştırma için yeterli olarak değerlendirilmiştir (Balci, 2005, 95; Krijie & Morgan, 1970, 608).

Araştırmada Belbin (1981)'in "*Team Role Self-Perception Inventory*" (BTRSPI) ölçeği kullanılmıştır. *Belbin Team Role Self-Perception Inventory* (BTRSPI) ölçeği, "ipsatif" niteliğe sahip bir ölçek olarak tanımlanabilir. "İpsatif ölçekler"i, normatif ölçeklerden farklı kılan özellik sabit bir puanın maddelere zorunlu olarak dağıtılmasıdır (Baron, 1996; 2). Normatif ölçeklerin tersine "ipsatif ölçekler"den elde edilen puanlara göre bireyler arasında bir karşılaştırmaya gidilememekte, hesaplanmış olan korelasyon katsayıları faktör analizine tabi tutulamamaktadır (Furnham, Steele ve Pendleton, 1993; 246). Diğer taraftan bu ölçeklerde uygunluk geçerliği, kapsam geçerliği ve yordayıcı geçerlik çalışmalarının yapılamaması ve gözlenen puan ile gerçek puan arasındaki farkı gösteren hata puanının tam olarak ortaya konulamaması da ipsatif ölçekleri normatif ölçeklerden ayıran bir başka özellik olarak değerlendirilebilir (Martinussen, Richardsen ve Varum, 2001).

Yukarıda belirtilenlere bağlı olarak araştırmada kullanılan anket için normatif ölçeklerdeki gibi bir geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmamıştır. Ancak ölçeğin uygulanabilirliğini test etmek amacıyla, Bursa ilindeki ilköğretim okullarında görevli 120 öğretmene uygulanmış ve roller arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Roller arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerlerinin alan yazında, ölçeğin uygulanabilirliğine yönelik çalışmalarla elde edilen korelasyon değerleri ile benzerlik gösterdiği



gözlenmiştir (Fisher, Hunter ve Macrasson, 1998; Fisher, Macrosson ve Semple, 2001; Dulewicz, 1995; Anderson ve Sleaf, 2004).

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan takım rolleri: Yürütücü-Uygulayıcı (YU), Koordinatör-Başkan (KB), Biçimlendirici-Yönlendirici (BY), Yaratıcı-Yenilikçi (YY), Kaynak Araştırmacısı (KA), Yansıtıcı-Değerlendirici (YD), Takım İşçisi (Tİ) ve Mükemmeliyetçi-İş Bitirici (Mİ) olarak belirtilmiştir (Everard ve Morris, 1996; Morrison, 1998). Ankette takım rolleriyle ilgili yedi ifade ve her ifadeye ait sekiz davranış yer almaktadır. Ankette yer alan her ifadeye on puan takdir edilmiştir. Denetçiler takım üyeliği rollerine yönelik görüşlerini ortaya koymak için belirledikleri on puanı her bir ifadeye yer alan sekiz davranıştan biri ya da bir kaçına yönelik olarak kullanmışlardır.

Araştırmada ilköğretim denetçilerinin takım üyelik rollerini algılama biçimlerini belirlemek ve bu rollerin denetçi rolleri ile olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla Bursa ilinde görevli 70 ilköğretim denetçisinin görüşleri alınmıştır. Görüşlere ait puanlar Microsoft Excel'de hazırlanan bir program aracılığıyla hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Roller arasındaki ilişkiler ise SPSS paket programı kullanılarak çift yönlü korelasyon analizi ile  $p \leq .01$  ve  $p \leq .05$  düzeyinde test edilmiştir.

### **Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde denetçilerin takım rollerine ilişkin görüşlerine dayalı bulgular üç alt başlık altında ele alınmış ve yorumlanmıştır. İlk başlıkta denetçi algılarına göre rollerin dağılımına yönelik bulgular ve yorumlar, ikinci başlıkta ikili rollere göre denetçi görüşlerine yönelik bulgular ve yorumlar, üçüncü başlıkta ise denetçi görüşlerine göre roller arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almıştır.

#### *Denetçilerin Takım Rollerini Algılamalarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar*

Araştırmada görüşlerine başvuru alan denetçilerin %19.24'ü Yürütücü-Uygulayıcı, %14.91'i Koordinatör-Başkan (KB), % 12.96'sı Takım işçisi (Tİ), %12.53'ü Kaynak Araştırmacısı (KA), %11.10'u Biçimlendirici-Yönlendirici (BY), %10.55'i Yansıtıcı-Değerlendirici (YD), %9.86'sı Mükemmeliyetçi-İş bitirici (Mİ) ve % 8.85'i de Yaratıcı-Yenilikçi (YY) rolleri benimsediklerini belirtmişlerdir.

Sıralamaya göre ilköğretim denetçilerinden kendilerini Yürütücü-Uygulayıcı (YU) olarak tanımlayanların ilk sırayı aldıkları söylenebilir. Kendilerini Yaratıcı-Yenilikçi (YY) olarak değerlendirenler en alt sırada

TABLO 2.

*BTRSPI Rollerinin İlköğretim Denetçileri Arasındaki Dağılımı*

| Takım Rollerini                  | Rollerinin Denetçilere Dağılımı (%) |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| (YU) Yürütücü-Uygulayıcı         | 19.24                               |
| (KB) Koordinatör-Başkan          | 14.91                               |
| (Tİ) Takım İşçisi                | 12.96                               |
| (KA) Kaynak Araştırmacısı        | 12.53                               |
| (BY) Biçimlendirici-Yönlendirici | 11.10                               |
| (YD) Yansıtıcı-Değerlendirici    | 10.55                               |
| (Mİ) Mükemmeliyetçi-İş bitirici  | 9.86                                |
| (YY) Yaratıcı-Yenilikçi          | 8.85                                |

yer almışlardır. Bu sonuçlara dayalı olarak ilköğretim denetçilerinin büyük bir bölümünün daha çok kendilerine verilen görevi yerine getirmeye odaklandıkları; ancak yeni fikirlere, değişmeye karşı çok fazla duyarlı olmadıkları ve eğitsel amaçların üst düzeyde gerçekleştirilmesi beklentilerinin bulunmadığı söylenebilir.

#### *İkili Takım Rollerine Dayalı Bulgular ve Yorumlar*

Araştırma bulgularına göre ilköğretim denetçilerinin % 59,7'si kendilerini ilişki yönelimli rollerde görmüşlerdir. Buna karşılık %40,3' lük bölüm görev yönelimli rolleri benimsemişlerdir. Eğitim denetçilerinin %60'ına yakınının ilişki yönelimli rollerle kendilerini eşleştirmeleri, eğitimin insan ilişkilerine dayalı bir etkinlik olmasından kaynaklanmış olabilir. Bununla birlikte denetçilerin azımsanmayacak bir bölümü görev yönelimli rolleri tercih etmişlerdir. Bu durum ilköğretim denetçilerinin devlet adına görev yapıyor olmalarıyla ya da eğitim sisteminin bürokratik işleyişi ile açıklanabilir.

Takım rolleri; uzlaşmacı, teknisyen yönetici, zeki-aydın ve takım lideri olarak gruplandırıldığında; araştırmada görüşlerine başvurulmuş ilköğretim denetçilerinin %29'nun teknisyen yönetici, %26'sının takım lideri, %25.60'ının uzlaşmacı ve % 19.40'ının da zeki-aydın oldukları söylenebilir. Bu sonuçlara dayalı olarak, ilköğretim denetçilerinin yöneticilik ve liderlik rollerini çok önemsedikleri, buna karşılık eğitim sisteminde yaratıcılıklarını kullanarak yeni eğitim anlayışlarının ortaya konulmasında etkili

olmadıkları, başka bir deyişle denetimin düzeltme ve geliştirme sürecinde etkili olmadıkları şeklinde bir değerlendirmeye gidilebilir.

*Takım Rollerini Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular ve Yorumlar*

Araştırma sonuçlarına göre roller arasında güçlü bir ilişkiden söz etmek olası görünmemektedir. Roller arasındaki ilişkiler genel olarak çok yüksek değil ancak negatif yöndedir. Yapılan çift yönlü korelasyon analizine göre; Mükemmeliyetçi-İş bitirici ile Yürütücü-Uygulayıcı rolleri arasında, Takım işçisi ile Değerlendirici ve Kaynak araştırmacısı rolleri arasında, Yansıtıcı-Değerlendirici ile Biçimlendirici-Yönlendirici ve Yürütücü-Uygulayıcı rolleri arasında, Kaynak araştırmacısı ile Koordinatör-Başkan ve Yürütücü-Uygulayıcı rolleri arasında, Yenilikçi ile Yürütücü-Uygulayıcı rolleri arasında, Biçimlendirici-Yönlendirici ile Koordinatör-Başkan rolleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

TABLO 3.

*BTRSPI İlköğretim Denetçileri Takım Rollerini Arasındaki İlişkiler*

|    | Mİ     | KB     | YU     | YD     | KA     | YY   | BY   |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| KB | -.02   |        |        |        |        |      |      |
| YU | -.42** | -.12   |        |        |        |      |      |
| YD | .10    | -.09   | -.29*  |        |        |      |      |
| KA | -.16   | -.39** | -.30** | .16    |        |      |      |
| YY | .06    | -.18   | -.29*  | -.22   | .13    |      |      |
| BY | -.14   | -.48** | -.05   | -.35** | .26*   | .02  |      |
| Tİ | -.18   | .07    | .15    | -.32** | -.50** | -.23 | -.11 |

\*p<.05, \*\* p<.01, çift yönlü korelasyon testi için manidarlık düzeyleri, N=70

Bu sonuçlara göre ikili rollerden birinin güçlenmesinin diğerinin zayıflamasına bağlı olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle aralarında negatif yönde anlamlı ilişki bulunan roller birbirini desteklemeyen roller olarak değerlendirilebilir. Örnek vermek gerekirse araştırmada denetçilerin Yürütücü-Uygulayıcı rolü ile Yaratıcı-Yenilikçi rolü arasında  $r = -.29$ 'luk negatif bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle denetçilerin Yürütücü-

Uygulayıcı rolüne yönelik davranışları arttıkça Yenilikçi-Yaratıcı rolüne yönelik davranışlarının buna bağlı olarak azalacağı söylenebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Belbin'e göre bir takımında roller doğal bir biçimde dağılmamışsa takımında performans da yüksek olmayacaktır. Araştırma sonuçlarına göre bu doğal kurulumdan söz etmek pek olası görünmemektedir. Denetçiler arasında Yürütücü-Uygulayıcı rolünü benimseyenlerin oranının, Mükemmeliyetçi-İşbiririci ve Yaratıcı-Yenilikçi rollerini benimseyenlerin toplam oranından daha fazla olması rollerin denetçiler arasında dengeli olarak dağılmadığının en önemli kanıtı olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle araştırmada görüşlerine başvurulmuş eğitim denetçilerinin yer aldıkları eğitim takımının etkili birer üyesi olduklarını söylemek zor görünmektedir. Polat, Arslan ve Taştan (2003)'ün 384 ilköğretim denetçi yardımcısı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında Türk eğitim sisteminde görevli denetçilerin denetimi, bir takım çalışması olarak algılamadıkları sonucuna ulaşmış olmaları bu yargıyı pekiştiren bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Türkiye'de denetçi rolleriyle ilgili yapılan araştırmalarda yukarıdaki yargıyı destekleyen sonuçları açıkça görmek mümkündür. Örneğin, Dağlı (2000)'nin Diyarbakır il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 1396 öğretmenle gerçekleştirdiği araştırmasında öğretmenler, ilköğretim denetçilerinin denetim sırasında gösterdikleri davranışları, denetçi rolleri açısından yeterli bulmadıklarını ve denetçilerin öğretmenlerin gereksinim duydukları liderlik davranışlarını göstermediklerini belirtmişlerdir. Memişoğlu (2004) Bolu ilinde görevli 86 öğretmenle yaptığı bir araştırmada öğretmenlerin; denetçilerin, kendilerinin güçlü yanlarını ortaya çıkarmada başarılı olamadıkları kanaatine sahip buldukları sonucuna ulaşmıştır. Karabulut(2006)'un Trabzon ilinde görevli ilköğretim okulu öğretmenleri ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenler denetçilerin kendilerine yeterli rehberlik ve mesleki yardım yapmadıklarını, olumlu davranış örneklerini yeterince göstermediklerini, tutum ve davranışlarının rolleriyle uyumlu olmadığını belirtmişlerdir. Sabancı, Şahin ve Sönmez (2006)'in Antalya il merkezinde görevli 103 öğretmen ve 62 denetçi ile gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenler yine denetçilerin kendilerine yeterli düzeyde rehberlik yapmadıklarını belirtmişlerdir. Töremen ve Hozatlı (2006)'nın Elazığ il, ilçe merkezleri ve köy/kasabalarındaki ilköğretim okullarında görevli 50 ilköğretim okul yöneticisi ile yaptıkları bir başka araştırmaya göre ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri, ilköğretim denetçilerinin insani ilişkiler

bakımından yeterli ve güdüleyici olmadıklarını, hak ve değer yargılarına saygılı davranmadıklarını, bilgilendirmeye istekli bulmadıklarını, hata ve eksiklikleri yakalamaya yönelik davranışlar gösterdiklerini, koşulları dikkate almadıklarını, nesnel olmadıklarını ve demokratik ortam oluşturmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuca ulaşılmış olması denetçilerin denetim rollerini gereğiyle yerine getiremedikleri anlamına gelebilir. Dolayısıyla bu durum denetçilerin, eğitim takımının üyeleri olarak rollerine uygun davranış göstermedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Yukarıda araştırma sonuçlarına dayalı olarak ortaya konulan sorunlar ekonomik zorluklardan, denetimin örgütlenme biçiminden, yetersiz yetiştirilmelerinden, atamalarda yanlış davranılmasından, denetim için ayrılan zamanın yetersizliğinden ve grup içi uyum sorunlarından (Dağlı, 2004), denetimde açıklık ilkesine uyulmamasından, denetçilerin denetim, soruşturma, rehberlik ve inceleme alanlarında uzmanlaşmamış olmalarından kaynaklanmış olabilir (Bostancı, 2005; 36). Bu durum Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi ve aşırı bürokratik olmasının yanında, ilköğretim denetçiliğine seçilme ve yetiştirilme ile ilgili ölçütlerin iyi belirlenmemiş olmasından, yetiştirme programlarının ortak katılımı ve sorumluluğu esas alan takım çalışması anlayışına göre yapılandırılmamış olmasından da kaynaklanmış olabilir (Onur, 1994; Şişman ve Turan, 2003).

Araştırma bulgularına göre denetçilerin benimsedikleri roller arasında genel olarak negatif yönde anlamlı ilişkiler hesaplanmıştır. Bu sonuç takım rolleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Bartram (1992) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ve Dulewicz (1995) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu nedenle araştırmada roller arasındaki ilişkilerin hesaplanmış ve değerlendirilmiş olması, araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Hesaplanan korelasyonlara göre roller arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler, pozitif yönlü anlamlı ilişkilere oranla daha fazladır. Buradan hareketle rollerin her koşulda birbirini destekleyemeyeceği, aksine kimi zaman birine verilen önemin diğerine verilen önemi azaltabileceği şeklinde bir değerlendirmeye gidilebilir.

Eğitim sisteminin başarısı eğitim sürecine katılanların kendilerini rolleri ne olursa olsun eğitim takımının bir üyesi olarak görmelerine bağlıdır. Bu nedenle denetçinin takım rollerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi takım çalışmasının en önemli boyutu olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma daha kaliteli bir eğitim için başarılı bir takım çalışmasında, ilköğretim denetçilerinin takım rollerini algılama düzeyini ortaya koyarak denetçilerin denetim rollerini etkili bir biçimde yerine getirmelerine katkı sağlayabilir ve

konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalara ışık tutabilir. Araştırma bulgularına ve bu değerlendirmeye uygun olarak aşağıdakiler önerilebilir:

1. Eğitim sisteminin etkililiğini arttırmada takım çalışması tekniği yaygınlaştırılabilir.
2. Denetçi rolleri takım rolleriyle ilişkilendirilerek yeniden tanımlanabilir.
3. Denetçilerin rollerini takım çalışması anlayışıyla yerine getirmeleri sağlanarak daha etkili bir denetim sistemi yaratılabilir.
4. Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi, sonuçlarının doğru olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için eğitim sisteminde yer alan tüm çalışanlarda eğitsel takımın birer üyesi olduğu anlayışı oluşturulabilir.

#### Kaynakça/References

- Anderson, N. ve Sleep, 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. ve 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*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Baron, H. (1996). Strengths and Limitations of Ipsative Measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 49-56.
- Bartram, D. (1992). The personality of UK managers: 16PF Norms for shortlisted applicants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 159-172.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlikleri, seçilmesi ve yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (1981). *Management teams. Why they succeed or fail*. London: Butterworth-Heinemann.
- Benne, K.D. ve Sheats, P. (1948). Functional roles of group members, *Journal of Social Issue*, 4, 41-49.

- Bostancı, A.B. (2005). Türk eğitim sisteminde teftiş alt sisteminin değerlendirilmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 324, 32-38.
- Bourke, J.M. (2001). The Role of the TPTESL Supervisor. *Journal of Education for Teaching*. 27(1), 63-73.
- Bursalioğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim denetçilerinin ders denetimine ilişkin davranışları. *Eğitim ve Bilim*. 25(118), 43-48.
- Dağlı, A. (2004). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 6-9 Temmuz 2004.
- 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.
- Everard K.B. ve Morris, G. (1996). *Effective school management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fisher, S.G., Hunter, T.A., ve Macrosson, W.D.K. (1998). The structure of Belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71, 283-288.
- Fisher, S.G., Hunter, T.A., ve Macrosson, W.D.K. (2000). The Distribution of Belbin team roles among UK managers. *Personnel Review*. 29(2), 124-140.
- Fisher, S.G., Macrosson, W.D.K., & Semple, J.H. (2001). Control and Belbin's team roles. *Personnel Review*. 30(5), 578-588.
- Furnham, A., Steele, H. ve Pendleton, D. (1993). Psychometric assessment of the belbin team-role self perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 66, 245-257.
- Huusko, I. (2006). What is Expected From Supervisors: One more factor to explain the problems in teamwork. *Team Performance Management*. 12(3/4), 91-101.
- Karabulut, E. (2006). İlköğretim müfettişlerinin ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerce değerlendirilmesi. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. 13-15 Eylül. Muğla: Muğla Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Katzenbach, J.R. ve Smith, D. (1993). *The wisdom of teams creating the high-performance organization*. Boston: Harvard University Press,
- Krijieie, R.V ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Martinussen, M., A.M. Richardsen ve Varum, H.W. (2001). Validation of an ipsative personality measure (DISCUS). *Scandinavian Journal of Psychology*. 42, 411-416.

- Macneil, C. (2001). The Supervisor as a facilitator of informal learning in workteams. *Journal of Workplace Learning*, 13(6), 246-253
- MEB (2005a). *Yeni ilköğretim programları*. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- MEB (2005b). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmî Gazete*. No: 26156
- MEB (2005c). Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. *Resmî Gazete*. No: 25831.
- MEB. (2001). Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. *Tebliğler Dergisi*, No: 2521
- MEB (1999) Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi. *Tebliğler Dergisi*, sayı:2506
- MEB. (1997) 4306 İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Millî Eğitim Temel Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun İle 24.3.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kağıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun. *Resmî Gazete*. No 23084.
- Memişoğlu, S.P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetimsel davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*. 29 (131). 30-39.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Onur, B. (1994). Türk eğitim sisteminin özellikleri. *Eğitim ve Bilim*. 18(93).
- Park, S., Henkin, A.B ve Egley, R. (2005) Teacher team commitment, teamwork and trust:exploring associations. *Journal of Educational Administration*. 43(5), 462-479.
- Partington, D. ve Haris, H. (1999). Team Role balance and Team performance: an empirical study. *The Journal of Management Development*, 18(8), 694-705.
- Peel, J. ve McCary, M. (1999). Helping teachers survive of society's aloma: the role of superintendent. *Childhood Education*. 75(5), 269-273.
- Plant, R. (1987). *Managing change and making it stick*. London: Fontana.
- Polat, S., Arslan, H. Ve Taştan, M. (2003). İlköğretim denetmen yardımcılarının sorunları, *Eğitim ve Bilim* 28(128), 42-57.
- Sabancı, A., Şahin, A. ve Sönmez, A. (2006). özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin yeterlik alanlarına göre denetmenlerin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 334, 8-14.
- Staniforth, D. ve West, M. (1995). Leading and managing teams. *Team Performance Management An International Journal*, 1(2), 28-33.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2003). Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları: teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34, 300-315.



- Taymaz, H. (1982). *Teftiş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Töremen, F. ve Hozatlı, M. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin, ilköğretim denetçilerinin kurum denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim*. 130, 202-216.
- Ungar, M. (2006). Practicing as a Postmodern Supervisor. *Journal of Marital and Family Therapy*. 32(1) 59-71.
- Watkins, B. ve Sweet, M.G. (1997). Sailing with Belbin. *Education and Training*. 39(3), 105-110.

**İletişim/Communication:**

Yrd. Doç. Dr. Feyyat Gökçe  
Uludağ Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Görükle/BURSA  
e-mail: fgokce@uludag.edu.tr

Received: 29/03/2008  
Revision: 08/03/2008  
Second revision: 22/10/2008  
Approved: 02/11/2008