
Zümre Öğretmeler Kurulu Çalışmalarının Yönetim Süreçleri Temelinde İncelenmesi***Examination of the Studies of the Board of Teachers on the Basis of Management Processes*****Şenyurt YENİPİNAR¹**

Öz: Bu çalışmada, okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yönetmede, yönetim süreçlerini uygulama durumlarını incelemek, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak ve önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenindeki çalışmanın katılımcılarını okul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sorularının yanıtlarına ulaşabilmek için veri çeşitleme yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin, zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini nasıl kullandıkları müdür, öğretmen ve zümre tutanaklarına dayalı olarak incelenmiş, betimlenerek yorumlanmıştır. Veriler, 2018 yılında okulöncesi, ilkököl, ortaokul ve liselerdeki müdür ve öğretmenlerden toplanmıştır. Verilerin toplanmasında odak grup görüşmesi, yarı-yapılandırılmış görüşme ve doküman analizi teknikleri kullanılmış, veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma sonunda, okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yönetmede güçlü yönleri olarak: Toplantıları planlama ve yapma, biçimsel denetim uygulama; zayıf yönleri olarak: Amaç ve hedeflerin açık ve net planlanmaması, örgütlemenin yeterli kadar yapılmaması, müdürlerin toplantılara katılmamaları ve öğretmenleri etkileyememeleri şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak zümre çalışmalarında açık ve net hedeflerin konulması, yöneticilik eğitimleri ile zümre toplantılarının yönetilmesi gerektiği düşüncesinin okul yöneticilerine verilmesi şeklinde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar sözcükler: Nitel araştırma, zümre, zümre yönetimi, yönetim süreçleri

Abstract: This research tried to depict the use of management processes of principals in boards of teachers' studies to reveal their strengths and weaknesses and to make suggestions. Qualitative research design was used in the research. In order to reach the answers of the research questions, data triangulation method was used. The participants were principals and teachers. The data were obtained from preschool, primary, secondary and high schools in 2018. Focus group, semi structured interview and document analysis techniques were administered to collect the data. The data were analysed through descriptive analysis method. As a result of the study, it was found that the strengths of management processes in boards of teachers' studies: Planning and conducting meetings. Weaknesses, goals and targets were not planned clearly, the organization was not well-built and it seemed that teachers were not under the affect of principals. Following suggestions for the practical implications were made such as setting clear targets that may be criteria for assessment, the idea of managing of boards of teachers should be given to the principals with pre-service and in-service management trainings courses.

Keywords: Boards of teachers, management of boards, management processes, qualitative research.

EXTENDED ABSTRACT**Introduction**

Management tries to achieve the goals that cannot be reached individually by combining people's thoughts and actions. Basic management principles are planning, organizing, leading and controlling. These four basic management functions have kept their importance nowadays and constitute the necessary substructure of an effective management. According to MEB (2018a) and MEB (2018b), board of teachers (BTs) is defined as a board comprising of the teachers teaching the same course/branch. It can be regarded as the smallest organizational sub-unit at school where training services are produced. If BTs are well managed, it can make positive differences with regard to students, school and educational system. Because good management and leadership ensure powerful and effective boards. As the BTs consists of many teachers, this board should be managed according to the rules of management process. When the studies related with the research subject are reviewed in Turkish literature, it is seen that the BTs' studies neglected this aspect of the management process during the meeting of the board. It can be claimed that school principals, responsible people for school management, should use basic processes of management in BTs' studies instead of assigning the responsibility to just heads of BTs or letting it be.

The purpose of this research is to examine use of management processes of principals in BTs' studies to reveal their strengths and weaknesses and to make suggestions. For this purpose, the answers for

¹ Dr., Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, yenipina@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0568-876X

the following sub-problems were sought. 1- What are school principals' strengths and weaknesses with regard to planning board of teachers' studies? 2- What are school principals' strengths and weaknesses with regard to organizing board of teachers' studies? 3- What are school principals' strengths and weaknesses with regard to leading board of teachers' studies? 4- What are school principals' strengths and weaknesses with regard to controlling BTs' studies?

Method

Qualitative research design was used in the research. In order to reach the answers of the research questions, data triangulation method was used. The participants of the research consisted of the principals and teachers. The data were collected from preschool, primary, secondary and high schools in 2018. Focus group, semi structured interview and document analysis techniques were utilized to collect the data. The data were analysed through descriptive analysis method. Semi-structured interviews were implemented with the participants through face-to-face communication at the end of the interviews, they were asked to confirm the recordings. The focus group interviews with the managers, the forms obtained from the semi-structured interviews with the teachers and the documents of BTs' studies were analysed separately. While analysing the interviews of the principal's records were listened by the researcher and the speeches were transferred to Microsoft Excel program. Semi-structured interview forms were examined and evaluated by the researcher. Forster's proposed ranking was followed in the analysis of the documents of BTs' study. Accordingly, firstly: the originality of the documents received from the managers was checked, read and understood, used and analysed. Sharing interview recordings, indicating the method to determine posed questions, explaining data collection and analysis processes and conducting independent tests to prevent biasness are aspects to support consistency.

Discussion, Result and Suggestions

The planning is one of the two important processes affecting others. Principals' Strengths and. The strength of the principals is to ensure meetings. School principals have to lead by participating into planning process as one of the most important components of schools. BT's study meetings should be held in order to determine criteria of the achievement and steps and general frame work to solve problems related to student and school. Principals should ensure clear objectives which meet the needs of the school and students during the planning process. The set objectives should also be a measure of performance for teachers.

In the context with the school principals' strength for organizing BTs' studies, it is concluded that *the chairmen of the department were determined*. This is actually a work that should be done as a legal obligation, but it is also one of the factors that can be taken into account in the effectiveness of the work. Weaknesses: *Principals do not feel responsible and are not able to provide technical support to problems and principals does not take initiative on information sharing. They only hand over the responsibility to the head of BTs.*

Leading BTs meeting is one of the School principals' strengths. Principals have authority about those who do not participate in the BTs' studies and do not give importance, and that managers are close to teachers and other stakeholders. The weaknesses of the managers in the leading process as follows: The lack of belief to the necessity of BTs of the managers and teachers, principals not being able convince teachers to work together and not cooperating in improving student learning, not being rewarded of the successful teachers, not giving sanctions to those who didn't care BTs.

Supervision is the second essential element of the management process. Principals' strengths with regard to controlling BT's studies were as follows: Principals and teachers working in the same environment, to make close and continuous controlling, continuous monitoring of difference in student behaviour, having a culture of BTs studies, archiving the documents and keeping them ready for use. Principals' weaknesses with regard to controlling board of teachers' studies could be listed as: advanced controlling process; not having enough time for controlling process; not being continuous action, not arranging any actions for correcting and developing the set targets.

Based on the results obtained in the research, the following suggestions can be given to the executives. *i) Ensuring the personal participation of the managers in board of teachers' studies, setting targets for evaluation and assessment of performance for the group and teacher. ii) Principals should have an effect on the teacher appointments. iii) School administrators should be trained by the pre-service and in-service about the BTs' studies' management. iv) Ensuring that the BTs' meetings are held in accordance with the rules of the meeting; create an environment in which managers and teachers can express their thoughts; speeches and taken decisions should be recorded. v) The necessary legal arrangements should be made for educational administrators to get a scientific management understanding. Researchers can do i)*

conduct research only on written records of the BTs' study meetings and decision. *ii*) Studies on the implementation of the management processes with the head of the BTs' studies can be carried out. *iii*) It can be ensured that the information in theory is transferred to the application by conducting action research.

GİRİŞ

Yönetim, insanların düşünce ve eylemlerini birleştirerek bireysel olarak ulaşılamayacak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır (Bursalıoğlu, 1991; Özden, 2013). Yöneticiler, örgüt çalışanlarının faaliyetlerini planlayıp organize ederek, yönlendirerek, izleyerek görevlerini yerine getirirler. Bunu bilimsel olarak yapabilmek için karar verme, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme süreçlerini kullanırlar (Bateman ve Snell, 2016; Robbins, Deconzo, & Coulter, 2016)). Bu süreçleri etkin kullanan yöneticiler diğer alanlarda olduğu gibi eğitim kurumlarının başarısında da büyük etkiye sahiptirler. Okullarda iyi yönetim ve liderliğin öğrencilerin öğrenmelerini olumlu yönde etkileyerek onları hayata daha iyi hazırladığı kabul edilmektedir (Bush, 2009; Cemaloğlu, 2018). Robbins, Deconzo ve Coulter (2016)'a göre günümüzde yönetim süreçleri planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme olarak kullanılmaktadır.

Karar verme sürecinde birden fazla kişinin sorumluluk almasının doğru olduğunun benimsenmesi 20. yüzyılın en büyük kazanımlarındandır (Lunenburg ve Ornstein 2013). Bu bağlamda toplumsal hayatın birçok alanında etkili sonuçlara ulaşabilmek için sorumluluk birden fazla bireye verilerek amaçlara daha güvenli olarak ulaşılmaya çalışılır. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim öğretim süreçlerindeki doğruluk ve başarı düzeyini artırmada öğretmenlerin işbirliğinden faydalanabilmek amacıyla ders ve sınıf zümreleri oluşturmuştur. MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (MEB, 2018a) ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine göre (MEB, 2018b) zümre öğretmenler kurulu: *Aynı sınıflı ya da aynı dersi/alanı okutan öğretmenlerden oluşan kurul* olarak tanımlanmaktadır. Zümrelerin amaçları ve çalışma şekilleri yukarıda ifade edilen yönetmelikler ve diğer MEB mevzuatı ile belirlenmiştir. Müdürler, öğretmen faaliyetlerini doğru noktaya odaklayacak yönetim becerisi gösterdiklerinde zümre çalışmalarını etkili hale gelebilir.

Eğitim yönetiminin odağında eğitimin amaçları ve hedefleri bulunmaktadır (Bush, 2018). Bu nedenle, yöneticilerin öğretimin etkinliğini artıracak birimlere ve faaliyetlere özel bir önem vermesi gerekmektedir. Okullarda eğitim öğretim hizmeti örgütsel anlamda zümrelerde üretilir. Bu birimlerde öğretmenler planlama ve uygulama yaparak, bilgi ve becerilerini birleştirip karşılaştıkları sorunları çözerek ve sürekli değerlendirmeler yaparak istenilen özelliklerde eğitim çıktılarını oluşturmaya çalışırlar. Zümreler çeşitli deneyimlerle uzmanlığın artırıldığı, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçları ve problemlerine birlikte çözüm arandığı birimlerdir (Albez, Sezer, Akan, & Ada, 2014; Dinçer, 1994; Yazar, 2015; Robbins vd., 2016). Bu bağlamda zümrelerin etkili olarak yönetilmesi ve çalışması, okulun ve eğitim sisteminin başarısını doğrudan etkiler. Başarıyı önemseyen okul müdürleri yönetim faaliyetlerinde okuldaki zümre çalışmalarını göz önünde bulundurmalıdır.

Okullar başarılı olabilmek için diğer örgütlerde olduğu gibi sorumluluk alabilen birimler oluşturarak takım çalışması yaparlar. Çünkü takım başarısı ile bireysel davranışlar birbiri ile yakından ilişkilidir (Kruse ve Gates, 2016; O'Day, 2002). Uluslararası alanyazındaki çalışmalar, okulun ve eğitim sisteminin geliştirilmesinde en önemli faktörün öğretmenlerin bireysel ve işbirliği kapasitelerinin geliştirilmesi, okul kültürü ve ikliminin iyileştirilmesi ve öğretmenlerin aralarında bilgi paylaşımında bulunması olduğunu göstermektedir (Antinluoma1, Ilomäki1, Lahti-Nuuttila2 ve Toom, 2018; Darling-Hammond, 2015; Wolgast ve Fischer, 2017). Gelişmiş ülkelerde öğretimin kalitesini artırmak için öğretmenler arasında işbirliği, bilgi paylaşımı ve yardımlaşma gibi özellikleri temele alan mesleki öğrenme toplulukları (professional learning communities, PLCs) uygulamaları yapılmaktadır (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace ve Thomas, 2006). PLCs uygulamaları ülkeden ülkeye değişebilmektedir (Antinluoma1 vd., 2018). Türkiye'de bu uygulamanın benzerinin zümre öğretmenler kurulları (ZÖK) olduğu kabul edilebilir (Doğan, Tatık ve Yurtseven, 2017; Eroğlu ve Özbek, 2018). Milli Eğitim Bakanlığı zümre öğretmenler kurullarında yapılması gereken çalışmalar şu şekilde belirlenmiştir. Program konusunda ortak tavır oluşturma, karşılaşılan sorunlar ve çözüm yollarını belirleme, öğrenci ve çevre özelliklerini inceleme, derslerin yapılmasında izlenecek yolları belirleme, eğitim-öğretim faaliyetlerinde işbirliği ve birliktelik sağlama, yeni gelişmeler konusunda paylaşımlarda bulunma, ölçme ve değerlendirme araçları hazırlama, ortak yapılacak sınavların sayı ve niteliklerini belirleme, eğitim-öğretimin durumu ve gelişimi konularında rapor hazırlama ve ortak değerlendirmeler yapmaktır (MEB, 2018a).

Öğretmenler zümre çalışmaları yoluyla farklı bilgi, beceri, yöntem, teknik, anlayış ve uygulamaları aynı amaç ve hedeflere ulaşmada kullanarak, öğrencilerin doğru ve zenginleştirilmiş öğrenme yaşantılarını

deneyimlemelerine olanak sağlarlar. Okuldaki eğitim öğretim süreçlerinde farklı yöntemlerin kullanılması, uygulamalar sırasında farklı görüşlerin dile getirilmesi sonucunda bilgi üretimi ve kazanımının artacağı belirtilmektedir (O'Day, 2002; Reeves, 2004). Değişik uygulamalardan kaynaklanan bilgi ve deneyimlerin öğretmenler arasında paylaşılması ile farklı bakış açılarını karşılaştırma ve değerlendirme olanağı oluşacağından; öğrenme süreçlerini etkili yönetme potansiyeli gelişir (Kıvılcımlı, 1995). Öğretmenler, öğretimi planlama, uygulama, değerlendirme, yöntem ve teknikler konularında geniş bir bakış açısına sahip olacaklarından, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçları daha etkili bir şekilde karşılanabilir (Smith, 2017).

Günümüzde yönetimin temel görevlerinden birisi, çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarıp işlevlerini artırırken, zayıflıkları dikkate alıp kendisini ve örgütü olumsuz olarak etkilemesini engellemektir (Özden, 2013). Okul müdürlerinin nihai amacı öğrencilerin istenilen niteliklerle donatılmış bireyler olarak yetiştirilmelerini sağlamaktır (Bush, 2018; Yıldırım, 2018). Bu amaca ulaşabilmek için öğrencileri iki veya daha fazla öğretmenin bilgi, beceri ve sorumluluğuna bırakmak daha doğru bir yaklaşımdır. Öğretmenler öğrenci öğrenmelerini geliştirmek için ortak sorumluluk olarak karşılaştıkları sorunları birlikte çözmek, etkinlikleri değişik bakış açıları ile çeşitlendirerek öğrenmeleri daha iyi sağlamak ve nihayetinde öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak için ortak çalışma ve tartışmalar yapmalıdırlar (Darling-Hammond, 2015). Bu özelliklere sahip bir çalışma ortamı, öğretmenlerin psikolojilerini ve mutluluklarını olumlu etkileyerek üzerlerindeki baskıyı azaltacaktır. Öğretmenler, meslektaşlarından destek gördüklerine inandıklarında ve diğerlerinin onların bilgi ve tecrübelerine saygı gösterdiklerini gördüklerinde verimlilikleri artar (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012). Öğretim sürecinde başarıyı sağlamanın temel koşulunun öğrencileri anlayarak onların ilgi ve ihtiyaçlarına uygun öğrenme durumlarının düzenlenmesi, uygulanması ve yönetilmesi olduğu söylenilebilir. Bir öğretmenin sınıfta bulunan bütün öğrencilerin ilgilerine, yeteneklerine, ihtiyaç ve isteklerine uygun öğrenme durumlarının oluşturulmasında yeterli olamayacağı doğaldır. Bu durumda öğretmenlerin en yakın yardımcıları meslektaşları olan zümre öğretmenleridir. Zümre öğretmenleri arasında işbirliği ve koordinasyonun oluşturulmasından sorumlu olan okul yöneticilerinin bu konuda önemli görevler üstlendiği, sorumlulukları bulunduğu kabul edilmelidir. Sonuçta okuldaki bütün çalışmaların etkili olarak yönetilmesinden ve yönlendirilmesinden sorumlu olanlar okul yöneticileridir (Yıldırım, 2018). Eğitim çıktıları üzerinde en büyük etkinin nitelikli liderler olduğu görüşü kabul görmektedir (Bush, 2018). Müdürler, öğretmenlerin birlikte çalışacakları, üretecekleri ve birbirlerinden öğrenecekleri, iyi örnekleri paylaşacakları bir ortam oluşturmalıdırlar.

Araştırma konusu ile ilgili Türkiye'de yapılan alan yazın incelemesine göre: Demirtaş ve Cömert (2006), Şahin, Maden ve Gedik (2011), Gökyer (2011), Albez vd. (2014), Güler, Altun ve Türkdoğan (2015), Karal Eyüpoğlu (2015), Alım ve Doğanay (2016), Aydın (2018), Kılcan, Çepni ve Kılınç (2018) ve Eroğlu ve Özbek (2018) çalışmalarının merkezine zümre öğretmenler kurullarını aldıkları; bu çalışmaların zümre yönetimi ile doğrudan ilgili olmadıkları görülmüştür. Sertkaya (2017)'nin *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* başlıklı çalışmasının ise sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmaların zümre çalışmaları yönetiminin dışında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenlerle bu çalışma ile zümre çalışmalarının yönetimi konusu incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yönetirken yönetim süreçlerini uygulama durumlarının derinlemesine incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, zümre öğretmenleri çalışmalarının etkililiğini artırmak için önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Okul müdürlerinin zümre çalışmalarını:

1. Planlamada
2. Örgütlemeye
3. Yönlendirmede
4. Denetlemede okul müdürü, öğretmen ve toplantı tutanaklarına göre güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Değişimin barındırdığı fırsatlar iyi eğitilmiş insanlarla yakalanabileceği gibi değişimle baş edebilmede toplumların en değerli kaynağı iyi eğitimli insanlarıdır (Yüksel, 1998). Öğrenciler, potansiyelleri değerlendirilip nitelikli insanlar olarak yetiştirilirlerse hızlı değişme ve gelişme karşısında bireysel ve toplumsal avantaj olarak değerlendirilebilirler (Bessant ve Tidd, 2018). Bu noktada kritik öğelerden biri nitelikli eğitimdir. Öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarına uygun, zamanın gerektirdiği özellikleri kazandırabilecek eğitimin verilmesinde, birincil işlemlerin yapıldığı zümre öğretmenler kurulu toplantılarının yönetilmesinde yönetim süreçlerinin nasıl uygulandığının belirlenmesi, zümre çalışmalarının etkililiği konusunda öneriler getirilmesi, süreçlerin yeniden düzenlenmesi, bu yolla eğitim hizmetinin doğru ve tam olarak üretilmesi ve kaynakların verimli kullanılmasına katkı sağlayabilir. Okul müdürlerinin, zümre çalışmalarını etkili yönetmeleri, öğretmenlerin mesleki kapasitelerini geliştirmelerine, öğrenciler için alternatif öğrenme-öğretme yaşantıları oluşturmalarına, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun yöntem ve tekniklerin kullanılmasına, öğretimin kalitesinin iyileştirilmesine ve bu yolla okulların daha etkili hale gelmesine katkı sağlar. Müdürler, okul ve zümre yönetimlerinden sorumlu kişiler olarak; zümre çalışmalarını planlayan, örgütleyen, yönlendiren ve denetleyen görevlilerdir. Öğretmenler zümre çalışmalarının merkezinde olan, planlayan, yapan, çalışmaların yönetiminden etkilenen, etkili olarak yapılmasından sorumlu olan, zümre arkadaşları ve yöneticilerle iletişim kuran, yöneticilerin verdikleri kararlardan doğrudan etkilenen ve zümrenin amaçlarına ulaşmasında yükümlülük taşıyan yasal görevlilerdendir. (MEB, 2018a; MEB, 2018b). Zümre tutanakları her zümre toplantısında düzenlenen, toplantıya katılanları, yapılan çalışmaları, konuşulanları ve alınan kararları belirleyen kamusal dokümanlardır (Merriam, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışma, zümre öğretmen toplantılarının yönetilmesi konusuna odaklanan çalışmalara sık rastlanmaması nedeniyle alanyazında önemli bir eksikliği giderme açısından eğitim ve okul yöneticilerinin dikkatlerini zümre yönetimleri üzerine çekerek bu alandaki bilgi, beceri ve farkındalık düzeylerini artırabilir. Çalışmayı okuyan akademisyenlerin konu üzerindeki bilgi düzeylerinin artmasına bağlı olarak yapılacak araştırmalar için farkındalık oluşturabilir (Punch, 2005, s.149). Ayrıca çalışma, farklı zümre öğretmenleri tarafından incelendiğinde, zümre çalışmalarının değişkenleri üzerinde farklı ilişkiler kurulabilmesine, okuyanların bilgi ve tecrübelerinin artmasına ve bilinenleri kalıcı hale getirerek alanyazına katkı sağlayabilir (Merriam, 2015).

YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasının iç içe geçmiş çoklu durum deseni (Tür 4) kullanılmıştır. Durum çalışması, okul gibi doğal bir çevre içinde belirli bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak, görmek, olası açıklamaları geliştirmek ve değerlendirmek için gerçekleştirilir (Büyükoztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016; Punch, 2005: 144; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu desende araştırmaya dahil edilen her bir durum, kendi içinde alt birimlere ayrılarak çalışılabilir. Çalışmanın odağında okul müdürlerinin zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini nasıl kullandıkları durumu bulunmaktadır. Araştırma bulgularına ulaşabilmek için veri çeşitlemesi yöntemi kullanılmıştır (Merriam, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Okul müdürlerinin zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini nasıl kullandıkları okul müdürü, öğretmen görüşleri ve zümre tutanaklarına dayalı olarak incelenmiş, betimlenerek yorumlanmıştır. Çalışmada odak grup görüşmesi, yarı-yapılandırılmış görüşme ve doküman analizi teknikleri kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırma verileri Aksaray ilinde bulunan okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli müdür ve öğretmen görüşlerinden elde edilmiştir. Toplam yedi okul müdürü ile odak grup görüşmesi yapılarak 2016-2017 eğitim-öğretim yılında okullarında bir zümreye ait bütün zümre toplantı tutanakları (ZTT) istenmiş ve veri seti olarak kullanılmıştır. Yedi bireyden oluşan grubun etkili gruplar arasında olduğu kabul edilmektedir (Robbins vd., 2016: 86). Maksimum çeşitliliği sağlamak için zümre çalışmaları olgusu üzerinde etkili olabilecek cinsiyet, branş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki çalışma süresi, yaş ve çalışılan eğitim kademesi değişkenleri dikkate alınarak gönüllü olan okul müdürleri araştırmaya dahil edilmiştir. Gönüllülüğün dikkate alınmasıyla, zümre çalışmalarının yönetimine ilişkin deneyimleri paylaşmaya, öğrenme-öğretme sürecini geliştirmeye ve bilimsel çalışmalara katılmaya istekli olduklarının göstergesi olarak kabul edilmiştir. Odak grup görüşmesine katılan müdürlerin biri kadın, 6'sı erkek; hepsi (7) lisans mezunu; biri 31-35, ikisi 36-40, ikisi 41-45 ve ikisi 46-51 yaş aralığındadır. Müdürlerin biri okulöncesi, ikisi ilkokul, ikisi ortaokul ve ikisi lise kademesinde görev yapmaktadır; ikisinin 6-10 yıl, üçünün 11-15 yıl ve ikisinin 16-20 yıl çalışma süresi bulunmaktadır. Müdürlerden ikisi Türkçe, biri Fen Bilimleri, ikisi

Sosyal Bilimler, biri sınıf öğretmeni ve biri okulöncesi alanlarındandır. Okul müdürlerinden 17 adet zümre toplantı tutanağı alınmıştır. Bunlardan 7 tanesi sene başı, 7 tanesi ikinci dönem başı ve 3 tanesi sene sonu tutanağıdır. Hiçbir okul müdürü üçten fazla ZTT vermediği gibi 4 okul müdürü de sene sonu ZTT'ni vermemiştir.

Öğretmen verileri yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır. Katılımcı öğretmenler arasında çeşitliliği sağlamak amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, branş ve çalışılan eğitim kademesi değişkenleri dikkate alınarak gönüllü olanlar araştırmaya dahil edilmiştir. 2018 Mart-Haziran döneminde Aksaray ilindeki köy, ilçe ve şehir merkezindeki okullarda görevli öğretmenler katılımcı olmuştur. Öğretmenlerin 15'i kadın, 11'i erkek; 1'i lisans tamamlama, 22'si lisans ve 3'ü lisansüstü eğitimi almıştır. Öğretmenlerin 6'sı 26-30 yıl, 5'i 31-35 yıl, 9'u 36-40 yıl, 2'si 41-45 yıl, 3'ü 46-50 yıl ve 1'i 51-55 yıl arası yaşa sahiptir. Okulöncesinden 3, ilkokullardan 7, ortaokullardan 9 ve liselerden 7 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Öğretmenlerden 3'ünün 1-5 yıl, 6'sının 6-10 yıl, 9'unun 11-15 yıl, 6'sının 16-20 yıl, 1'inin 21-25 yıl ve 1'inin 26-30 yıl çalışma süresi bulunmaktadır. 4'ü Türkçe, 2'si özel eğitim, 3'ü fen bilimleri, 4'ü sosyal bilimler, 2'si İngilizce, 6'sı sınıf öğretmeni, 3'ü okulöncesi ve 2'si rehberlik alanındandır. Katılımcıların değişkelere göre dağılımının gerçek durumu yansıttığı söylenilebilir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılarak; ZTT'leri incelenerek toplanmıştır. Odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmelerdeki temaların belirlenmesinde alan yazında yönetimin temel süreçleri olduğu belirtilen *planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol* esas alınmıştır (Bateman ve Snell, 2016; Robbins vd., 2016). Müdür ve öğretmenlerden yukardaki süreçlerin zümre yönetiminde nasıl uygulandığını, güçlü ve zayıf kategorilerine ayırarak belirtmeleri istenmiştir. Güçlü ve zayıf yönler belirlenip analiz edilerek varolan durum kısaca özetlenebilir (Betz, 2010: 274). Bu yönlerin belirlenmesi, durum tespiti, güçlük ve sınırlamaların aşılması ve potansiyelin değerlendirilmesinde önemli bir adımdır (Dinçer, 1994). Faaliyetlerin düzeltilmesi ve yeni çalışmalarda başarı şansının artırılmasında etkili olabilir (Eren, 2000). Odak grup görüşmelerinde katılımcılar birbirlerinin düşüncelerinden faydalandıkları için yeni ve farklı bakış açıları ortaya çıkabilmektedir (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011).

Odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler öncesinde araştırmacı tarafından alanyazından faydalanılarak her iki görüşmede kullanılmak üzere sorular geliştirilmiştir. Geliştirilen sorular ikişer yönetici ve öğretmene yöneltilmiş ve doktorasını eğitim yönetimi alanında yapmış iki akademisyene gösterilerek onların görüşlerinden de yararlanılarak düzenlenmiş, kapsam ve dil geçerlikleri sağlanmıştır. Bu çalışmaların sonunda zümre çalışmalarında yönetim süreçlerinin nasıl uygulandığını belirleyebilmek için okul müdürü ve öğretmenlere şu soruların sorulmasına karar verilmiştir: (1) Zümre çalışmalarını planlama sürecinde güçlü yönleriniz nelerdir? (2) Zümre çalışmalarını planlama sürecinde zayıf yönleriniz nelerdir? (3) Zümre çalışmalarını örgütleme sürecinde güçlü yönleriniz nelerdir? (4) Zümre çalışmalarını örgütleme sürecinde zayıf yönleriniz nelerdir? (5) Zümre çalışmalarını yöneltme sürecinde güçlü yönleriniz nelerdir? (6) Zümre çalışmalarını yöneltme sürecinde zayıf yönleriniz nelerdir? (7) Zümre çalışmalarını denetleme sürecinde güçlü yönleriniz nelerdir? (8) Zümre çalışmalarını denetleme sürecinde zayıf yönleriniz nelerdir?

Okul müdürleri ile odak grup görüşmesi 19 Nisan 2018 tarihinde Aksaray Öğretmen Evindeki bir salonda gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 90 dakika sürmüştür. Sorular grupta bulunanların tamamına yönelik olarak sorulmuş, görüş belirtmek isteyen katılımcılara söz hakkı verilmiştir. Tekrar konuşmak isteyenlere imkân sağlanırken; katılımcıların tamamından görüş alınmaya çalışılmıştır. Araştırmacı yaptığı açıklamalar ve sorduğu sorular ile olguya yönelmeyi ve derinleşmeyi sağlamaya çalışmıştır. Katılımcılara, görüşmenin ses kayıt cihazına kaydedilerek araştırmada kullanılacağı bilgisi görüşme başlangıcında verilerek izinleri alınmıştır. Katılımcı okul müdürlerinden, zümre toplantı tutanaklarının araştırmada kullanılabilmesi için izinleri sözlü olarak alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 225)

Yarı-yapılandırılmış görüşmeler öğretmenlerin belirledikleri mekânlarda yüz yüze gerçekleştirilerek 2018 Haziran döneminde tamamlanmıştır. Öğretmenlere, yarı-yapılandırılmış görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorular, okul müdürlerine sorulan ve nasıl hazırlandığı yukarıda açıklanan soruların anlatım olarak öğretmenlere uyarlanmış halidir. Süreçte araştırmacı soruları sormuş verilen cevapları anında yazılı olarak kaydetmiştir. Görüşme sonunda kayıtlar katılımcılara teyit ettirilmiştir. Bir görüşme 30-40 dakika sürmüştür. Görüşme sürecinde Yıldırım ve Şimşek (2013) tarafından belirtilen etkileşim, esneklik ve sonda yollarından faydalanılmıştır. Soruları akışa göre sıralama,

konuşma tarzında sorma, teşvik etme ve geri bildirimde bulunma, süreci kontrol etme ve yansız-empatik olma ilkeleri uygulanmıştır.

Sınırlılıklar

Okul müdürlerinden alınan Zümre Toplantı Tutanakları araştırmacıya verilenlerle sınırlıdır. Katılımcı müdürlere, ZTT'lerinin yasal zorunluluk gereği bir öğretim yılında en az üç tane olması gerektiği (sene başı, sene ortası ve sene sonu) belirtilerek bunların tamamını istenmiş, üçten az sayıda getirenlere durum hatırlatılmış ancak üç tane ZTT veren sadece 4 okul müdürü olmuştur. Zümre toplantıları zorunluluk dışında gerekli olduğunda üçten fazla da yapılabilir. Ancak yasal zorunluluk sayısı dışında ZTT veren müdür olmamıştır.

Verilerin Analizi

Okul müdürleri ile yapılan odak grup görüşme kayıtları, öğretmenlerle yapılan yarı-yapılandırılmış görüşme formları ve zümre toplantı tutanakları ayrı ayrı analiz edilmiştir. Araştırmacı analizlere geçmeden önce verileri sistematik olarak düzenlenmek, Microsoft Excel Programına kaydetmek ve analiz etmek için bir form üretmiştir. Bu formda zümre yönetimi tema başlıkları olarak alan yazından *planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme* süreçleri belirlenmiştir. *Güçlü ve zayıf* yönler başlıkları altındaki ifadeler kodları göstermektedir. Odak grup görüşme kayıtları çözümlenirken, kayıtlar araştırmacı tarafından tekrar tekrar dinlenmiş, konuşulanlar üretilen formdaki yerlerine uygun olarak Microsoft Excel programına yazılarak aktarılmıştır. Aktarma yapılırken görüşmedeki her okul müdürüne (M1-M7) şeklinde kodlar verilmiştir. Ses kaydının çözümlenmesinde 'seçici dinleme' yapılarak zümre yönetim süreçlerine ilişkin ifadeler tespit edilmiş, araştırma konusu ile ilgisiz olanlar dikkate alınmamıştır. Araştırmacı aktarma sırasında çalışmanın sonraki aşamalarında kullanmak üzere konuşmalarla ilgili notlar almıştır (Punch, 2005).

Öğretmenlerle yapılan yarı-yapılandırılmış görüşme formlarının Microsoft Excel programına aktarılmasında odak grup görüşmelerinde kullanılan form kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formları (Ö1-Ö26) şeklinde kodlanmış, formlardaki bilgiler incelenip karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılarak yönetim süreçlerinin (planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme) güçlü ve zayıf yönleri kapsamına girme durumlarına göre kaydedilmiştir. Bu süreçte de sonuç ve önerilere gitmede başlangıç olabilecek düşüncelere ilişkin notlar alınmıştır.

ZTT'lerinin analizinde Forster'ın önerdiği sıralama takip edilmiştir (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Buna göre ilk olarak, müdürlerden alınan ZTT'lerinin orijinalliği kontrol edilmiş, okunarak anlaşılmaya çalışılmış, analiz edilerek kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken tutanaklar öncelikle alındıkları okullara göre (T1-T7) şeklinde kodlanmış, bir öğretim yılında okuldaki zümre tutanağı sayısı birden fazla olacağı için derinlemesine kodlama yapmak için alfabenin küçük harfleri kullanılarak kodlama (T1a, T1b, T1c...) şeklinde yapılmıştır. Kodlamaların yapılması ve her okuldan elde edilen tutanakların kendi içlerinde kronolojik olarak sıralanmasından sonra toplam 17 ZTT üzerinde betimsel analiz işlemi yapılmıştır. Bunun için ZTT'leri incelenmiş ve temel olarak üç bölümden oluştukları görülmüştür (toplantı gündemi, görüşme kayıtları ve alınan kararlar). Bu bölümler araştırmacı tarafından tek tek incelenerek *planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme* süreçlerine girdiği düşünülen kayıtlar güçlü ve zayıf kategorilerine ayrılarak Microsoft Excel programına yazılı olarak aktarılmıştır. Bu şekilde düzenlenen veriler diğer yöntemlerle toplanan verilerle karşılaştırılarak desteklemek, açıklamak ve alternatif bakış açıları getirmek amacıyla kullanılmıştır. Araştırmacı bu süreçte de gerekli notları anında almıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Gecerlik ve Güvenirlik

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik karşılığında inandırıcılık ve tutarlılık kullanılmaktadır. Bu çalışmada inanırılık ve tutarlık için veri çeşitlemesi yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 218). Araştırmacının eğitim sisteminde müdür yetkili öğretmen, müdür yardımcısı, müdür ve müfettiş olarak çalışması, il ve ilçe geneli zümre toplantılarında bulunması, zümre toplantıları düzenlemesi, tutanakları incelemesi inanırılığın temel ilkelerinden olan ortama uzun süreli katılım ölçütünü karşılamaktadır. Verilerin yazılı olarak sürekli ulaşılır hale getirilmesi, farklı görüşme tekniklerinin aşamalı kullanılması, görüşmelerde katılımcı çeşitliliğinin sağlanması, katılımcı teyidi ve farklı görüşlerin ortaya çıkmasıyla doğrudan alıntılara yer verilmesi inandırıcılığı desteklemektedir. Yöneltilen soruları belirleme yönteminin açıkça ortaya konması, veri toplama ve analiz süreçlerinin açıklanması, yanlılığı önleyici çözümlenmeler yapılmış olması, çözümlenmelerin eğitim yönetimi alanında doktora olan ve öğretmenlik yapan iki akademisyene incelenmesi ise tutarlılığı destekleyici yönlerdir. Bunlara ek olarak amaçlı örnekleme, katılımcılar hakkında bilgi, görüşme ortamlarının betimlenmesi inandırıcılığı ve tutarlılığı desteklemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 299-308).

BULGULAR

Bu bölümde yönetim süreçlerinin zümre çalışmalarında nasıl uygulandığına ilişkin odak grup görüşmesi, yarı-yapılandırılmış görüşme ve ZTT'lerinin incelenmesinden elde edilen veriler alt problemlere göre analiz edilerek tablolar halinde gösterilmiştir.

Zümre Çalışmalarında Planlamaya Yönelik Bulgular

Planlama zümre çalışmalarının başarısı ya da başarısızlığı üzerinde diğer süreçlerden daha yoğun bir etkiye sahiptir. Müdürler zümre çalışmalarının planlanmasından genel olarak bahsederek yapılmasını sağladıklarını belirtmektedirler. Tablo1'de zümre çalışmalarının planlanması ile ilgili görüş ve tespitlere yer verilmiştir.

Tablo 1. Zümre çalışmalarının planlanması ile ilgili görüşler ve tespitler

	Güçlü	Zayıf
Müdür	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmaların planlanması. • Hedef belirleme ve kontrol etme. • Zümre başkanlarının belirlenmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenler arasında iş birliği sağlayamama.
Öğretmen	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışmaların planlanması. • Çalışmalara öğretmen katılımlarının sağlanması. • Yasal düzenleme ve değişikliklerin öğretmenlere iletilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Müdürlerin çalışmalara katılmamaları. • Karar alınması gereken yerlerde kararsız kalınması. • Çalışmaların öğretmenlerin sorumluluğuna bırakılması. • Sorunların çözümü için özgün planlama yapılmaması. • Öğrenci problemlerinin çözümünde öğretmenler arasında iletişim ve iş birliğinin sağlanamaması. • Öğretmen görüşleri dinlenmeden uygulanabilir olmayan kararlar alınması. • Okul kaynak ve araç-gereç kullanımlarının etkili olarak yapılmaması.
Zümre Toplantı Tutanaqları	<ul style="list-style-type: none"> • ZTT'lerin onaylanması. • En az üç tane (sene başı, ortası ve sonu) zümre toplantısı yapılması. • Zümrelerle ilgili değişiklik ve yeniliklerin toplantılarda konuşulması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sadece yasal yükümlülük gereği olan toplantıların yapılması. • Sene sonu ZTT'lerinin okullarda bulunmaması. • ZTT'lerinde müdür görüşlerinin bulunmaması. • Hedeflerin genel ifadeler şeklinde olması; açık ve belirgin hedeflerin konulmaması.

Bu konuda M1, *müdür sene başında zümre içinde ve diğer zümreler arasında işbirliğini sağlamak; öğrenci ve okul başarısına katkıda bulunmak amacıyla çalışmaların planlamasını yapar.* M4, *zümre öğretmenler kurulunun toplanma tarihini sene başında belirlerim* demektedir. Müdürler genel olarak zümre çalışmalarında zayıf yönlerinin olmadığını belirtmekle birlikte M4 kodlu müdür, *zayıf yönümüz okulumuzdaki öğretmenlerin müfredatı birbirleriyle uyumlu şekilde bitirmemesi olarak söylenebilir* demektedir. Müdürler, zümre çalışmalarının planlanması konusunda kendilerinde zayıflık görmeyip öğretmenlerde zayıf yönlerin olduğunu belirtse de yönetsel anlamda belirttikleri zayıflıklar aynı zamanda kendi zayıf yönleri olarak yorumlanabilir. Çünkü onlar okulun amaçlarını gerçekleştirmesinden sorumlu kişiler olarak her türlü girdinin olumsuzluklarını gidermekle görevlidirler.

Zümre çalışmalarının yönetiminde planlama ile ilgili olarak öğretmenler, toplantıların planlanmasında ve yapılmasında, öğretmenlerin toplantıya katılımlarının sağlanmasında, yeni düzenlemelerin öğretmenlere iletilmesinde müdürlerin güçlü olduklarını belirtmektedirler. Bununla ilgili olarak Ö7, *zümre çalışmalarının zamanında ve tam tarihinde eksiksiz olarak yapılmasını ister.* Ö20, *zümre toplantılarında öğretmenlerin hazır olmasını sağlar.* Ö24, *zümre çalışmaları yönetmelikler doğrultusunda ve zamanında yapılır* demektedir. Bu temadaki zayıflıklar olarak; müdürlerin değişikliklere kapalı olmaları, okuldaki işlerin ve kaynak kullanım planlamasının zümre çalışmalarını desteklemede etkili olacak şekilde yapılamaması, öğretmen görüşleri dinlenmeden uygulanabilirliği olmayan kararların alınması, karar alınması gereken yerlerde kararsız kalınması belirtmektedirler. Ö5, *ders dağılımlarını öğretmenlerin yeteneklerine göre yapmamak. Laboratuvar kullanımlarını zümrelere göre paylaşmamak.* Ö6, *zümrede alınan kararların uygulanabilir olmaması.* Ö9, *planlama yaparken öğretmenlerin fikrini almaması ve*

hedeflerin yazılı olarak belirtilmemesi. Ö10, karara bağlaması gereken birtakım konuların açık uçlu bırakması şeklinde görüşlerini belirtmektedir.

Araştırmaya katılanlar (okul müdürü ve öğretmenler), öğretmenlerin program konusunda eş zamanlı gitmediklerini, bazı öğretmenlerin gelişimleri yeterli olmadığından eğitim teknolojilerine uyum sağlayamadıklarını belirtmektedirler. Ancak; bu durumun zümre tutanaklarına yansımadağı görülmektedir (T1-T7). Bu bağlamdan müdür ve öğretmenlerin zihinlerinde bulunan bazı sorunların zümre tutanaklarına tam olarak yansımadağı anlaşılabilir. Kurumsal yönetim için kayıtların gerçekliği yansıtma durumu oldukça önemlidir. Değişme ve gelişmeleri başlatma yollarından birinin yönetimle ilgili kayıtların analizi ve değerlendirilmesi sonucunda olduğu düşünülürse; zümre toplantılarının toplantı yönetimine uygun olarak yapılması, katılan herkese eşit ve özgür söz hakkı verilmesi; toplantılarda söylenenlerin tutanaklara aktarılmasının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerden bazıları, müdürlerin toplantılara katılmaksızın zümre çalışmalarını planlamaya çalıştıklarını, genelde mevzuat gereği yapılması gereken çalışmaların planlanmasında iyi olduklarını, planlama yoluyla başarıyı arttırmaya yönelik üstün bir yönlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Ö1 kodlu öğretmen, *müdür bey öğretmenlerin birlikte planlama yapmalarını sağlamaya çalışıyor. Kendisi katılmıyor* şeklinde açıklama yapmaktadır. Başka bir öğretmen, *zümre çalışmalarının zamanında eksiksiz olarak yapılmasını istediğinden bunların planlanmasında çok iyidir* (Ö4). *Çalışmaların tarihini zaman kaybetmeden belirleyin ve idareye teslim edin* (Ö26) şeklindedir. ZTT'lerinin incelenmesinden *okul müdürlerinin planlama konusunda kayıtlı söylemleri bulunmadığı görülmüştür* (T1-T7). Bu durum öğretmenlerin, müdürlerin toplantılara katılmayarak yapılmasını sağladığı yönündeki görüşlerini destekler yöndedir.

Zümre Çalışmalarında Örgütlemeye Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin zümre çalışmalarının örgütlenmesine, öğretmenleri çalışmaya isteklendirme ve harekete geçirme yönünden baktıkları görülmektedir. Tablo 2'de, zümre çalışmalarının örgütlenmesine ilişkin görüş ve tespitlere yer verilmiştir.

Tablo 2. Zümre çalışmalarının örgütlenmesi ile ilgili görüşler ve tespitler

	Güçlü	Zayıf
Müdür	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenleri çalışmaya isteklendirme ve harekete geçirme. • İletişim kanallarını açık tutabilme. 	-
Öğretmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gerekli donanımı sağlama. • Çalışmalar hakkında bilgi alma. • Öğretmen katılımını sağlama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zümre çalışmalarının önemi konusunda yeterli bilince sahip olmama. • Görevlerin belirlenmesi ve dağıtılmasının uygun olmaması. • Teknik destek sağlanamaması. • İşlerin bazı kişilerin üzerine yıkılması; iş birliğinin sağlanamaması. • Zümre çalışmalarının önemi anlaşılmadığından yasal yükümlülükten kurtulmak için şeklen yapılması, çalışmaların asıl amaçlarına ilgisiz kalınması. • Çalışmalara liderlik yapılamaması.
Zümre Toplantı Tutanakları	<ul style="list-style-type: none"> • Toplantı gündemlerinin oluşturulması. • Zümre başkanlarının belirlenmesi. • Zümre toplantı tutanaklarının onaylanması ve arşivlenmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zümrede yapılacak işler, işlerin dağıtımı ve nasıl yapılacağı konusunda müdürlerin kayıtlı söylemlerinin bulunmaması. • Başarı standartlarının belirlenmemesi. • İletişimin nasıl yapılacağı konusunda müdürlerin kayıtlı söyleminin bulunmaması. • Zümre üyelerinin iletişimi, bilgi paylaşımı ve eğitimi konusunda müdürlerin kayıtlı söyleminin bulunmaması.

Bu konuda M5 kodlu müdür, *öğretmenleri harekete geçirebilmek bu noktada çok önemlidir. Onlarla sıkı ilişkiler geliştirmek gerekiyor. Motivasyonu arttırdığınız zaman çalışmaların çok daha kolay ilerleyeceğini söyleyebiliriz* derken; M3 kodlu müdür, *güçlü yönlerimiz katılımcılar arasındaki iş birliği ve çalışma isteği uyandırabilme, iletişim kanallarını açık tutabilmek empati kurabilmek moral ve motivasyonu*

arttırıcı etkinliklerin düzenlenmesinde yapıcı rol üstlenmektedir demektir. Zümre amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılacak işler ve bu işleri yapacak öğretmenlerin belirlenmesi, görev dağılımlarının yapılması, işlerin nasıl yapılacağına kılavuzluk edecek ilkelerin belirlenmesi konularında müdürler görüş belirtmemektedirler.

Öğretmenlerden bazıları müdürlerin örgütlemeye başarılı olduklarını belirtirken bazıları başarısız olduklarını söylemektedirler. Ö11 kodlu öğretmen, *gerekli teknik donanımı sağlar*; Ö20, *örgütleme yönü iyi*; Ö26, *örgütleme konusunda yeteneklidir. Birlikte hareket etmeyi bilir* şeklinde görüşlerini belirtmektedirler. Bazı öğretmenler ise zümre çalışmalarının örgütlenmesinde okul müdürlerinin görevleri belirlemede ve dağıtmada, gerekli teknik desteği sağlamada zayıf oldukları görüşündedirler. Ö1, *zümre ile ilgili işleri sadece zümre başkanına yıkmaya çalışır*; Ö2, *bir proje ya da etkinlik varsa sadece bir öğretmene yükler*; Ö12, *zümre üyelerinin yapacağı görevleri en uygun şekilde belirlememektedir*; Ö13, *görevleri ve görevlendirmeleri uygun şekilde yapmamakta, zümre çalışmaları için gerekli olan bilimsel ve teknik yeterlikleri sağlayamamaktadır* demektir. Öğretmenlerden bazıları ise zümrelerin örgütlenmesi konusunda yeterli bilincin olmadığını belirtmektedirler. Ö10, *zümre çalışmalarının amaç değil araç olduğu bilinci oluşturulamamaktadır*. Ö19, *zümre çalışmaları sırasında oluşan birtakım yoğunluklar nedeniyle ilgisiz kalınmaktadır* şeklinde görüşlerini belirtmektedir.

Zümre tutanaklarının incelenmesinden müdürlerin zümre toplantılarını inceleyerek onayladığını gösteren imzaları olmakla birlikte çalışmalara bizzat katıldıklarını, söz alarak konuştuklarını, gösteren kayıtlar bulunmamaktadır. Zümre başkanlarının belirlendiği görülmektedir. Bu durum örgütleme açısından olumlu bir durumdur. Ancak; tutanaklarda zümre içinde yapılacak işlerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevlendirmelerin yapılması, öğretmenlere rehberlik edilmesi konularında faaliyette bulunulduğu konusunda kayıt bulunmamaktadır (T1-T7).

Verilerin birlikte değerlendirildiğinde: Okul müdürlerin örgütleme konusunda çalışmaları olmakla birlikte bunların öğretmenler tarafından tamamıyla algılanmadığı ve toplantı dokümanlarına yansıtılmadığı görülmektedir. Müdürlerin zümre çalışmalarının örgütlenmesinde yer, zaman ve araç-gereç sağlamada başarılı olduğu söylenebilir. Çalışmaların sadece yasal sorumluluktan kurtulmak için yapılıyor olması, yapılacak işlerin ve görevlendirmelerin tam anlamıyla yapılmaması, öğretmenlere rehberlik yapılmaması örgütleme sürecinin zayıflıkları konusunda ortaya çıkan bulgulardır.

Zümre Çalışmalarında Yöneltmeye Yönelik Bulgular

Okul müdürleri, yönetsel yetkiye sahip olmayı, zümre çalışmaları için araç-gereç ve ortam sağlamayı, zümre başkanlarını yetkin öğretmenler arasından seçmeyi yöneltme sürecindeki güçlü yönleri olarak belirtmektedirler. Tablo 3'te zümre çalışmalarının yöneltmesine ilişkin görüş ve tespitlere yer verilmiştir.

Tablo 3. Zümre çalışmalarının yöneltmesi ile ilgili görüşler ve tespitler

	Güçlü	Zayıf
Müdür	<ul style="list-style-type: none">Yönetsel yetki olması.Çalışmalar için mekân, araç-gereç ve ortam sağlanması.Zümre başkanlarının yetkin öğretmenler arasından seçilmesi.	<ul style="list-style-type: none">Derslerin ilgili olduğu bilim alanlarında yeterli olunmaması.Zümre toplantılarının hepsine katılmaması.Uzun süreli teftiş yapılmaması.Öğretmenleri birlikte çalışmaya ve öğrenci öğrenmeleri konusunda konuşmaya teşvik edilmemesi.Öğretmelerin doyuma ulaşması nedeniyle çalışmaya gönüllü olmamaları.Müdürlük görevinin kanunla belirlenmemesi nedeniyle müdürlerin kendilerini yetkisiz ve güvencesiz hissetmeleri.
Öğretmen	<ul style="list-style-type: none">Müdürlerin kararları etkileyebilmeleri.Toplantılara katılmayanlar için önlem alınması.Müdürlerin eğitim paydaşlarına yakın olmaları.	<ul style="list-style-type: none">Müdürlerin zümre çalışmalarını önemsememeleri.Müdürlerin liderlik yapamamaları.İyi örneklerin ödüllendirilmemesi.Çalışmalara gereken önemi göstermeyen öğretmenler için tedbir alınmaması.Zümre içinde ve zümreler arasında iş birliğinin sağlanamaması.

• -

- Müdürlerin çalışmaların seyri konusunda görüşlerini belirttiğine dair kayıt bulunmaması.
- Başarı durumları ile ilgili ifadelerin belirsizliği (oran ya da rakam verilmemektedir).
- Değişim ve gelişim konusunda müdürlerin kayıtlı söylemlerinin bulunmaması.
- Başarılı olan öğretmenlerin teşvik edilip edilmediği konusunda kayıt bulunmaması.
- Başarısız olanlar ve uygulanan yaptırımlar konusunda kayıt bulunmaması.

Bu konuda M2, *koordinasyon içinde belirli planlar dahilinde işin yürütmesini pratik olarak sağlıyoruz*. M3, *öğretmenler arasındaki koordinasyonu sağlamak, belirtilen hedeflere ulaşmak için gerekli fiziki ortamı ve araç gereçleri temin etmek görevimiz*. M4, *zümre başkanlarını genelde zümreleri yönetebilecek öğretmenlerden seçiyoruz* demektedir. Müdürler zayıf yönleri olarak; bir bilim alanından gelmeleri nedeniyle derslerin hepsinde yeterli olamamalarını, bütün zümre toplantılarına katılamamalarını, öğretmenleri birlikte çalışmaya ve öğrenci öğrenmeleri konusunda konuşmaya teşvik edememelerini, öğretmenlerin doyuma ulaşması nedeniyle çalışmaya gönüllü olmamalarını ve müdürlük görevinin kanunla belirlenmemesi nedeniyle kendilerini yetkisiz ve güvensiz hissetmeleri olduğunu söylemektedirler. Bu konuda M4, *son dönemlerde alınan kararlar neticesinde daha zayıf bir müdürü profili ortaya çıktı* demektedir. Bu düşüncelerin: Okul müdürlüğü görevinin yasalarla tanımlanmadan atama ve görevden alma işlemlerinin idari kararlarla yapılmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. M6, *her bir zümrenin toplantılarına katılamıyorum. Öğretmenleri birlikte çalışma konusunda teşvik edemiyorum. Yaşlarından dolayı meslekte doygunluk yaşıyorlar. Öğretmenlerimiz zümre sorunlarını çözebilmek için mesai saatleri dışında çalışma konusunda çok az gönüllü oluyorlar*. M7, *sınıfı ve öğretmeni değerlendirmek için kısa aralıklarla uzun süreli teftiş yapamamak eksik yönlerimden, yöneltme sürecinde de teftiş eksikliğinden dolayı zaafım yaşıyorum* demektedir.

Öğretmenler, müdürlerin kararları etkileyebilmelerini, toplantılara katılmayanlar için önlem almalarını yöneticilerin bu temadaki güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir. Ö6, *karar süreçlerine bizzat katılması, çalışmaların zamanında yapılması için motive etmesi, çalışmalara katılmayanlar için tedbir alması, üyelerin uyum içinde çalışmalarını sağlaması güçlü yönleridir*. Ö17, *öğretmenlerin motive edilmesi ve zümre çalışmalarının amaç değil başarı için araç olduğu vurgusunun yapılması sürecin daha sağlıklı işlenmesini sağlamıştır* diyerek müdürlerin zümre çalışmalarına katılmalarının önemini belirtmiştir. Ö23, *zümre çalışmalarını yöneten okul müdürünün okuldaki öğrencileri tanıyor olması, eğitimin içinden geliyor olması ve eğitim-öğretimdeki yenilikleri biliyor olması yöneltmede başarı sağlar* demektedir. Öğretmenler bu temada zayıflık olarak müdürlerin zümre çalışmalarını önemsememelerini, liderlik yapamamalarını, örnek olamamalarını, iyi örnekleri ödüllendirememelerini, iletişim sağlayamamalarını, çalışmalara gereken önemi göstermeyen öğretmenler için tedbir alamamalarını göstermektedirler. Ö3, *okuldaki zümreler arasında bağlantı kurulmaması, okul, bölge, ilçe ve il zümrelerinin birbirlerinden haberli ve uyum içinde çalışmalarının sağlanamaması*. Ö6, *zümre çalışmalarında başarılı olanlara ödüllendirme yapılmaması, üyelerinin birbirinden kopuk olması, çalışmaların etkinleştirilmesi için eğitim faaliyetlerinin yetersiz olmasıdır*. Ö7, *müdürün zümre çalışmalarına katılmaması, çalışmaları etkinleştirmek için eğitim faaliyetleri düzenlememesidir*. Ö9, *ödüllendirme yapmaması, alınan kararların uygulamaya geçirilmemesi, çalışmalara gereken önemi vermemesi*. Ö20, *zümre çalışmaları için eğitici faaliyetler düzenlememesi* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Zümre toplantı ve karar tutanakları üzerinde yapılan incelemede: Zümre başkanlarının belirlendiği, müdürlerin görüşlerini belirttiğine dair kayıt bulunmadığı, ZTT'lerinde başarı durumları ile ilgili belirsiz ifadeler bulunduğu (başarı konusunda oran ya da rakam verilmemektedir), ZTT'lerinde başarılı olan öğrenci ya da öğretmenlerin teşvik edilip edilmediği konusunda kayıt bulunmadığı, çalışmalara gereken önemi ve desteği vermeyen öğretmenlerle ilgili herhangi bir görüşün bulunmadığı görülmektedir (T1-T7).

Veriler birlikte değerlendirildiğinde zümre çalışmalarını yöneltme sürecinde müdürlerin, toplantıları planlama, toplantı tutanaklarını imzalama, zümre başkanlarının seçimi, zümre çalışmaları için fiziki ortam sağlama konularında başarılı oldukları söylenebilir. Müdürlerin, yasal olarak kendilerini yetkisiz hissetmeleri, bütün derslerde yeterli olmamaları, zümre toplantılarına katılamamaları, zümreler içinde ve arasında iş birliği sağlayamamaları güçsüz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu verilerden hareketle müdürlerin zümre toplantılarına katılmasının öğretmenler tarafından önemsendiği, bu durumun zümre çalışmalarının etkinleştirilmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilebileceği söylenilebilir.

Zümre Çalışmalarında Denetlemeye Yönelik Bulgular

Denetleme, kurumun amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlayan ve bir arada tutan yönetimin asli süreçlerinden birisidir (Robbins vd., 2016). Okul yöneticilerin bu süreci doğru ve etkili olarak işletmeleri zümre çalışmaları ve okulun başarısı için kritik önemdedir. Tablo 4’te zümre çalışmalarının denetlenmesine ilişkin görüş ve tespitlere yer verilmiştir.

Tablo 4. Zümre çalışmalarının denetlenmesi ile ilgili görüş ve tespitler

	Güçlü	Zayıf
Müdür	<ul style="list-style-type: none"> Müdür ve öğretmen çalışma ortamlarının aynı olması. Yakından ve sürekli denetim yapılabilmesi. Öğrencilerin gözlemlenebilmesi. e-müfredat sisteminin başlatılması. 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmalarda başarısız olanlar konusunda idari işlem yapılmaması. Zümre sayısının fazla olması ve iş yükü nedeniyle denetim için yeterli zamanın ayrılamaması.
Öğretmen	<ul style="list-style-type: none"> Toplantıların zamanında yapılması. Zümre evrakının kontrol edilerek eksikliklerin tamamlanması. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının müdürler tarafından sorulması. 	<ul style="list-style-type: none"> Başarı hedeflerinin belirlenmemesi. Sürecin izlenmemesi. Dönem ve yılsonunda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmemesi. Müdürlerin kendi alanları dışındaki zümrelerle ilgilenmemeleri.
Zümre Toplantı Tutanaqları	<ul style="list-style-type: none"> Müdür ve öğretmenlerin toplantıların yapılması gerektiği hususundaki dikkatleri. Zümre evrakının kullanıma hazır olarak bulundurulması. 	<ul style="list-style-type: none"> Müdürlerin ileri bildirimli denetim ile ilgili kayıtlı söylemlerinin bulunmaması. Müdürlerin kontrolün nasıl yapılacağı konusunda kayıtlı söylemlerinin bulunmaması. Müdürlerin çalışmaların gidişatı konusunda kayıtlı söylemlerinin bulunmaması. Müdürlerin sene ortası ve sonundaki toplantılarda dönemlik başarı durumları konusunda kayıtlı söylemlerinin bulunmaması. Düzeltilmesi ya da tamamlanması gereken durumlar ile ilgili müdürler, zümre başkanları ya da öğretmenler tarafından belirtilen kayıt bulunmaması.

Araştırmaya katılan okul müdürleri denetleme sürecindeki güçlü yönleri olarak: Öğretmenlerle aynı ortamda çalışmalarını, yakından ve sürekli denetim yapabilmelerini, öğrencilerin durumlarını gözlemleyebilmelerini, e-müfredat sisteminin başlatılmasını görmekte-dirler. Bu konuda M2, *denetim şimdi bizim için daha da kolaylaştı. E-müfredat sistemine bütün faaliyetler giriliyor. Denetim daha da kolaylaşıyor. E-müfredat sisteminin devreye girmesi denetleme gücümüzü artırıyor.* M3, *öğretmenler sürekli yakınımızda olduğundan kimin başarılı kimin başarısız olduğunu biliyoruz. Her öğretmenin ne yaptığını gözlemleye biliyoruz. Ona göre bir yaklaşımımız oluyor. İşini aksatan, zayıf olan öğretmenleri daha sıkı takip ediyoruz.* M7, *öğretmenin konuşmasından hal ve hareketlerinden veya dışarıdan gelen bir veli'nin isteğinden, öğrencinin durumundan takip ediyoruz, sürekli okuldayız demektir.* Müdürler bu temada zayıf yön olarak, çalışmalarda başarısız olan öğretmenler hakkında yaptırım uygulanmamasını, zümre sayısının fazla olması ve iş yükü nedeniyle denetim için yeterli zamanı ayıramamalarını belirtmektedirler. Bu konuda M2, *herşeyi soruşturmaya dökmek istemiyorum. Maalesef bazı öğretmenler iyi niyeti suiistimal ediyor. İyi niyetim benim zayıf yönümdür. Öğretmen işini yapmıyorsa gereğini yapmak gerekir ama yapmıyoruz.* M5, *izleme noktasında sınıf sayısının çokluğundan dolayı yetersiz kalabiliyorum. Her birini en ince ayrıntısına kadar denetlemekte güçlük çekebiliyorum.* M6, *başarısız zümrelerde yönetsel bir işlem yapmıyoruz demektir.*

Öğretmenler, zümre çalışmalarının denetiminde yöneticilerin güçlü yönleri olarak: Evrakın kontrol edilerek eksikliklerin tamamlanmasını, toplantıların zamanında yapılmasını ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının sorulması olduğunu belirtmektedirler. Bu konuda Ö12, *zümre çalışmaları müdürümüz tarafından kontrol edilip değerlendirilmektedir. Eksik bir şey varsa bize duyurulmaktadır.* Ö15, *toplantı tutanaklarını okuyup inceliyor ve hatalı yerleri düzelttiriyor.* Ö23, *yönetimden anlaşılan sadece denetim kısmı bu nedenle evrakları zamanında isteyerek kontrol etmede çok başarılılar. Yoğunlaşılan kısım burası.* Ö25, *evrak kontrolünün somut tarafları olduğu için daha iyi yapılıyor. Zümre tutanaklarının zamanında teslim edilip edilmemesinde çok hassaslar.* Ö26, *evrak takibinden ileri geçmez demektir. Müdürlerin*

zümre denetimindeki zayıf yönleri olarak: Hedef belirlenmemesi, sürecin izlenmemesi, dönem ve yılsonunda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmemesi, kendi alanı dışındaki zümrelerle ilgilenilmemesi belirtilmektedir. Bu konuda Ö6, *zümre çalışmalarının başarılı ya da başarısızlığını belirleyecek ölçütleri açıklamama. Süreci izleyerek bilgi almama, yönlendirmelerde bulunmama. Planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmeme.* Ö10, *kendi branşı dışındaki zümreleri bilgisi yeterli olmadığı için sadece organize ediyor. Diğer çalışmalardan çok bir şey anlamıyor.* Ö11, *zümre çalışmalarının yapılma sürecini izlememesi başarısız yönüdür.* Ö18, *süreci sürekli izleyememe, yönlendirememe ve düzenlemelerde bulunmama.* Ö20, *planlanan amaçlara erişilip erişilmediğini tespit etmeme.* Ö24, *takibini yapmaması, yetersiz iletişim sorunu olması, yeteri kadar izleme yapmıyor olması* demektedir.

ZTT'lerinin denetim süreci teması kapsamında incelenmesi sonucunda: Müdürlerin, zümre denetimlerinin nasıl yapılacağı konusunda kayıtlı söylemlerinin olmadığı, çalışmaların gidişatı konusunda kayıtlı değerlendirmelerin bulunmadığı, sene ortasındaki toplantılarda yıllık başarı durumu konusunda kayıtlı söylemlerin bulunmadığı, sene sonu toplantılarında çalışmaların durumu (etkili ya da etkisiz olup olmadığı) konularında kayıt bulunmadığı, düzeltilmesi ya da eksikliğin giderilmesi gereken durumlar ile ilgili müdürler, zümre başkanları ya da öğretmenler tarafından belirtilen bir kayıt bulunmadığı görülmektedir (T1-T7).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini kullanma durumlarını inceleyerek, zümre yönetiminin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, çalışmaların etkililiğini artırmak için önerilerde bulunmaktır. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre müdürlerin zümre çalışmalarında *en az üç toplantı planlamaları, toplantılara öğretmen katılımını sağlamaları, değişiklik ve yenilikleri toplantılarda paylaşmaları ve ZTT'lerini onaylamaları* planlama sürecinin güçlü yönleridir. Bu durum; müdürlerde, zümre çalışmalarını planlama konusunda temel anlayışın bulunduğu şeklinde kabul edilebilir. Varolan unsurların geliştirilmesi, eksikliklerin tamamlanması ile süreç daha etkili hale getirilebilir. Yönetimde planlamanın diğer süreçlerin tümünü kapsamayı ve etkilemesi nedeni ile en önemli süreç olduğu kabul edilmektedir (Bateman ve Snell, 2016). Bu sürecin doğru ve gereklerine uygun olarak yürütülmesi zümre yönetimi ve okul başarısını doğrudan etkileyecektir.

Planlama sürecinin zayıf yönleri, *zümre hedeflerin genel ifadeler şeklinde olması, açık ve belirgin olmaması, öğrencilerin özgün sorunlarını çözme amaçlı planlama yapılmaması* olarak belirlenmiştir. Robbins vd., (2016) planlamanın temelini açık ve özgün amaçlar belirleyerek çalışmalara yön vermek olduğu belirtmektedir. Bu ilkelere uyulmadığında planlama yapılmamış sayılabilir. Araştırma verilerinden zümre çalışmalarının *bilinçli ve gerçekçi olarak yapılmadığı sonucu çıkmaktadır.* Bu durum zümre yönetiminin bilinçli olarak yapılmadığı şeklinde yorumlanabilir. Öğretimin uygulanmasına ilişkin kararların alındığı, öğrenci öğrenmelerini geliştirecek ve kalitesini artıracak etkinliklerin belirlendiği bu çalışmaların bilinçli olarak yönetilmemesi eğitimin amaçlarına ulaşmada önemli bir unsurdan istenilen faydanın sağlanamadığı şeklinde değerlendirilebilir. Bunlara ek olarak planlama sürecinde zayıflık olarak ortaya çıkan *yasal yükümlülük gereği olan toplantıların yapılması ile yetinilmesi, müdürlerin toplantılara katılmamaları* sonuçları da planlama çalışmalarının bilinçli ve gerçekçi olarak yapılmadığını destekler niteliktedir. Bu sonuçlar, Şahin, Maden ve Gedik (2011)'in bu toplantıların öğretmenlere verilen bir görevi tamamlamaktan başka bir şey olmadığı, öğretmenlere eziyet etmek için düzenlendiği; Alım ve Doğanay (2016)'ın zümrelerde işbirliği çalışmalarının daha çok zümre toplantılarıyla sınırlı kaldığı; Aydın (2018)'in ...katılımcıların bazıları ZÖK'lerin etkili olmadığını düşünmektedir. Kılcan, Çepni ve Kılınç (2018)'in öğretmenlere göre zümre çalışmalarının etkili olmadığı, prosedürden oluştuğu sonuçlarıyla aynı yöndedir. Eroğlu ve Özbek (2018), Güler, Altun ve Türkdoğan da (2015) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu durumda okullardaki zümre çalışmalarının eğitim öğretime katkı sağlamayan; yasal yükümlüğü ortadan kaldırmak için yapılan çalışmalar olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Zümre çalışmalarından beklenen verimin alınabilmesi için öncelikle bu anlayışın değiştirilmesi gerekir. Yönetici ve öğretmenler yaptıkları çalışmaların amaçlara katkı sağlayacağına inanırlarsa çaba sarf edebilirler. Bu anlamda okullarda eğitimsel amaçlara katkı sağlayabilecek zümre çalışmalarının yapılabilmesi için uygun bir ortam ve kültür oluşturulmalıdır. Bu değişimi başlatması gerekenlerde müdürlerdir. Horton ve Martin (2013) planlama ve uygulamada yöneticilerin zümre çalışmalarını yakından izleyerek amaçlar doğrultusunda yönlendirme yapmalarının önemli olduğunu belirtmektedirler. Müdürler, öğretmenler arasında yarışmacı kültür yerine; güven, paylaşma, işbirliği, birlikte öğrenme ve gelişmeyi önceleyen ve öğrencilerin faydasına olan sonuçları üretecek kültür ve iklimi oluşturmaya çalışmalıdırlar (Darling-

Hammond ve Richardson, 2009). Sadece zümreleri oluşturarak, toplantıların zamanında yapılıp yapılmadığını kontrol etmek, çalışmalara katılmadan yapılması gerekenlerin şekli olarak gerçekleşmesini sağlamaya çalışmak günümüzün etkili yönetici davranışlarına uygun değildir. Müdürlerin görevi zümreleri oluşturarak yükümlülüklerden kurtulmak değil; çalışmaların etkili olmasını sağlayıp okulun başarısına katkıda bulunması için profesyonel yönetici davranışları sergilemektir. Bu davranışlar; zümre toplantılarına katılarak dönemlik ve yıllık hedeflerin belirlenmesine katkı vermek, eğitim-öğretim sürecinde yapılan çalışmaları sürekli izleyerek faaliyetlerin amaçlar (planlamalar) doğrultusunda olmasını sağlamaktır. Bu şekilde bir yönetim ve çalışma kültürü oluşturulursa zümre çalışmalarında başarı sağlanabilir.

Zümre çalışmalarının örgütlenmesinde güçlü yönler olarak: *Zümre başkanlarının belirlenmesi, ZTT'lerinin onaylanarak arşivlenmesi ve toplantılara öğretmen katılımının sağlanması* sonuçlarına varılmıştır. Bu çalışmalar gerçekte yasal zorunluluk olarak yapılması gereken işlemler olmakla birlikte çalışmaların etkili olmasında dikkate alınabilecek unsurlardır (MEB, 2018). Zayıflık olarak: *İşlerin zümre başkanlarına ya da öğretmenlerin sorumluluğuna bırakılması, problemlerin nasıl çözüleceği konusunda teknik destek verememe, başarı standartlarının belirlenmemesi ve zümre üyelerinin iletişimi, bilgi paylaşımı konularında müdürlerin kayıtlı söylemlerinin bulunmaması* belirlenmiştir. Bu durumlar örgütlenme açısından değerlendirildiğinde: müdürlerin örgütlenme sürecinde yapılması gerekenleri yapamadıkları, zümrelerde yönetsel anlamda örgütlenme sürecinden bahsedilemeyeceği; çalışmaların mevzuattan kaynaklanan yükümlüğü kaldırmak amacıyla yapıldığı söylenilebilir. Bu sonuç Sertkaya (2016)'nın ulaştığı *örgütlemenin yüksek düzeyde gerçekleştiği* sonucu ile farklılaşmaktadır. Bunun nedeni nitel ve nicel yöntem farklılaşması olabilir. Zümrelerde örgütlemenin gerektiği gibi yapılamaması öğretmenlerin sınıfta kendi başlarına bırakılması anlamına gelebilir. Bu durumda: Öğretmenlerin, her öğrenciye göre farklılaşabilen problemleri çözüp onların ilgi ve ihtiyaçlarına cevap vererek; 21. Yüzyıl becerileri ile donatabileceklerini düşünmek oldukça zorlaşmaktadır. Eğitimsel başarıyı sağlamada okulun kritik üretim birimleri olan zümrelerin örgütlenme sürecinin bilimsel anlayışa, süreçlere, tekniklere uygun olarak örgütlenmesi ve işletilmesi gerekir. Bu şekilde bir örgütlenmeyi sağlamak ve uygulamak için okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almasının önemi ortaya çıkmaktadır. Zaman ve kaynak israfını telafi etmenin çok zor olduğu günümüz dünyasında geleneksel deneme yanılma yöntemleri ile okulları yöneterek çağın gerektirdiği niteliklere sahip bireyler yetiştirmenin zor; hatta imkânsız olduğu söylenilebilir.

Yöneltme sürecinde güçlü yönler olarak: *zümre çalışmalarına katılmayanlar ve önem vermeyenler konusunda müdürlerin yetkilerinin olması, öğretmenlere ve diğer paydaşlara yakın olmaları ve sürekli izleyebilmeleri* sonuçlarına varılmıştır. Yetkinin olması ve uygun şekilde kullanılabilmesi çalışmaların yürütülmesinde müdürleri güçlendiren bir durumdur. Yanlış kullanılması öğretmenlerde isteksizliğe neden olabilir. Bu nedenle müdürler yetkilerini zümreleri yönlendirmede kullanabilmelidirler. Müdürlerin eğitim paydaşlarına yakın hatta aynı ortamları paylaşıyor olmaları yönlendirme için oldukça önemlidir. Bu durum kullanılarak eksiklikler tespit edilip zaman ve kaynak israfı olmadan yeni düzenleme ve yönlendirmeler yapılabilir. Yöneltme sürecinde zayıflıklar olarak: *Müdür ve öğretmenlerin zümre çalışmalarının gerekliliği konusunda yeterli inanca sahip olmamaları, öğretmenlerin birlikte çalışmaya ve öğrenci öğrenmelerini geliştirme konusunda işbirliğine ikna edilememesi, müdürlerin öğretmenlere zümre çalışmaları konusunda liderlik yapamamaları, örnek olamamaları, çalışan öğretmenlerin ödüllendirilmemesi, çalışmalara gerekli önemi vermeyenler için yaptırım uygulanmaması* sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Albez vd. (2014)'nin okul yöneticilerinin zümre çalışmalarında *bazen* düzeyinde etkili olduğu sonucu ile aynı yöndedir. Sertkaya (2016) çalışmasında zümrelerde yöneltme sürecinin yüksek düzeyde uygulandığı sonucuna varmakla birlikte bu sürecin uygulanması diğer süreçlere göre daha düşüktür. Gerçekte yönlendirme sürecinde ortaya çıkan zayıflıkların zümre çalışmalarının etkili olamamasındaki temel nedenlerden olduğu söylenilebilir. Antinluoma1 vd. (2018)'ne göre: Zümre çalışmalarında müdürlerin güçlü desteği ve yönlendirmesi çok önemlidir. Bu destek ve yönlendirme sağlanmadan etkili bir zümre çalışması yapmak güçleşmektedir. Müdür ve öğretmenlerin bu çalışmaların eğitimin amaçlarına ulaşmada etkili olacağına inanmamaları; formalitenin yerine getirilmesi olarak bakmaları temel sorun olabilir. Bu durum alanyazın tarafından da desteklenmektedir (Alım ve Doğanay, 2016; Eroğlu ve Özbek, 2018; Güler vd., 2015; Kılcan vd., 2018; Sertkaya, 2016; Şahin vd., 2011). Okul müdürleri, zümre yönetim tarzlarını oluştururken biçimsel işlemlerin yerine getirilip getirilmediğine odaklanmaktansa; çalışma amaçlarına, öğretme yaşantıları sonucunda edinilen bilgi ve tecrübelerin paylaşılıp paylaşılmadığına, öğretmenlerin öğretme kapasitelerinin gelişip gelişmediğine, işbirliği ve paylaşma kültürünün oluşup oluşmadığına, öğrenci öğrenmelerinin gelişimine ve bu konuları geliştirmek için müdürlerin neler yapmaları gerektiği gibi konularda düşünmelidirler (Horton ve Martin, 2013; Johnson ve Johnson, 2005). Yöneticilerin, zümre çalışmalarının eğitimsel amaçlara ulaşmada önemli bir araç olduğunu benimseyerek liderlik yapması yöneltme süreci için kritik önemdedir (Bellibaş, Bulut ve Gedik,

2017). Bunu yapabilmek için öncelikle müdürlerin çalışmaların amaçları ve nasıl yapılması gerektiği konusunda açık bir bilince, inanca ve olumlu duygulara sahip olması gerekir. Bunun tersine; yasal yükümlülüklerden kurtulmak için çalışmaları denetleyen müdürlerin etkili olmasını beklemek olası değildir. Müdürler, zümre çalışmalarını yapılması zorunlu yasal faaliyetler olmaktan çıkarıp, yetenek ve potansiyelin rahatça ortaya konabileceği, yeni deneyimlerin edinilebileceği iklimi oluşturmalarıdır. Bunun için müdürler zümre kararlarına katılım sağlarken; öğretmenlerin okul yönetimine ilgili oldukları alanlarda katılmalarına dikkat etmelidirler. Yönetimsel etkililik ve birimlerin verimliliği bu şekilde sağlanabilir (Göze, 1989). Robbins, Decenzo ve Coulter (2016)'a göre örgütlerin sürekliliklerini sağlamada önemli unsurlardan birisi bilgi üretme ve paylaşma kültürüne sahip olmalarıdır. Zümre üyeleri birbirlerinden ve yaptıklarından öğrenerek öğretme kapasitelerini geliştirebilirler (Senge, 1993; 19). Öğretmenler birlikte çalışma ve sorun çözme anlayışına sahip olduklarında deneyimlerinden edindikleri bilgileri meslektaşları ile paylaşarak mesleki bilginin üretimi, yayılması, okullarının başarısı ve etkililiklerinde önemli bir unsur olabilirler. Müdürler, öğretmenleri öğretim süreçlerinde edindikleri işlevsel bilgileri meslektaşları ile paylaşma ve öğrenci sorunları üzerinde konuşabilme konularında etkilemeli ve desteklemelidir.

Yönetimin sürecinin temel unsurlarından olan denetleme sürecinin güçlü yönleri olarak: *Müdür ve öğretmenlerin aynı ortamda çalışmaları nedeniyle denetimin yakından ve sürekli yapılabilmesi, öğrenci davranışlarındaki değişim ve farklılığın sürekli izlenebilmesi, zümre toplantısı yapma kültürünün olması, zümre evrakının arşivlenmesi ve kullanıma hazır halde bulundurulması* sonuçlarına ulaşılmıştır. Müdür ve öğretmenlerin aynı ortamda çalışmaları nedeniyle denetimin yakından ve sürekli yapılabilmesi, öğrenci davranışlarındaki değişim ve farklılığın sürekli izlenebilmesi zümre yönetim sürecinde güçlü, olumlu bir etki yapabilir. Etkili bir müdür bu unsuru eğitim-öğretimin başarısını artırmada kaldıraç olarak kullanabilir. Zümrelerde alınan kararlar ve bunların sınıflardaki sonuçları anında gözlemlenip farkına varılabileceğinden doğru ve etkili kararlara varılıp varılmadığı, uygulamaların etkin olarak yapılıp yapılmadığı konusunda değerlendirmeler yapılabilir. Öğrenme-öğretme süreçlerine müdahale edilerek yönlendirmeler zaman geçirmeden etkin ve verimli olarak yapılabilir. Denetleme sürecinin zayıf yönleri konusunda; *ileri bildirimli denetim yapılmaması, müdürlerin zümre çalışmaları için yeterli zaman ayırmamaları, çalışmalara önem vermeyenler ya da başarısız olanlar ile ilgili yaptırım uygulanmaması, süreç denetimi yapılmaması, dönemlik ve yıllık hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilerek düzeltici ve geliştirici önlemlerin alınmaması* sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Eroğlu ve Özbek (2018)'in zümre çalışmalarında en az ölçme ve değerlendirme konularının incelendiği bulgusunu destekler niteliktedir. Öğretmenlerden bazıları müdürlerin denetim işini çok iyi yaptıklarını söylemektedirler. Buradaki denetimin, toplantıların yapılmasını sağlamak ve evrakı kontrol etmek olduğu anlaşılmaktadır. Sertkaya (2016) benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ancak; bu şekildeki bir denetimin zümre çalışmalarının etkililiğine katkı sağlamayacağı açıktır. Bunun yerine müdür, öğretim sürecinde oluşabilecek hataları öğretmenlere önceden hatırlatarak dikkatlerini çekmelidir. Yöneticilerin zümre denetimlerine yeterince zaman ayırmamaları ve süreç denetimi yapmamaları; yönetim bilgilerinin eksikliği ile açıklanabilir. Denetleme sürecinin geçerli ve etkili uygulanabilmesi için okul yöneticilerinin yönetim bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini sağlayacak yasal düzenlemeler yapılarak müdürler hizmet öncesinde ve içinde yetiştirilmelidir. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilerek düzeltici ve geliştirici önlemlerin alınmaması, çalışmalara önem vermeyenler ya da başarısız olanlar ile ilgili yaptırım uygulanmaması denetim sürecinin gereklerinin yerine getirilmediğinin göstergeleridir. Bu durum denetimin esasına uygun olmadığı gibi öğretmenlerin motivasyonlarını da olumsuz olarak etkileyebilir. Müdürler planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ederek durumu belirlemeli, değerlendirme ve düzeltme işlemleri yaparak olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olanlarla ilgili yetkilerini kullanarak yaptırımlarda bulunmalıdırlar. Kontrol süreci bu şekilde işletilerek yönetime olumlu katkı vermesi sağlanmış olur.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak uygulamada görevli olanlara şu önerilerde bulunulabilir. (1) Zümrelerin yönetilmesi düşüncesi okul müdürlerine yöneticilik eğitimleri ile verilmelidir. (2) Zümre toplantılarına müdürlerin bizzat katılmaları sağlanarak; zümre ve öğretmen başarısı için değerlendirmede standart olabilecek açık ve net hedeflerin konulması sağlanmalıdır. (3) Müdürlerin zümre öğretmenlerini yönlendirmede etkili olmalarını sağlamak için okul müdürlerinin öğretmen atamalarında belirli oranda etkili olmaları sağlanmalıdır. (4) Zümre çalışmalarında süreç denetimi yapılması yoluyla müdahalede bulunularak hedeflerden sapmalar engellenmelidir. (5) Zümre toplantılarının toplantı kurallarına uygun yapılması sağlanarak, yönetici ve öğretmenlerin bütün düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri tartışma ortamları sağlanmalı, konuşulan konuların ve alınan kararlar tutanaklara

kaydedilmelidir. (6) Öğretmenlerin zümrelerde belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmama durumları değerlendirilerek olumlu ve olumsuz yaptırımlarda bulunulmalıdır.

Araştırmacılar, (1) sadece zümre toplantı ve karar tutanaklarını derinlemesine inceleyen araştırmalar yapabilirler. (2) Zümre başkanları ile zümre yönetim süreçleri konusunda çalışma yapılarak zümre yönetimin etkinleştirilmesi için yapılması gerekenler konusunda alan zenginleştirilebilir. (3) Eylem araştırmaları yapılarak teoride bulunan bilgilerin uygulamaya aktarılması sağlanabilir.

Teşekkür

Bu çalışmada odak-grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmelere katılarak araştırmanın gerçekleştirilmesine destek olan yönetici ve öğretmenlere; çalışmanın olgunlaştırılmasında yapıcı önerileriyle destek olan hakemlere teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

- Albez, C., Sezer, Ş., Akan, D., & Ada, Ş. (2014). İlköğretim okullarında zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği üzerine bir inceleme. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 7, 4-19
- Alım, M., & Doğanay, G. (2016). Coğrafya öğretiminde zümreler arası işbirliğinin önemi ve ortak konuların analizi. *Eastern Geographical Review*, 20(35), 1-16.
- Antinluoma1, M., Ilomäki1, L., Lahti-Nuuttila2, P., & Toom, A. (2018). Schools as Professional Learning Communities. *Journal of Education and Learning*; Vol. 7(5), 76-91.
- Aydın, F. (2018). Coğrafya dersi zümre toplantılarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eastern Geographical Review*, 23(40), 75-86.
- Bateman, T. S., ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim* (Çev. S. Besler ve C. Erbil). Ankara, Nobel.
- BelliBaş, M. S., Bulut, O. ve Gedik, S. (2017). Investigating professional learning communities in Turkish schools: the effects of contextual factors. *Professional Development in Education*, 43(3), 353-374, <http://dx.doi.org/10.1080/19415257.2016.1182937>.
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2018). *İnovasyon ve girişimcilik* (Çev. E. Arslan). Ankara, Nobel.
- Betz, F. (2010). *Yönetim stratejisi stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. (Çev. Ü. Şensoy). Ankara: Sistem.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara, Pegem.
- Bush, T. (2018). *Eğitim liderliği ve yönetim kuramları* (Çev. R. Sarpkaya). Ankara: Pegem.
- Bush, T. (2009). Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Educational Review*, 61(4) 375-389, DOI: 10.1080/00131910903403956.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara, Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2018). Yönetim sihirli değnek. 8 Nisan 2018 tarihinde <http://www.kamudanhaber.net/guncel/yonetim-sihirli-degnek-h367197.html> adresinden erişildi.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., & Oguz, E. (2011). A qualitative interview method: Focus group interview. *The Journal of Theoretical Educational Science (JTES)*, 4(1), 95-107.
- Darling-Hammond, L., & Snyder, J. (2015). Professional capacity and accountability: An introduction. *Education Policy Analysis Archives*, 23(14). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.2005>.
- Darling-Hammond, L., & Richardson, N. (2009). Teacher Learning: What Matters? *Educational leadership* 66(5), 46-53.
- Demirtaş, H. ve Cömert, M. (2006). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi (Malatya ili örneği). *Eurasian Journal of Educational Research*, 25, 96-108.
- Diñçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul, İz Yayıncılık.
- Doğan, S., Tatık, R. Ş. ve Yurtseven, N. (2017). Professional learning communities assessment: adaptation, internal validity, and multidimensional model testing in Turkish context. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 17(4), 1203-1229.
- Eren, R. (2001) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Ankara: Beta.
- Eroğlu, M., & Özbek, R. (2018). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının mesleki gelişim bağlamında incelenmesi. *Researcher Social Science Studies*, 6(3), 255-271. <https://doi.org/10.18301/rss.727>
- Güler, M., Altun, T., & Türkdoğan, A. (2015). Investigating the views of Mathematics teachers on the effectiveness of branch teachers' committee meeting. *Elementary Education Online İlköğretim Online*, 14(142), 395-406. <https://doi.org/10.17051/io.2015.30323>
- Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin okul zümre öğretmenler kurullarına ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim*, 44(205), 26-42.
- Gökyer, N. (2011). İlköğretim okulu zümre öğretmenler kurulu toplantılarının gerçekleşme düzeyi. Elazığ: *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 127-148.
- Göze, A. (1989). *Siyasal düşünceler ve yönetimler*. İstanbul, Beta.
- Güler, M., Altun, T., & Türkdoğan, A. (2015). Investigating the Views of Mathematics Teachers on the Effectiveness of Branch Teachers' Committee Meeting. *Elementary Education Online İlköğretim Online*, 14(142), 395-406. <https://doi.org/10.17051/io.2015.30323>
- Horton, J, & Martin, B. N. (2013) The role of the district administration within Professional Learning Communities, *International Journal of Leadership in Education*, 16(1), 55-70, DOI: 10.1080/13603124.2012.671366.
- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(4), 285-358.
- Karal-Eyüpoğlu, I. S (2015). Eğitim bölgesi fizik öğretmenleri zümre başkanları kurulunun etkinliği. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6 (3), 1-27.

- Kılcan, B., Çepni, O., & Kılınç, A. Ç. (2018). Examining Social Studies Teachers 'Views on Branch Teachers', 6(4), 143–153. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i4.3029>
- Kıvılcımlı, H. (1995). *Diyaletik nedir?* İstanbul: Diyaletik Yayınları.
- Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 3(5), 117-148.
- Kruse, S., D. ve Gates, G. S. (2016). Leading professional learning communities: applying a high reliability organization perspective. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference, 27-28 May 2016 içinde (p38-45). Prague: MAC Prague Consulting Ltd.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara, Nobel.
- MEB (2018a). Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 21 Haziran 2018 tarihinde http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/ilkveokuloncyon_0.html adresinden erişildi.
- MEB (2018b). Ortaöğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 21 Haziran 2018 tarihinde http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogr kurumyon_1/ortaogr kurumyon_1.html adresinden erişildi.
- Merriam, S., B. (2015). *Nitel araştırma*. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel.
- O'Day, J. (2002). Complexity, accountability, and school improvement. *Harvard Educational Review*, 72(3), 293-329.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Pegem Akademi. 9. Baskı. Ankara.
- Punch, K., F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş. Nitel ve nicel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Robbins, S. P., Deconzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. (A. Ögüt, Ed.) (8. baskı). Ankara: Nobel.
- Reeves, D., B. (2004). *Accountability for learning: how teachers and school leaders can take charge*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Senge, P.M. (1993) *Beşinci disiplin* (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Sertkaya, F. (2017). *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Smith, K. (2017). *Teachers as self-directed learners: Active positioning through professional learning*. Singapore: Springer
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Şahin, E., Maden, S., & Gedik, M. (2011). Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğinin Türkçe Öğretmenlerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi, 13(1), 155–172.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Wolgast, A. ve Fischer, N. (2017). You are not alone: colleague support and goal-oriented cooperation as resources to reduce teachers' stress. *Social Psychology of Education*, 20, 97–114. <https://doi.org/10.1007/s11218-017-9366-1>
- Yıldırım, K. (2018). Okulda insan kaynaklarının yönetimi. İçinde N. Cemaloğlu ve M. G. Gülcan (Ed.), *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi* (s. 187-218). Ankara: Pegem Akademi.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.