

## OKUL MÜDÜRLERİNİN ZÜMRE ÇALIŞMALARINI YÖNETEBİLME DURUMU\*

Şenyurt YENİPİNAR\*\*

### ÖZET

Türk Eğitim Sisteminde öğretmenlerinin birbirlerini desteklemeleri ve birlikte çalışmaları amacıyla zümreler oluşturulmuştur. Bu çalışmada müdürlerin zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini nasıl uyguladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma desenindeki çalışmanın katılımcılarını öğretmenler oluşturmuştur. Veriler odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşme teknikleri ile toplanmış ve betimsel analiz yöntemi ile analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma sonunda okul müdürlerinin yönetim süreçlerini zümre çalışmalarına uygulamada tam etkili olmadıkları saptanmıştır. Planlama ve doküman temelli denetimde etkili olmalarına karşın zümre faaliyetlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli örgütlenme ve liderlik etmede etkili olmadıkları belirlenmiştir. Okul müdürleri, zümre faaliyetlerinin dışında kalmayı tercih etmektedirler. Uygulamaya dönük olarak yöneticilerin zümre yönetimi konusunda bilinçlendirilmeleri; öğretmenlerin zümre çalışmalarının önemi konusunda eğitilmesi, mevzuat düzenlemelerinde zümre çalışmaları yönetiminin dikkate alınması araştırmacılara yönelik olarak; farklı yöntem ve örneklerle araştırmaların yapılması, zümre çalışmaları ile ilgili dokümanların incelenmesi, orta ve üst kademe eğitim yöneticilerinin katıldığı araştırmaların yapılması önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Zümre çalışmaları, yönetim süreçleri, okul müdürleri, öğretmenler, nitel

## SCHOOL PRINCIPALS' MANAGEMENT OF BOARDS OF TEACHERS' STUDIES

### ABSTRACT

In Turkish education system, boards of teachers are constituted to enable primary school/branch teachers to study together or support each other. This research tried to identify how principals employ management processes in boards of teachers' studies. Qualitative research design was used in the research. The participants of the research consisted of the teachers. Focus group and semi-structured interview techniques were utilized to collect the data. The data was analyzed through descriptive analysis method. As a result of the study, it was found that the school principals are not fully effective to employ management processes in the boards of teachers' studies. It was determined that they are effective in planning and document controlling, whereas they are not effective to organize and lead boards of teachers' activities to fulfill their goals. School principals prefer not being involved in board of teachers' activities. The following suggestions for the practical implications were made: School principals' awareness with regard to the management of boards of teachers should be raised; teachers should be trained about the importance of board of teachers' studies; management of board of teachers should be included in legislative arrangement; researchers should conduct their research with different method and samplings; the documents dealing with the board of teachers should be examined; research involving lower and upper school principals should be implemented.

**Keywords:** Board of teachers' studies, management processes, school principals, teachers and qualitative research

\* Bu çalışmanın bir kısmı 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (10-12 Mayıs 2018) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, syenipinar@aksaray.edu.tr.

## 1. GİRİŞ

Yönetim insan ve madde kaynaklarını kullanarak amaçları ulaşma süreci olarak tanımlanabilir. Amaçlara ulaşmak için yönetim bilimi alan yazınında belirlenmiş çok sayıda ilke olmakla birlikte etkili ve verimli olabilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim gibi temel yönetim ilkelerini tutkulu, sağlam ve disiplinli bir şekilde uygulamak gerekmektedir. Bu dört temel yönetim fonksiyonu günümüzde de geçerliliğini korumakta, etkili yönetim için gerekli olan altyapıyı oluşturmaktadır (Bateman ve Snell, 2016).

Okullar eğitim sistemlerinde eğitim hizmetinin üretim işinin yapıldığı temel birimlerdir; müdürler ve öğretmenlerin yönettiği süreçler yoluyla hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Gökkyer, 2011). Ancak, sınıf ya da alan öğretmenlerinden sınıfta bulunan her bir öğrencinin öğrenme ihtiyacını karşılayacak bilgi ve becerilere sahip olması beklenmemelidir. Çünkü öğretim sürecinde öğrenenlerin bireysel özellikleri farklıdır ve bir öğretmenin bunlarla baş etmesi zordur (Dilekli, 2017). Bu konuda onlara başta kendi alan arkadaşları olmak üzere diğer alan öğretmenleri ve eğitim paydaşları destek olmalıdırlar (Prince Edward Island (PEI), 2005; Wolgast ve Fischer, 2017).

Eğitim öğretim hedeflerine ulaşmada bireysel çabaları destekleyen işbirlikli faaliyetlerin başarılı olma ihtimali fazladır. Çünkü öğretmenlerin birlikte çalışmaları ve yardımlaşmaları öğrenme yaşantılarının çeşitlendirilmesine, yeni gelişme ve anlayışların edinilmesine, kaynakların geliştirilmesine, bilgi üretilmesine ve davranış seçeneklerinin oluşturulmasını sağlar. Öğretmenlerin etkililiği büyük oranda, birlikte çalıştığı öğretmen grubuna bağlıdır (Can, 2004). Meslektaşlarından destek gördüklerinde inandıklarında, diğerlerinin onların bilgi ve tecrübelerine saygı gösterdiklerini gördüklerinde, görev yaptığı ortam içerisinde sosyal bir varlık olarak değerli olduğunu hissediler (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012). Takım bilincine sahip öğretmenler, takım olarak örgütlenip iyi yönetildiklerinde okulun etkililiği amaçlanan düzeye çıkabilir (Başaran, 2000). Eğitim kurumlarında grupların, öğretmenler arasında işbirliği oluşturmak, etkin iletişim sağlamak, iş tatminini ve motivasyonu artırmak gibi örgüte pek çok olumlu katkılar sağladığı bir gerçektir (Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2016). Eğitimde başarının artırılmasında en önemli adımlar, aynı sınıfın/alanın dersine giren öğretmenler arasında işbirliğini, katılımcılığı ve ortak çalışmayı teşvik eden ilişkilerin ve yardımlaşma etkinliklerinin artırılması oluşturmaktadır (Küçük, Ayvaci ve Altıntaş, 2004; Yıldırım, 2018). Bu anlayıştan hareketle Türk Eğitim Sisteminde sınıf/alan öğretmenlerinin birbirlerini desteklemeleri ve birlikte çalışmaları amacıyla zümreler oluşturulmuştur (MEB, 2018a; MEB, 2018b). II. Meşrutiyet'in ilanından sonra eğitim alanında yapılan değişim ve gelişimlere bakıldığında öğretmenlerin zümreler şeklinde örgütlenerek deneyim aktarımı yapmalarının önemi dönemin eğitimcileri tarafından dile getirilmiştir. Öğretmenlerin niteliklerinin artırılması konusunda zümre öğretmenlerin birlikte çalışmasına vurgu yapılmıştır (Karagöz, 2018).

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2018a) ve MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine göre (MEB, 2018b) zümre öğretmenler kurulu: Aynı sınıfı ya da aynı dersi/alanı okutan öğretmenlerden oluşan kurul olarak tanımlanmaktadır. Amaçları ve çalışma şekilleri yukarıda belirtilen yönetmelikler ve diğer millî eğitim mevzuatı ile belirlenmiştir. Okulun içinde bir alt birim olan zümreler eğitim hizmetinin üretildiği en küçük örgütsel birim olarak kabul edilebilir (Göksoy ve Yenipınar, 2015). Bu anlamda zümreler açıkça saptanmış amaçları

gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş temel gruptur (Eren, 2001). Grubun bilgi ve bilgilendirme birikimi o grubun her bir üyesinin bireysel bilgi ve bilgilendirme birikiminden daha fazladır; üyeler birbirlerinin boşluklarını doldurabilirler; birbirlerinin olaylara bakış açılarını genişletecek şekilde etkileyebilirler. Gruplar bireylere göre daha dikkatlidirler ve daha yaratıcı fikirler üretebilirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013; 146). Zümreler doğru ve etkili olarak kullanıldığında okul yapısı içinde güçlü ve etkin bir yapı taşı olarak işlev görebilir (Bateman ve Snell, 2016: 280). Hatta eğitim sisteminin amaçlarının yerine getirilmesinde zümrelerin, sistemin stratejik iş birimleri olduğu söylenebilir. Çünkü okullarda eğitim hizmetinin üretildiği en küçük örgütsel birimdir; her bir zümre sorumluluğu kendilerine ait olan eğitim hizmetini üretmekle görevlidir (Dinçer, 1994). Dolayısı ile okullardaki zümrelerin belirlenen amaçları yerine getirmemeleri eğitim sisteminin etkililiğini doğrudan etkileyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Okullarda başarılı zümre çalışmaları: kazanımların planlanması, öğrenme-öğretme etkinliklerinin düzenlenmesi, çeşitlendirilmesi, ölçme ve değerlendirme çalışmalarının daha etkili yapılmasını sağlayabilir. Ders hedeflerinin belirlenmesinde öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri; biyolojik ve gelişimsel özellikleri; çevrenin şartları ve olanakları; konunun diğer dersler ve konularla bağlantıları bir öğretmenin algı ve değerlendirmeleri yerine en az iki ya da daha fazla (zümrede bulunan öğretmen sayısı kadar) öğretmenin değerlendirmesinden geçeceğinden daha doğru olma ihtimali artar. Dersin işleniş sürecinde bir öğretmenin hazırlayacağı etkinlik ve faaliyetler yerine en az zümrede bulunan öğretmen sayısı kadar seçenek oluşur. Seçenek sayısının artması doğru seçimi yaparak etkili olanın/olanların seçilmesi ve uygulanması olasılığını artıracığından dersin en uygun yöntem, teknik ve yaşantılarla gerçekleşmesi sağlanacaktır. Çünkü gruplar bireylere göre daha çok ve doğru yaklaşım geliştirebilirler. Grup üyeleri birbirlerinden farklı fikirler üreterek diğer grup üyelerinin daha geniş bir şekilde düşüncelerini sağlayabilirler. Daha çok katılım daha yaratıcı düşünceleri ortaya çıkarır. Bu da sorunları çözmek ve hedeflere ulaşmak için daha uygun seçimlerin ve çözümlerin bulunması anlamına gelir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Dersin değerlendirilmesi sürecinde: Değerlendirme araçlarının ve durumlarının hazırlanmasında zümredeki öğretmen sayısı kadar ölçme seçeneği oluşacağından; seçilen ve uygulanan ölçmelerin geçerlik ve güvenilirliği yüksek olacak ve doğru değerlendirmeler yapılabilecektir. Bütün bunların sonunda bir ders ya da sınıf zümresinin etkili çalışması: Öğrencilerin öğrenme süreçlerinin bir öğretmenin tekelinden çıkartarak birden fazla bakış açısının bulunduğu yönetimsel bir süreçte daha bilimsel bir anlayışla yapılmasını sağlayacaktır. Çünkü grup olarak karar vermenin bireysel olarak karar vermeye göre, artırılmış karar kalitesi, yaratıcılık, kabul edilebilirlik, anlaşılabilirlik, değerlendirme ve doğruluk gibi konularda daha çok faydaları olduğu kabul edilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Öğretim sürecinde hata yapılırsa bile fark edilebilme ve düzeltilme olanakları da daha fazla olduğundan öğrencinin, okulun ve eğitim sisteminin etkililiğinin artması sağlanacaktır.

Okullardaki zümreler aynı zamanda belirli bir grup olarak eğitim ve öğrenme aracıdır. İyi çalışan bir zümrede öğretmenler, herhangi bir konudaki yanlış veya eksik bilgilerini tamamlama olanağına kavuşurlar; bilmedikleri şeyler konusunda kendilerini geliştirirler, kültürlerini artırır, edindikleri deneyimleri ve iyi örnekleri paylaşırlar ve bazı konuları test etme olanağına kavuşurlar (Eren, 2001).

Okullarda zümrelerin iyi yönetilmesi öğrenciler, okullar ve eğitim sistemi için değişik açılardan olumlu yönde farklılıklar oluşturabilir. Çünkü iyi yönetim, iyi liderlik güçlü ve etkili zümrelerin oluşumunu sağlar (Cemaloğlu, 2018). Araştırma konusu ile ilgili olarak yapılan alan yazın taraması Türkiye’de yapılan çalışmaların, zümre çalışmaları yönetiminin dışında yoğunlaştığını göstermektedir. Zümre çalışmalarının yönetimi üzerinde sadece Sertkaya’nın (2017) nicel yöntemle yaptığı *Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi* başlıklı çalışmasına ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonunda karar verme, planlama, iletişim ve denetim süreçlerinin *çok yüksek* düzeyde gerçekleştiği; örgütlenme, eşgüdümleme ve yöneltme süreçlerinin ise *yüksek* düzeyde gerçekleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Karal Eyüpoğlu (2015); Demirtaş ve Cömert (2006); Şahin, Maden ve Gedik (2011); Gökçer (2011) çalışmalarında zümre öğretmenler kurullarını incelemiştirlerdir.

Yönetim, diğer alanlarda olduğu gibi eğitiminde niteliğini doğrudan etkileyerek onu şekillendirir. Zümrelerin etkili yönetilmesi de okulların başarısı açısından olumlu yönde anlamlı farklar yaratacaktır (Bush, 2013). Müdürler, okulların yönetiminden sorumlu kişiler olarak zümre çalışmalarını, kendi haline ya da zümre başkanlarının sorumluluğuna bırakmak yerine; etkili yönetimi sağlamak için temel süreçler olarak kabul edilen planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme süreçlerini işletmelidirler (Bateman ve Snell, 2016). Okulun amaçlarını yerine getirmesinde ve çalışanların verimliliğini artırmasındaki işlevleri dikkate alındığında zümre çalışmalarının etkili biçimde yönetilmesi gereklidir. Fakat alanyazın zümre çalışmalarının yönetilme durumu hakkında sınırlı sayıda çalışma olduğunu göstermiştir. Bu konudaki anlayışın zenginleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle nitel çalışmaların bu ihtiyacın giderilmesine katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Zümre çalışmalarının etkisini kavrayıp yönetimin sayılan fonksiyonlarını doğru ve etkili kullanan yöneticiler hedeflerini gerçekleştirmede diğerlerine göre daha başarılı sonuçlar alabileceklerdir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini nasıl uyguladıklarını öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- 1- Okul müdürlerinin zümre çalışmalarını planlamada güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- 2- Okul müdürlerinin zümre çalışmalarını örgütlemeye güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- 3- Okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yöneltmede güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- 4- Okul müdürlerinin zümre çalışmalarını denetlemede güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Eğitim sisteminin en işlevsel birimi olan okullarda eğitim hizmetinin üretildiği en küçük örgütsel birim zümrelerdir. Her bir zümre sorumluluğu kendilerine ait olan eğitim hizmetini üretmekle görevlidir (Dinçer, 1994: 167). Dolayısı ile zümrelerin amaçlarını etkili olarak yerine getirmeleri eğitim sisteminin başarısını doğrudan etkiler. Gelişme ve değişim hızlı olduğundan günümüz dünyasında eğitimin sonuçlarında başarısızlığa tahammül etmek imkânsızlaşmaktadır. Başarıyı sağlamak ve artırmak için eğitim hizmetin oluşmasında birincil işlemlerin yapıldığı birim olan zümrelerde yönetim süreçlerinin nasıl işlediğinin belirlenmesi; çıkan sonuçlara göre yönetim süreçlerin daha

iyi işleyebilmesi için öneriler getirilmesi ve bu yolla eğitim hizmetinin ilk aşamada doğru ve tam olarak üretilmesine katkı sağlanarak zaman ve kaynakların verimli kullanılması sağlanabilir. Zümre çalışmalarının etkili yönetilmesi uygulamada öğretimin kalitesinin iyileştirilmesine ve bu yolla eğitim sisteminin daha etkili hale gelmesine katkı sağlayabilir. Literatürde zümre çalışmaları ile ilgili araştırmalar olmakla birlikte bu çalışmaların yönetimi konusunda ulusal düzeyde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma bu alanda nitel yöntemle yapılan ilk çalışmalardan olacağından eğitim ve okul yöneticilerinin dikkatini zümre yönetimi üzerine çekerek eğitimin amaçlarına katkı sağlayabilir. Bu çalışma akademisyen ve uygulayıcıların *zümre çalışmalarının yönetimi* üzerinde düşüncelerini sağlayarak daha önce bilinmeyen ilişki ve değişkenlerin ortaya konulmasını sağlayarak; okuyanların bilgi ve tecrübesini artırarak ve bilinenleri teyit ederek alana katkı sağlayabilir (Merriam, 2015).

## 2. YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum (örnek olay) çalışmasının iç içe geçmiş çoklu durum deseni (Tür 4) kullanılmıştır. Bu desende araştırmaya dahil edilen her bir durum, kendi içinde alt birimlere ayrılarak çalışılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013)). Çalışmada olgu olarak belirlenen *zümre çalışmaları yönetimi'nin* nasıl uygulandığı öğretmen görüşlerine dayalı olarak betimlenerek yorumlanmıştır. Öğretmenler zümre çalışmalarının merkezinde olan, yapan, çalışmaların yönetiminden etkilenen ve etkili olarak yapılmasından sorumlu yasal görevlilerdendir (MEB, 2018a; MEB, 2018b). Çalışmada görüşme yöntemlerinden odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sürecinde görüşme yönteminin araştırmacıya sunduğu etkileşim, esneklik ve sonda yollarından faydalanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### 2.1. Çalışma Grubu

Çalışmada Odak grup görüşmesinde öğretmenler arasında maksimum çeşitliliği sağlamak amacıyla *zümre çalışmalarının yönetimi* olgusu üzerinde etkili olabilecek cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki toplam çalışma süresi, branş ve çalışılan eğitim kademesi değişkenleri dikkate alınarak öğretmenler arasından gönüllü olanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Gönüllülüğün esas olması, katılımcıların okullarındaki *zümre çalışmalarının yönetimine* ilişkin deneyimlerini paylaşmaya, eğitimi geliştirmeye ve bilimsel çalışmalara katılmaya istekli olduklarının göstergesi kabul edilmiştir. Okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinden köy, ilçe ve şehir merkezindeki farklı büyüklüklerdeki okullarda görevli farklı deneyim sürelerine sahip öğretmenler çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin 2'si kadın, 8'i erkek; hepsi (10) lisans mezunu; 4'ü 31-35, 3'ü 36-40, 2'si 41-45 ve 1'i 46-51 yaş aralığındadır. Öğretmenlerden 1'i okulöncesi, 3'ü ilkokul, 4'ü ortaokul ve 2'si lise kademelerinde görev yapmaktadır; 1'inin 6-10 yıl, 3'ünün 11-15 yıl, 4'ünün 16-20 yıl ve 2'sinin 21-25 yıl çalışma süresi bulunmaktadır. Katılımcılardan 1'i Türkçe, 2'si fen bilimleri, 2'si İngilizce, 3'ü sınıf öğretmeni, 1'i görsel sanatlar ve 1'i okulöncesi alanlarındandır.

**Tablo 1.***Odak Grup Görüşmesine Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri*

Özellikler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Top.
<b>Cinsiyet</b> 1: Kadın; 2: Erkek	2	8	-					-		10
<b>Eğitim Düzeyi</b> 1: Lisans tamamlama; 2: Lisans; 3: Lisansüstü	-	10	-							10
<b>Yaş (yıl)</b> 1: 26-30; 2: 31-35; 3: 36-40; 4: 41-45; 5: 46-50; 6: 51-55; 7: 56+	-	4	3	2	1	-	-	-		10
<b>Kademe</b> 1: Okulöncesi; 2: İlkokul; 3: Ortaokul; 4: Lise	1	3	4	2						10
<b>Çalışma süresi</b> 1: 1-5; 2: 6-10; 3: 11-15; 4: 16-20; 5: 21-25; 6: 26-30; 7: 31+	-	1	3	4	2	-	-	-		10
<b>Branş</b> 1: Türkçe; 2: Özel eğitim; 3: Fen Bil.; 4: Sos. Bil; 5: İngilizce; 6: Sınıf ögr.; 7: G. Sanatlar; 8: Rehberlik; 9: okulöncesi	1	-	2	-	2	3	1	-	1	10

Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde maksimum çeşitliliği sağlamak amacıyla *zümre çalışmalarının yönetimi* olgusu üzerinde etkili olabilecek cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlikteki toplam çalışma süresi, branş ve çalışılan eğitim kademesi değişkenleri dikkate alınarak saptanan katılımcılar arasından gönüllü olanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Gönüllülüğün esas olması, katılımcıların okullarındaki *zümre çalışmalarının yönetimine* ilişkin deneyimlerini paylaşmaya, eğitimi geliştirmeye ve bilimsel çalışmalara katılmaya istekli olduklarının göstergesi varsayılmıştır. Aksaray, Bolu, Hatay, Kahramanmaraş, Konya, Mersin, Niğde, İzmir, Van illerinden 2017 Mart-Haziran döneminde okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinden köy, ilçe ve şehir merkezindeki farklı büyüklüklerdeki okullarda görevli farklı deneyim sürelerine sahip öğretmenler çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Yarı-yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretmenlerin 18'i kadın, 13'ü erkek; 3'ü lisans tamamlama, 24'ü lisans ve 4'ü lisansüstü eğitimi almıştır. Katılımcıların 8'i 26-30 yıl, 8'i 31-35 yıl, 4'ü 36-40 yıl, 1'i 41-45 yıl, 5'i 46-50 yıl ve 5'i 51-55 yıl arası yaşa sahiptir. Okulöncesinde çalışanlar 4, ilkokulda çalışanlar 9, ortaokulda çalışanlar 11 ve lisede çalışanlar 7 kişidir. Öğretmenlerden 7'sinin 1-5 yıl, 7'sinin 6-10 yıl, 6'sının 11-15 yıl, 4'ünün 16-20 yıl, 1'inin 21-25 yıl ve 6'sının 26-30 yıl arasında çalışma süresi bulunmaktadır. Katılımcılardan 4'ü Türkçe, 2'si özel eğitim, 5'i fen bilimleri, 5'i sosyal bilimler, 2'si İngilizce, 6'sı sınıf öğretmeni, 3'ü görsel sanatlar ve 4'ü rehberlik alanlarındandır. Katılımcıların cinsiyet, alan ve kademelere göre mevcut durumu yansıtacak şekilde dengeli dağıldığı söylenilebilir.

**Tablo 2.***Yarı-yapılandırılmış Görüşmelere Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri*

Özellikler	1	2	3	4	5	6	7	8	Top.
<b>Cinsiyet</b> 1: Kadın; 2: Erkek	18	13							31
<b>Eğitim Düzeyi</b> 1: Lisans tamamlama; 2: Lisans; 3: Lisansüstü	3	24	4						31
<b>Yaş (yıl)</b> 1: 26-30; 2: 31-35; 3: 36-40; 4: 41-45; 5: 46-50; 6: 51-55; 7: 56+	8	8	4	1	5	5	-		31
<b>Kademe</b> 1: Okulöncesi; 2: İlkokul; 3: Ortaokul; 4: Lise	4	9	11	7					31
<b>Çalışma süresi</b> 1: 1-5; 2: 6-10; 3: 11-15; 4: 16- 20; 5: 21-25; 6: 26-30; 7: 31+	7	7	6	4	1	6	-		31
<b>Branş</b> 1: Türkçe; 2: Özel eğitim; 3: Fen Bil.; 4: Sos. Bil; 5: İngilizce; 6: Sınıf öğrt.; 7: G. Sanatlar; 8: Rehberlik; 9: okulöncesi	4	2	5	5	2	6	3	4	31

## 2.2. Verilerin Toplanması

Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013) *Durum çalışmalarında mümkün olduğunca birden fazla veri toplama yöntemi kullanılmalıdır.* Bu çalışmada veriler odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemleriyle öğretmenlerden toplanmıştır. Öğretmenler görevleri gereği okulda öğretimin gerçekleştirilmesine ilişkin süreçlerin merkezinde olan, bu süreçleri planlayan, yönlendiren, zümredeki diğer meslektaşları ve yöneticilerle iletişim içinde olan, yöneticilerin verdikleri kararlardan doğrudan etkilenen ve zümre amaçlarına ulaşmada yükümlülük taşıyan görevlilerdir. Zümre yönetiminin okullarda nasıl yaşandığını keşfetmek ve kapsamını tespit etmek amacıyla öncelikle odak grup görüşmesi yapılması tercih edilmiştir. Okullarda zümre yönetiminin nasıl uygulandığı konusunda öğretmenlerin bireysel görüşlerini belirlemek amacıyla etkileşimsiz ortamda odak grup görüşmesini temel alarak yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin gerçekleştirilmesinde Yıldırım ve Şimşek (2011: 168) tarafından belirtilen görüşme yönteminin ilkeleri izlenmiştir. Buna göre; *görüşme sorularında akışa göre değişiklik yapma, soruları konuşma tarzında sorma, teşvik etme ve geri bildirimde bulunma, süreci kontrol etme ve yansız-empatik olma* ilkeleri uygulanmıştır. Önce 10 öğretmenin katılımıyla odak grup görüşmesi yapılmış, ardından 31 öğretmen ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar birbirlerinin fikirlerinden ve düşüncelerinden faydalandıkları için yeni ve farklı fikirler ortaya çıkabilmektedir (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011). Odak grup görüşmesi 14 Mart 2018 tarihinde Kanuni Anadolu İmam Hatip Lisesinde bulunan bir salonda çalışma gününün sonunda saat 18.00-21.00 arasında gerçekleştirilmiştir. Bir saat elli yedi dakika süren odak grup görüşmesi araştırmacının moderatörlüğünde gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmesinde sorulacak soruların saptanmasında alan yazına dayalı olarak araştırmacı tarafından Bateman ve Snell' in (2016) belirlediği yönetim için gerekli

altyapıyı oluşturan planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol süreçleri esas alınmıştır. Bu dört temel sürecin eğitim yöneticileri tarafından zümre yönetiminde nasıl kullanıldığını belirlemek için öğretmenlerden, yöneticilerin bu süreçleri zümre yönetimlerine uygulamadaki güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Yönetimde güçlü ve zayıf yönler belirlenip analiz edilerek varolan durum kısaca özetlenebilir (Betz, 2010: 274). Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi; varolan potansiyelin değerlendirilmesi; güçlük ve sınırlamaların aşılmasında önemli bir adımdır (Dinçer, 1994). Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve yeni çalışmalarda başarı şansının artırılmasında etkili olabilir (Eren, 2000). Soruların öğretmenler tarafından açık ve net anlaşılması için zümre yönetim süreci, bu süreçlerdeki güçlü ve zayıf yönler görsel hale getirilerek öğretmenlere gösterilmiştir. Geliştirilen sorular dört öğretmene yöneltilecek ve doktorasını eğitim yönetimi alanında yapmış iki akademisyene gösterilerek onların görüşlerinden de yararlanılarak düzenlenmiştir. Okullarda zümre yönetim süreçlerinin nasıl uygulandığını ortaya çıkarmak üzere şu soruların sorulması kararlaştırılmıştır: *i) Okul müdürünün zümre çalışmalarını yönetmede planlama süreci ile ilgili: a) Güçlü yönleri nelerdir? (başarılı şekilde yaptıkları tutumlar, davranışlar, işler, çalışmalar vb.), b) Zayıf yönleri nelerdir? (Yeteri kadar başarılı olamadıkları ya da daha yapılması gerekenlerin bulunduğu tutumlar, davranışlar, işler, çalışmalar vb.). ii) Okul müdürünün zümre çalışmalarını yönetmede örgütleme süreci ile ilgili: a) Güçlü yönleri nelerdir? b) Zayıf yönleri nelerdir? iii) Okul müdürünün zümre çalışmalarını yöneltme süreci ile ilgili olarak: a) Güçlü yönleri nelerdir? b) Zayıf yönleri nelerdir? iv) Okul müdürünün zümre çalışmalarını yönetmede denetleme süreci ile ilgili olarak: a) Güçlü yönleri nelerdir? b) Zayıf yönleri nelerdir?*

Odak grup görüşmesinin başlangıcında öğretmenlere, zümre yönetiminde planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme süreçleri ve bunların uygulanmasında yöneticilerin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili açıklamalarda bulunularak soruların doğru anlaşılmasına çalışılmıştır. Ardından okullarında bu süreçlerin gerçekleşmesindeki deneyimleri sorulmuştur. Sorular katılımcıların tamamına yönelik olarak sorulmuş, görüşlerini belirtmek isteyen her katılımcıya söz hakkı verilmiştir. Bir başkasının görüşünden hareketle görüşlerini belirtmek isteyenlere tekrar imkân verilmiştir. Araştırmacı yaptığı açıklamalar ve sorduğu sonda soruları ile katılımcıların olguya yönelmeleri ve derinleşmelerini sağlamıştır. Önceden planlanmadığı halde görüşme sürecinde ihtiyaç duyulan şu soruda sorulmuştur: *i) Size göre okul yöneticileri zümreleri etkili olarak yönetebilmek için ne yapmalıdırlar?*

Odak grup görüşmesinde elde edilen bulgulardan yararlanılarak yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme, odak grup görüşmesine katılmamış araştırmaya katılmada istekli katılımcılarla okul yöneticilerinin belirlediği mekânlarda yüz yüze, telefon ve internet ortamında görüntülü-sesli multimedya araçları ile gerçekleştirilmiştir. 2018 Nisan döneminde görüşmeler tamamlanmıştır. Öğretmenlere zümre yönetiminde planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme süreçleri ve bunların uygulanmasında yöneticilerin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili görsel öncelikle gösterilerek soruların kapsamının doğru anlaşılmasına çalışılmış ve yarı-yapılandırılmış formda yer alan açık uçlu sorular yöneltmiştir. Bu süreçte araştırmacı soruları sormuş ve katılımcının verdiği cevapları anında yazılı olarak kaydetmiştir. Görüşmenin sonunda kayıtlar katılımcılara teyit ettirilmiştir. Bir yarı-yapılandırılmış görüşmenin tamamlanması ortalama 20 dakikayı almıştır. Katılımcılara odak grup görüşmesinde sorulan soruların aynısı sorulmuştur.



### 2.3. Verilerin Analizi

Odak grup görüşmesinde katılımcıların izni alınarak ses kaydı yapılmıştır. Kayıt deşifre edilerek *Microsoft Excel programına* aktarılmıştır. Yazıya aktarma yapılırken her öğretmene (Ö1-Ö10) şeklinde kod verilmiştir. Ses kaydının çözümlenmesinde *seçici dinleme* ile okullarda zümre yönetim süreçlerine ilişkin ifadeler tespit edilmiş; araştırma konusu ile ilgisiz olanlar dikkate alınmamıştır. Araştırmacı *Microsoft Excel programına* kayıt yapmadan önce bir form üretmiştir. Form üretilirken alan yazından Bateman ve Snell'e (2016) göre belirlenen zümre yönetimi tema başlıkları *i) Planlama, ii) örgütleme, iii) Yönelme, iv) Denetleme* olarak belirlenmiştir. Saptanan bu yönetim süreçlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirten alt bölümler oluşturularak veriler sistematik olarak düzenlenmiş ve betimsel analiz yapılmıştır.

Yarı-yapılandırılmış görüşme formlarının *Microsoft Excel çalışma programına* aktarılmasında da odak grup görüşmesinde kullanılan yöntem kullanılmıştır. Araştırmacı *Microsoft Excel programına* kayıt yaparken odak grup görüşmesinin analizinde kullanılan formu kullanmış, öğretmenlere ait görüşme formları (Ö1-Ö31) şeklinde kodlamış, formlardaki bilgiler incelenerek önceden saptanmış temalara ve alt bölümlerine göre kaydedilmiştir. Böylece veriler sistematik şekilde düzenlenmiştir. Araştırmacı betimsel analizdeki yaparken temalandırma başlıkları önceden belirlendiği gibi *i) Planlama, ii) Örgütleme, iii) Yönelme ve iv) Denetleme* şeklinde olmuştur.

### 2.4. İnanırlılık ve Tutarlılık

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik karşılığında inandırıcılık ve tutarlılık kullanılmaktadır. Bu çalışmada inanırlık ve tutarlık için birden fazla veri toplama tekniği (odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşme) aşamalı biçimde kullanılmıştır. Verilerin yazılı hale getirilmesi, araştırmacının eğitim kurumlarında çeşitli görevlerde (müdür yetkili öğretmen + müdür yardımcısı + müdür + müfettiş = 20 yıl) çalışması, inanırlığın temel ilkelerinden olan ortama uzun süreli katılım ölçütünü karşılamaktadır. Farklı görüşme tekniklerinin aşamalı biçimde kullanılması, görüşmelerde katılımcı çeşitliliğinin sağlanması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmasıyla doğrudan alıntılara yer verilmesi ve katılımcı teyidi inandırıcılığı desteklemektedir. Görüşme kayıtlarının paylaşılabilir olması, yöneltilen soruların belirlenmesi yönteminin ortaya konulması, veri toplama ve analiz süreçlerinin açıklanması, yanlılığı önleyici bağımsız çözümlenmeler yapılmış olması ise tutarlılığı destekleyici yönlerdir. Bunlara ek olarak amaçlı örnekleme, katılımcılar hakkında bilgi, görüşme ortamlarının betimlenmesi inandırıcılığı ve tutarlılığı desteklemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 299-308).

## 3. BULGULAR

Bu bölümde okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yönetim süreçleri açısından nasıl yönettiklerine ilişkin öğretmenlerden odak gurup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile toplanan veriler alt problemlere göre planlama, örgütleme, yönelme ve denetleme temalarında, yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerine ayrılarak verilmiştir. Bölümün sonunda müdürlerin zümre çalışmalarını yönetmede yönetim süreçlerine göre güçlü ve zayıf yönleri tablo halinde gösterilmiştir.

### 3.1. Okul Müdürlerinin Zümre Çalışmalarını Planlanmadaki Güçlü ve Zayıf Yönleri

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin çoğunluğu zümre çalışmalarını planlamada okul yöneticilerinin güçlü yönleri konusunda: zümre çalışmalarını planlamadan çok planlamaya çalıştıklarını, planlama çalışmalarına doğrudan katılmadıklarını genelde mevzuat gereği yapılması gereken çalışmaların planlanmasında iyi olduklarını, bunların dışında planlama yoluyla başarıyı artırmaya yönelik üstün bir yönlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Ö1 kodlu öğretmen: *Müdür bey öğretmenlerin zümre çalışmalarını planlamalarını sağlamak için eğer öğretmenin dersi yoksa bile nöbet yazarak onların birlikte planlama yapmalarını sağlamaya çalışıyor. Çalışmalar planlandı mı, planlanmadı mı bunu çok iyi yapıyor. Hatta toplantı tutanaklarını bekleterek inceliyor, kendisi katılmıyor şeklinde açıklama yapmaktadır.* Ö2 kodlu öğretmen: *Zümre çalışmalarının ciddiyet içinde planlanmasını, yapılmasını talep eder. Fiziki durum dışında müdürlerin güçlü yönü bulunmamaktadır* şeklinde ifade etmektedir. Ö4 kodlu öğretmen: *Güçlü yönleri bulunmamaktadır* Ö5 kodlu öğretmen: *Zümre çalışmasıyla ilgili güçlü yönleri bulunmamaktadır. Formaliteyi geçmemektedir* şeklinde açıklamalar yapmışlardır.

Günümüz anlayışında müdürlerin çalışmaların içinde yer alarak verilecek kararlara katılmaları, çalışmaların oluşumlarını planlama noktasından itibaren takip etmeleri beklenmektedir. Okul müdürleri planlama sürecinde zümrelerin gerçekleştirilebilir, doğru ve gelişimsel hedefleri planlamalarını sağlayarak eğitim faaliyetlerini oluşum süreçlerinin ilk aşamasında etkileyerek kaynakların ekonomik şekilde kullanılmasını sağlayabilirler. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde katılımcıların çoğunluğu planlama çalışmalarına okul müdürlerinin katılmadıklarını ama planlama çalışmalarının mevzuat gereği olduğundan yapılmasını sağlamaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu konuda öğretmen görüşlerinden doğrudan alıntıların bazıları şunlardır: *Zümre çalışmalarının zamanında ve tam tarihinde eksiksiz olarak yapılmasını istediğinden bunların planlanmasında çok iyidir (Ö4). Evrak planlamada çok iyidir. Resmi işleri çok iyi yapar. Tüm yeniliklerin ve değişikliklerin bilgilendirme yazılarını her gün tebliğ eder demektir (Ö2). Zümre toplantılarında gerekli evrak ve öğretmenlerin hazır olmasını sağlar ve öğretmenlere gerekli desteği verir, diğer zümre planlarını örnek olarak öğretmenlere kaynak olarak gösterir (Ö20). Çalışmaların tarihini zaman kaybetmeden belirleyin ve idareye teslim edin (Ö31)* şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerinden okul müdürlerinin planlama çalışmalarına doğrudan katılmadıkları, planlamayı süreç olarak görenek katılma bilincinin olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmelerden okul müdürlerinin zümre çalışmalarının planlanması sürecinde güçlü yönlerinin, planlama sürecine katılıp yönetmekten çok planlamanın yapılmasını sağlamak yönünde olduğu söylenilebilir. Yöneticilerin bu yönde güçlü olması zümre çalışmalarının planlanması konusunun mevzuatla belirlenmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir (MEB, 2018a, 2018b). Zümre çalışmalarının amacı programdaki kazanımların öğrencilere kazandırılması için öğretmenlerin işbirliği yapmalarının sağlanarak eğitimsel başarının artırılmasıdır. Yasal zorunluluğun kaldırılmasının düşünüldüğü bir çalışma ortamında eğitimsel başarının artacağını düşünmek olası görülmemektedir. Bu bağlamdan okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yapıp sorumluluğundan kurtulması gereken bir iş olarak gördükleri sonucu çıkarılabilir. Öğretim yılı başında mevzuat gereği zümre başkanının belirlenmesinden sonra planlama işlerini bırakıp sadece mevzuat gereği işlerin yapılmasına odaklanmak öğretmenleri zümre çalışmalarının etkililiği konusunda duyarsızlaştırabilir. Öğretmenlerde, zümre çalışmalarını öğrencinin ve okulun

başarısında ki önemli bir faktör olarak görmek yerine sadece yerine getirilmesi gereken yükümlülük olarak algılanarak amaçlarından sapmasına; hatta öğretmenlere yapılması angarya olan, hiç bir getirisi olmayan bir iş gibi görülmesine neden olup eğitimin ve okulun amaçlananın tersi yönde etki edebilir. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin çoğunluğu zümre çalışmalarını planlamada okul yöneticilerinin zayıf yönleri konusunda: Öğrenci başarısından çok öğretmen menfaatlerinin dikkate alındığını, öğretmen merkezli planlama yapılarak başarının hedeflenmediğini belirtmektedirler. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şöyledir. *Planlama yapılırken öğrencilerin menfaatleri değil de öğretmenlerin menfaatleri dikkate alınıyor. Öğretmenlerin ders saatleri haftanın belirli günlerinde toplanıyor. Bu durum zümre öğretmenlerinin sık sık bir araya gelerek bilgi ve tecrübe paylaşımlarını olanaksız hale getiriyor* (Ö1). *Öğretmen merkezli planlama yapılıyor. Okul müdürleri öğretmenlerle iyi geçinmek için böyle bir yol takip ediyorlar. Zümre öğretmenleri bazen hafta da bir defa bile birbirlerini göremiyorlar. Bu durum haftalık ve günlük planlamaları çok zorlaştırıyor* (Ö2). *Yöneticiler öğretmenlerle öğrenciler arasında kaldıklarında öğretmenlerin faydalı olduğu durumu tercih ediyorlar* (Ö5). Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinin alanları farklı olduğundan zümre çalışmalarının planlamasına katılmadıklarını söylemektedir. Bu konuda bir öğretmen: *Müdürlerin alanları farklı olduğundan konu alanını tam bilmediklerinden planlama çalışmalarına katılmıyorlar* (Ö10) demektedir. Müdürlerin alanlarının farklı olması, planlama çalışmalarının yönetilmemesi için geçerli bir neden olarak görülmemelidir. Okul müdürleri farklı alanların zümrelerinde de yönetsel süreçleri işleterek başarının sağlanmasında ve artırılmasında etkili olabilirler.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin zümre çalışmalarını planlamadaki zayıf yönlerine dair görüşlerinden öne çıkanların: okul müdürlerinin zümre çalışmalarını öğrenci merkezli olarak planlamaları ve müdürlerin planlama çalışmalarına bizzat katılmamalarının olduğu söylenebilir. Zümre çalışmalarının öğrenci merkezli olarak planlanmaması çalışmalarının amaçlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Zümredeki öğretmenleri bireysel olarak davranmaya yönlendirebilir. Bu durum birlikte çalışmayı engelleyeceğinden zümrelerin fonksiyonunu ortadan kaldırarak varolan potansiyelin kullanılamaması durumunu ortaya çıkarabilir. Bu nedenlerle okul müdürleri zümre çalışmalarının planlanmasına bizzat katılarak öğretmenlerin zümre amaçlarına odaklanmalarını, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek eğitimin ve öğrencilerin eğitimsel faydalarını artırmalıdır.

Zümre çalışmalarının planlanması konusunda okul müdürlerinin güçlü ve zayıf yönleri birlikte değerlendirildiğinde: öğretmenlere göre yöneticiler zümre çalışmalarının planlanmasını sağlamada güçlüyken planlama sürecine bizzat katılmada zayıf oldukları söylenebilir. Hâlbuki zümre çalışmaları bir amaç değil, amaca ulaşmak için kullanılması gereken bir araçtır. Yöneticilerin zümre çalışmalarını mevzuatta yerine getirilmesi gereken bir iş olarak görerek gerçek amacı dikkate almamaları bu konuda yapılan çalışmaların boşa gitmesine neden olabilir. Yapılacak çalışmalarla Zümre çalışmalarının okullarda bürokrasiyi artıran işler olmaktan çıkarılıp okulun amaçlarına ulaşmada etkili bir araç olduğu bilinci kazandırılmalıdır.

### **3.2. Okul Müdürlerinin Zümreleri Çalışmalarını Örgütlemedeki Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin çoğunluğu zümre çalışmalarını örgütlemeye okul müdürlerinin güçlü yönleri konusunda: müdürlerinin iyi yönlerini

belirtmekten daha çok çalışmalarını organize etmedeki genel durumlarını anlatır niteliktedir. Bir öğretmen: *Bizim müdürümüz bütün istek ve ihtiyaçları sürekli kaydediyor ve haftanın bir gününde nelerin nasıl ve kimler tarafından yapılacağına dair ortak bir karar alınıyor. Bu şekilde ortak bir örgütlenme yapılıyor* (Ö1). Diyerek örgütlemenin birlikte yapıldığını ve bunun başarılı olduğunu belirtmektedir. Örgütsel çalışmalarda çalışanların karara katılması başarı için olumlu bir etkidir (Bursalıoğlu, 2016). Başka bir öğretmen: *Zümrede aldığımız diğer zümrelerle işbirliği kararları genellikle yazılı tarihleri performans, proje ödevlerinin verileceği tarihlerin planlanmasından ibarettir* (Ö5). Şeklinde. Bu ifadelerden okul müdürlerinin zümre çalışmalarının organize edilmesinde örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları etkili bir çalışmadan daha çok durum idare etmeye yönelik, mevzuatta belirtilen işlerin yapılarak yasal sorumluluğun kaldırılmasına yönelik olduğu söylenilebilir. Bir öğretmen *Bazen okullarda bir görevi birisi aldı mı sürekli onun üzerinde kalıyor. Başka kimse o görevi üzerine almak istemiyor. Herhangi bir kıstasa göre görevlendirme yapılmıyor* (Ö7) diyerek önceki ifadeyi destekleyerek öğretmenlerin bilinçli olarak organize edilmediğini, bu işin tesadüflere kaldığını belirtmektedir. Bu durum müdürlerin yöneticilik eğitimi almamaları nedeniyle yönetim süreçlerini yeteri kadar bilmemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin zümre çalışmalarını organize etmede başarılı olduklarını belirtmektedirler. Öğretmenler bu konuda: (Ö11) *Yapılacak işin biçim tarafında nerde, ne zaman yapılması gerektiğini net bir ifade ile belirtir. Gerekli teknik donanımı sağlayabilir;* (Ö25) *Zümre çalışmalarını adil ve eşit şekilde yönetiyor. İşbirliği ile görev paylaşımına önem veriyor. Örgütlenme yönü iyi;* (Ö20) *Öğretmenlere görevleri paylaştırır. Çalışmaların nasıl yapılacağını anlatır. Öğretmenlere destek olur. Zümre toplantılarında çalışmaların nasıl işlediği konusunda bilgi alır;* (Ö18) *Örgütlenme konusunda yeteneklidir. Birlikte hareket etmeyi bilir. Öğretmenleri bir arada tutar. Zümre çalışmalarında günleri bile bize o hatırlatır;* (Ö14) *Zümre çalışanlarının işbirliği için ortam ve imkân oluşturma, çalışmalar için gerekli olan bilimsel ve teknik yeterlikleri sağlamada iyidir* şeklinde görüşlerini belirtmektedirler. Bu görüşlerden hareketle öğretmenlerin müdürleri zümre çalışmalarının organize edilmesinde başarılı buldukları söylenilebilir.

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenler zümre çalışmalarını organize etmede okul müdürlerinin zayıf yönleri konusunda: müdürlerin bilinçli ve amaçlara yönelik örgütlenme yapmaktan çok bu işlerin bir şekilde yapılarak yasal sorumluluğun üzerinden atılması şeklinde olduğu söylenilebilir. Bu konudaki öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir. (Ö2) *Okullarda genelde zümre işlerine yapılması çokta gerekli olmayan mevzuat gereği yapılması gereken işler olarak bakıldığından en tecrübeli ya da bu işlerden anlayan biri zümre başkanı olur. Başkanlardan da zümrenin işleyişi veya başarısı konusunda bir şey sorulmaz ondan sadece resmîyeti yerine getirilmesi beklenir;* (Ö6) *Örgütlenme yapılmıyor, işler kimin üzerine kalırsa o yapıyor. Çünkü angarya olarak görülüyor;* (Ö8) *Zümre öğretmenleri kendi aralarında anlaşamıyorlar okul müdürü buna bile müdahale de bulunmuyor;* (Ö9) *Zümrelerin ciddi olarak yapılmasını sene başı öğretmenler kurulunda ısrarla belirtmesine karşın, birinci elden neler yapıldığını düzenli olarak takip etmez* şeklindedir.

Yarı-yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretmenlerin çoğunluğu zümre çalışmalarını organize etmede okul müdürlerinin görevleri belirlemede ve dağıtmada; gerekli teknik

desteği sağlamada zayıf oldukları görüşündedirler. Bu konudaki öğretmenlerin görüşlerinden alınan doğrudan alıntılar şu şekildedir. (Ö1) *Zümre ile ilgili işleri sadece zümre başkanına yıkmaya çalışır;* (Ö2) *Bir proje ya da etkinlik varsa sadece bir öğretmene yükler;* (Ö11) *Zümre üyelerinin yapacağı görevleri en uygun şekilde belirlememektedir;* (Ö13) *Yapılacak görevleri ve görevlendirmeleri uygun şekilde yapmamakta, zümre çalışmaları için gerekli olan bilimsel ve teknik yeterlikleri sağlayamamaktadır.* Bazı öğretmenler ise bu konuda müdürlerin zayıf yönü olarak zümre içindeki iletişimin sağlanamadığı görüşündedirler. Bu konudaki doğrudan alıntılar: (Ö8) *Okulundaki ve diğer okullardaki zümre çalışmaları ile iletişim ve ilişki kurma fırsatı oluşturma teşvik etme ve destekleme;* (Ö9) *Çalışmalara gereken önemi vermemesi, zümre üyelerine düşünceleri ifade edebilmeleri için gerekli fırsatın verilmemesi* şeklindedir. Bazı öğretmenler ise zümrelerin organize edilmesi konusunda yeterli bilincin olmadığını belirtmektedirler. Bu konuda: öğretmenler (Ö19) *Zümre çalışmalarının amaç değil araç olduğu bilinci oluşturulamamaktadır;* (Ö10) *Zümre çalışmaları sırasında oluşan bir takım yoğunluklar nedeniyle ilgisiz kalmaktadır* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin zümre çalışmalarını organize etmedeki zayıf yönlerinden öne çıkanlar: müdürlerin zümre çalışmalarını organize etmeyi sadece yasal sorumluluktan kurtulmak için yapıyor olmaları, görevlendirmelerin iyi yapılmaması, yapılan çalışmaların zorunluluk olarak görülmesi, zümreler içinde ve arasında iletişimin sağlanamaması ve okul müdürlerinin bu duruma müdahale etmemeleridir. Bunların dışında zümre çalışmalarında öğretmenlere görüşlerini ifade edecekleri fırsatların verilmemesi, zümre çalışmalarının organize edilmesi konusunda yeterli bilincin ve isteğin olmaması da ortaya çıkan zayıflıklardır. Odak grup görüşmesinden ve yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler genelde birbirlerini destekler niteliktedir. Gerçekten bu sorunların ortaya çıkmasının temel nedenlerinden en önemlisinin okul müdürlerinin zümre çalışmalarının gerekliliğine inanmamalarının olduğu söylenilebilir.

### **3.3. Okul Müdürlerinin Zümre Çalışmalarını Yöneltilmedeki Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Odak grup çalışmasına katılan öğretmenler yöneltme çalışmalarının zor olduğunu ifade etmektedirler. (Ö6) kodlu öğretmen *Bu zor bir süreç bizim müdür ve müdür yardımcımız resmi olmayan toplantılar yaparak öğretmenleri zümre çalışmalarında yönlendirmeye çalıştı ancak başarılı olamadı. Bu nedenle yöneticiliği bırakmaktan bahsediyorlar. Çok zor bir iş demektir.* Müdürlerin çalışmaları yönlendirmekte zorlanmaları yöneticilerin yönetim tekniklerini yeteri kadar bilmelerinden ya da öğretmenlerin zümre çalışmalarının önemine inanmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Her iki durumda okulların amaçlarını gerçekleştirmelerinde olumsuz etkenlerdir. Bu olumsuz durumlar eğitim yöneticileri tarafından yapılacak çalışmalarla ortadan kaldırılarak eğitimin amaçlarının daha yüksek seviyede gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

Yarı-yapılandırılmış görüşmeye katılan öğretmen (Ö17) *Öğretmenlerin çalışma sürecinde motive edilmesi ve bu sürecin bir amaç değil başarı için araç olduğu konusunun vurgulanması sürecin daha sağlıklı işlenmesini sağlamıştır* demektir. Zümre çalışmalarının eğitimin amaçlarına ulaşmada amaç değil, araç olduğunun öğretmenlere anlatılması yöneltme süreci için önemli bir adımdır. Bunu yapabilmek için öncelikle müdürlerin bu çalışmaların amaçları ve nasıl yapılması gerektiği konusunda net bir

bilince ve inanca sahip olması gerekir. Bu özelliklere sahip olmayan müdürler öğretmenleri yönlendirmede başarılı olamayabilirler. (Ö4) *Zümre çalışmalarını yöneltme konusunda kusursuzdur. Çalışmalara kendisi de katılır, eksiksiz ve tam olmasına dikkat eder* demek suretiyle müdürün çalışmaya bizzat katılmasından duyduğu memnuniyeti belirtmiştir. Bu durum öğretmenlerin amaçlar doğrultusunda yöneltmesi için önemli bir etkidir. Öğretmenler müdürlerin yönlendirmelerini kolaylıkla kabul edebilirler. Bu ifadeden hareketle müdürlerin zümre toplantılarına bizzat katılmalarının öğretmenleri yönlentmede önemli bir etken olduğu söylenebilir. (Ö6) *Karar süreçlerine bizzat katılması, çalışmaların zamanında yapılması için motive etmesi, çalışmalara katılmayanlar için tedbir alması, üyelerin uyum içinde çalışmalarını sağlaması güçlü yönlerdir* diyerek müdürlerin zümre çalışmalarına bizzat katılmalarının önemini desteklemektedir. Öğretmenler, müdürlerin iyi yetiştirilmeleri halinde öğrenciyi, öğretmeni ve çevrenin özelliklerini iyi analiz ederek bu etkenleri yöneltme sürecinde etkin olarak kullanabileceklerini düşünmektedirler. Bu konuda bir öğretmenin görüşleri şu şekildedir. (Ö23) *Zümre çalışmalarını yöneten okul müdürünün okuldaki öğrencileri tanıyor olması, eğitimin içinden geliyor olması ve eğitim-öğretimdeki yenilikleri biliyor olması yöneltmede başarı sağlar. Öğrencilerin, velilerin ve çevrenin farkında olan okul müdürü bu paydaşlarla koordineli çalışma sonrası harikalar yaratabilir. Yani öğretmenlerin, çalıştığı çevrenin ve öğrencilerin başta sosyo-ekonomik düzeyi yanında diğer faktörleri göz önünde bulundurursa işbirliğini sağlar* demektedir.

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenler, okul müdürlerinin yöneltme sürecindeki en önemli zayıflıklarından birisinin yöneticilerin seçilme süreçleri ve bununla bağlantılı olarak yöneltmenin nasıl yapılacağı konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamalarını göstermektedirler. Bu konudaki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır. (Ö1) *Yöneticiler kendilerini güçlü hissetmediklerinden öğretmenleri yöneltmede başarılı olamıyorlar. Böyle bir girişimde bulduklarında öğretmenler müdürlerin eksik yönlerini söyleyerek onların girişimlerinden geri çekilmelerine neden oluyorlar. Okul müdürleri öğretmenleri zümre çalışmalarına yöneltmek yerine öğretmenleri etkilemeksizin idarecilik yapıyorlar. Müdürler kendi alanları dışındaki alanlarda yönlendirme yapamıyor;* (Ö2) *Yöneltme liderliğin bir alt alanı ancak bizim liderlerimizi seçme yöntemimiz sıkıntılı, müdürlerimizin yöneltme yetenekleri zayıf şeklindedir. Yöneltmede en önemli konulardan biri öğretmenlerin, müdürlerin yöneltme yetenek ve becerileri konusundaki inançlarıdır. Müdürlerinin yöneltmede yeterli olmadığı fikrine sahip olunması müdürlerin yöneltme yapabilmelerini zorlaştıran bir etkidir. Bu durudaki müdürlerin öğretmenleri harekete geçirme ve esinlendirme konularında etkili olabileceklerini düşünmek oldukça zordur (Bateman ve Snell, 2016). Öğretmenlerin, müdürlerin kendilerini güçlü hissetmemeleri konusundaki düşünceleri; müdürlüğün kanunla tanımlanan bir meslek olmaması durumundan kaynaklanıyor olabilir. Müdürlerin sadece görevlendirme ile yöneticilik yapıyor olmaları her an kolay bir şekilde görevlerini bırakmak zorunda kalabilecekleri ya da görevlerinden alınabilecekleri ihtimalinin olması onları yeteri kadar kararlı davranmamaya sevk etmiş olabilir. Bazı öğretmenler zümre çalışmalarında yeteri kadar motive edilemediklerini belirtmektedirler. Bunlardan biri, *zümre toplantılarında öğretmenlere yeteri kadar motivasyon sağlanamamaktadır* diyerek müdürlerin öğretmenleri çalışmalara motive etmede sorun yaşadıklarına işaret etmektedir (Ö9). Bu ifadelerden öğretmenlerinde zümre çalışmalarında başarılı olmak konusunda çok istekli olmadıkları, bunun sonucunda da yöneticilere zorluklar çıkardıkları sonucuna varılabilir. Bu olumsuz sonucu ortadan*

kaldırabilmek için yönetici ve öğretmenler hizmetiçi eğitime alınarak zümre çalışmalarının önemi, yönetim süreç ve teknikleri konularında gelişmeleri sağlanabilir.

Öğretmenlerden bazıları, yöneltme sürecinde yöneticilerin zümre çalışmalarının amaçlarını tam olarak anlayamadıklarını, sorumluluk almaktan kaçındıklarını, bütün sorumluluğu zümre başkanlarına attıklarını bu durumun öğretmenlere de yansıdığını onlarında bu çalışmaları gereği gibi yapmadıklarını belirtmektedirler. Bu konuda bir öğretmen, (Ö31) *sorumluluğun çoğunluğunun zümre başkanının üzerine kalması nedeniyle yapılacak çalışmalarda yapılmıyor. Topu zümre başkanlarına atıyorlar. Organizasyon için yapılacak çalışmalar bile öğretmenler tarafından gereksiz görülüyor. Öğretmenler kendilerinin reklamlarını yapma peşindedeler. Kimse zümre olarak çalışmaya sıcak bakmıyor. Bizden çok, ben fikri ön planda. Müdürler öğretmenlere birlikte çalışmanın önemini anlatabilmeli. İletişimsizlik hat safhada. Öğretmenler arasında paylaşım fikri yok* demektedir. Diğer bir öğretmen, (Ö14) *müdürler zümre çalışmalarının amaç ve gerekliliğini özümseyememekte, çalışmaların sürekliliği için gerekli olan moral ve isteklilik ortamını oluşturamıyorlar* diyerek önceki ifadeleri desteklemektedir. Bazı öğretmenler ise çalışmalara yeterli destek ve katkıyı vermeyen öğretmenlerin izlenerek gerekli yönlendirmelerin yapılmıyor olmasını yöneticilerin zayıflığı olarak görmektedirler. Bir öğretmen bu konuda: (Ö29) *Zümre çalışmalarına katılmayanlar ya da isteksizlik gösterenlerle ilgili gerekli önlemleri almada yetersizdir* Bu durum zümrede etkili şekilde çalışan öğretmenleri de olumsuz yönde etkileyebileceğinden zümre çalışmaları için olumsuz bir durumdur. Okul yöneticileri öncelikle gerekli etkinliği gösteren öğretmenleri destekleyerek onların moral ve motivasyonlarını düşürecek durumları ortadan kaldırmalı, iyi durumda olmayan öğretmenlere yöneltme çalışmalarını yaparak amaçlar doğrultusunda çalıştırabilmelidir.

#### **3.4. Okul Müdürlerinin Zümre Çalışmalarını Denetlemedeki Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Odak grup çalışmasına katılan öğretmenlerin çoğunluğu süreç denetlemenin olmadığını ancak okul müdürlerinin evrak denetiminde güçlü olduklarını belirtmektedirler. Bu durum yasal sorumluluktan kurtulmak için yapılmış olabilir. Bunlarla ilgili görüşlerden bazıları şunlardır. (Ö2) *Evrakları zamanında isteyerek kontrol etmede çok başarılılar. Çünkü yönetimden anlaşılan sadece denetim kısmı, yoğunlaşılan kısım burası. Evrak kontrolünün somut tarafları olduğu için daha iyi yapılıyor;* (Ö3) *Zümre tutanaklarının zamanında teslim edilip edilmemesi konusunda hassas ama bu evrak takibinden ileri geçmez* şeklindedir. Bu görüşler yöneticilerin denetleme sürecini işletmekten çok sadece sonuç kontrolü üzerinde durdukları şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiler yönetim konusunda eğitim almadıklarından denetim süreci konusunda yeterli bilince sahip olmaya bilirler. Başka bir öğretmen okul müdürünün denetimdeki güçlü yanları şu şekilde ifade etmektedir. (Ö4) *Odasında zaman zaman zümreleri davet ederek onlarla hoş sohbet ortamında okul ve gidişatı konuşur. Bunu yaparken de genel olarak kontrol etmiş olur* demektedir. Yarı-yapılandırılmış görüşmeye katılan öğretmenlerden çoğunluğu odak grup görüşmesinde olduğu gibi okul müdürlerinin evrak denetimini çok iyi yaptıklarını, bu konuda çok güçlü olduklarını söylemektedirler. Bu konudaki öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır. (Ö1) *Evrak kontrollünü çok iyi bir şekilde yapar, yapılan noktalamaya işaretlerine dahi dikkat eder. Evrak kontrolünde o derece başarılı,* (Ö2) *Evrak denetiminde çok başarılıdır. Yönetmeliğe çok hâkim olduğu için en ufak ayrıntıyı dahi kaçırmaz. Eğer bu yönde bir sıkıntı varsa değişiklik için evraki tekrar*

*iade eder* şeklindedir. Bu bulgulardan okul müdürlerinin zümre denetimlerinde süreç denetiminden çok sonuç odaklı olarak evrakları denetledikleri, bunlar üzerindeki işlemleri kontrol ettikleri sonucuna varılabilir. Ancak; zümreler eğitim hizmetinin grup halinde üretiminin planlandığı, öğrenme etkinliklerinin hazırlandığı ve seçildiği, öğrenme süreci sonuçlarının grup içinde değerlendirilerek eksikliklerin tamamlanması için gerekli çalışmaların tekrar planlandığı yönetsel yapılardır. Sadece sonuçların kontrolü başarıyı sağlamada yetersiz kalabilir. Grup halinde çalışmanın faydalarından biri: birden fazla görüşün etkileşiminden faydalanarak hataları olabildiğince azaltarak mümkün olan en iyi başarıyı sağlamaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Sonuç odaklı denetim yapıldığında: süreç tamamlandığından yapılanların düzeltilme şansı azalmış olmaktadır. Bu nedenle okul müdürleri zümre denetimlerinde bütün süreci denetleyerek hatalı sonuçlar üretilmeden yöneltmelerde bulunmalıdırlar. Yarı-yapılandırılmış görüşmelere katılan öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin zümre çalışmalarını denetlemede iyi olduklarını, çalışmalarını kontrol ederek eksiklikleri kendilerine bildirdiklerini, çalışmalarda başarılı olanları ödüllendirdiklerini belirtmektedirler. Bu konudaki öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir. (Ö26) *Zümre çalışmalarının başarıya ulaşmış olmasını saptayarak eksiklikleri belirlemede iyidir. Başarısızlığa neden olan durumları belirlemesi konusunda başarılıdır;* (Ö25) *Denetleme yönünden titiz ve gayretlidir. Öğretmenleri devamlı kontrol altında tutmaktadır. Ders giriş ve çıkışlarında, ders anlatımında, mesleki çalışmalarda öğretmenlere rehberlik ve önderlik yapmaktadır;* (Ö7) *Zümre çalışmalarında başarılı olanları ödüllendirir* şeklindedir.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde öğretmenlere göre, zümre çalışmalarını yönetmede okul müdürlerinin en iyi olduğu yönetim sürecinin denetleme olduğu sonucu çıkarılabilir. Ancak, bu durumun sonuçlar üzerinde ve sonuç odaklı olması denetim sürecinin geliştirilmesi gerekli olduğunu göstermektedir. Bu sürecin geliştirilmesi zümre çalışmalarının yönetiminde iyileştirmeler sağlayarak bütün olarak zümre çalışmalarının etkinleşmesini sağlayabilir.

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin süreç denetimi yapmadıklarını, zümrelerde elde edilen sonuçları amaçlarla karşılaştırarak başarı düzeyini belirlemediklerini, bu durumun müdürlerin yönetim konusunda eğitim almamalarından kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu konudaki öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir. (Ö5) *Zümrelerin aldıkları kararları ele alarak neler yaptınız, neler yapmadınız şeklinde toplantılar yapmaz;* (Ö3) *Müdürlerimiz gerçekten lider olarak gelmediklerinden yönetmiyorlar. Gerçekten lider olsalar zaten yönetirler. Onların direkt yönetim eğitimi almaları gerekir. Müdürlerimizin zümre yönetimlerinden haberdar olduklarından emin değilim* şeklindedir. Bir kısım öğretmenler ise müdürlerin kendilerini yenilemediklerini, zümreleri yönetme konusunda ilgilerinin olmadığını bu nedenle zümre yönetiminde başarılı olamadıklarını belirtmektedirler. (Ö1) *Müdürlerin çoğunluğu eski sistem mezunu, değişen sistemler karşısında kendilerini yenilemiyorlar. Yeni süreçlerden çok haberdar değiller. Bu nedenle yönetim tam olmuyor* diyerek bu görüşü desteklemektedir. Bazı öğretmenler ise zümre yönetiminin müdürler ve öğretmenler için zor bir süreç olduğunu belirterek etkili bir yönetim için her iki tarafında kendini geliştirmesi gerektiğini söylemektedirler. Bu konuda bir öğretmen (Ö2) *Ben masanın iki tarafında da buldum. Yönetici olup yönetmekte zor. Öğretmen olmakta zor. Her iki tarafında kendisini sürekli geliştirmesi gerekiyor. Birçok öğretmen arkadaşımız kendini yenilemediği gibi bana sen neden bu kadar seminer yazıyorsun diyor. Sistem öğretmenleri kendilerini geliştirmeye yönlendirmiyor, zorlamıyor. Değişme ve gelişme*



öğretmenlerin vicdanına kalmış durumda demektir. Bir öğretmen ise zümre yönetimin bilinçli şekilde yapılmadığını söylemektedir. (Ö4) *Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi genellikle zorunluluktan dolayı toplantı gündemlerinde oluyor. Yapılan çalışmalar değerlendirilerek geleceğe yansıtılmıyor. Zümre yönetimi konusu çokta bilinçli olarak ele alınan bir konu değil. Zümrede planlanan davranışlara erişilip erişilmediğini kontrol edilmiyor* demektir.

Yarı-yapılandırılmış görüşmeye katılan öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin zümre denetimlerinde süreç denetimi yapmamalarını müdürlerinin en önemli zayıflığı olarak görmektedirler. Bu durum yarı-yapılandırılmış görüşme sonuçlarını destekler niteliktedir. Bir öğretmen şöyle demektir. (Ö13) *Süreci sürekli izleme, yönlendirme ve düzenlemelerde bulunmaması zayıf yönüdür. Sadece sene başında ve sonunda zümre toplantılarının yapılmasını takip eder.* Başka bir öğretmen ise (Ö21) *süreç takibini yapmıyor olması, genellikle değişikliklere gitmiyor olması zayıftır* diyerek bu görüşü desteklemektedir. Bazı öğretmenler ise müdürlerin farklı alanlardan olmalarının zümre denetimlerinde onların zayıf yönü olduğunu belirtmektedirler. (Ö19) kodlu öğretmen *müdürümüz bizden bilgi almıyor bunun nedeninin alanının bizim alanla ilgili olmamasından dolayı olduğunu söylüyor* demektir.

Öğretmenlerden bazıları denetleme konusunda müdürlerin zayıf yönlerinin olmadığını, denetim çalışmalarını etkin şekilde yerine getirdiklerini belirtmektedirler. (Ö1) kodlu öğretmen bu konuda *denetlemede hiç zayıf noktası yoktur. En iyi yaptığı iş* demektir. Öğretmenlerden bazıları ise müdürlerin zümrelerin çalışmalarını önemsememelerini ve eksiklikleri belirleyerek düzeltme yönünde çalışmamalarını zayıf yön olarak görmektedirler. (Ö20) kodlu öğretmen *olumsuz tavır ve davranışa sahip olan öğretmenlere, yanlış davranışta bulunanlara değinmemesi zayıf yönüdür. Zümre çalışmalarına katılanlarda, katılmayanlarda aynı keşeye konmaktadır* demektir. Bazı öğretmenler ise müdürlerin zümreler için başarı ölçütü belirlemede zayıf olduklarını belirtmektedirler. (Ö30) kodlu öğretmen bu konuda *zümre çalışmalarının başarı düzeyini tespit edecek ölçütler belirleme konusunda zayıftır. Hatta böyle bir kıyaslama bile yapmamaktadır* demektir.

Okul müdürlerinin zümre çalışmalarını yönetmedeki güçlü ve zayıf yönleri yönetim süreçlerine göre temalara ayrılarak (planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme) ulaşılan sonuçlar tablo haline getirilmiştir. Tablonun düzenlenmesi sırasında varılan sonuçlar bütün temaların içerikleri ile karşılaştırılarak birden çok tema kapsamına girenler en çok ilgili olduğu temanın içine dahil edilmiştir.

**Tablo 3.**

*Müdürlerin Zümreleri Yönetmede Yönetim Süreçlerine Göre Güçlü ve Zayıf Yönleri*

	<b>Güçlü yönler</b>	<b>Zayıf yönler</b>
<b>Planlama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planlama çalışmalarının mutlaka yaptırılması</li> <li>✓ Çalışma evrakının incelenerek eksikliklerin tamamlanması</li> <li>✓ Öğretmenlerin birlikte çalışmalarını sağlayacak planlamaların yapılması</li> <li>✓ İyi planlama örneklerinin gösterilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zümre çalışmalarının yasal zorunluluktan kurtulmak için yapılması gereken bir iş olarak görülmesi</li> <li>✓ Planlamalarda öğrenci başarısının temel hedef olarak alınmaması</li> <li>✓ Zümre öğretmenlerinin sık sık birlikte çalışmalarının planlanmaması</li> </ul>

Tablo 3. devamı

	Güçlü yönler	Zayıf yönler
Örgütlenme	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Öğretmenlerin görüşlerini almaları</li> <li>✓ Araç ve gereçleri sağlamaları</li> <li>✓ Birlikte hareket etmeyi bilmeleri</li> <li>✓ İşbirliği için ortam ve imkân oluşturmaları</li> <li>✓ Öğretmenlerin, müdürlerin çalışmalarına katılmalarını olumlu olarak görmeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Öğretmenlerin amaca uygun organize edilmemesi, işin tesadüflere bırakılması</li> <li>✓ Öğretmenlerin aralarında anlaşamamaları</li> <li>✓ Çalışmaların sadece zümre başkanlarına yüklenmesi</li> <li>✓ Zümre içi ve zümreler arası iletişimin tam olarak sağlanamaması</li> <li>✓ Öğretmenlere görüşlerini ifade edecekleri fırsatların verilmemesi</li> <li>✓ Öğretmenlerin zümre çalışmalarını gereksiz olarak görmeleri</li> </ul>
Yöneltilme	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Çalışmaların nasıl yapılacağı konusunda rehberlik yapmaları</li> <li>✓ Toplantılara bizzat katılmaları</li> <li>✓ Çalışmalara yeteri kadar destek vermeyenler için tedbir almaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Okul müdürlerinin atanma süreçleri ve yönlendirmeyi bilmemeleri</li> <li>✓ Müdürlerin alanları dışındaki zümrelerde yönlendirme yapmaya istekli olmamaları</li> <li>✓ Öğretmenleri zümre çalışmalarında yönlendirmenin zor oldu düşüncesinin bulunması</li> <li>✓ Öğretmenlerin bireysel çalışarak kendi reklamlarını yapmak istemeleri</li> <li>✓ Zümre çalışmalarının gerekli olduğuna inanılmaması</li> </ul>
Denetim	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evrak denetiminin çok iyi olması</li> <li>✓ Yasal olarak yapılması gereken işlerinin iyi takip edilmesi</li> <li>✓ Mevzuatın takip edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Süreç denetimi yapılmaması, sonuçlara odaklanılması</li> <li>✓ Düzenli denetim çalışmalarının olmaması</li> <li>✓ Çalışmalara gerekli desteği vermeyenlere yönelik işlem yapılmaması</li> </ul>

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenen okul müdürlerinin zümre çalışmalarında yönetim süreçlerini (planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetim) uygulamadaki güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin ulaşılan sonuçlar alan yazına dayalı olarak tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

##### 4.1. Okul Müdürlerinin Zümreleri Çalışmalarını Planlamadaki Güçlü ve Zayıf Yönleri

Birinci alt problemde okul müdürlerinin zümre çalışmalarını planlamadaki güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu sorulmuştur. Tablo 3 te görüldüğü gibi müdürlerin planlamaları yaptırmakta güçlü oldukları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Sertkaya'nın (2017) sonuçlarını destekler yöndedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta planlama

çalışmalarının yaptırılmasıdır. Müdürlerin planlama sürecine katılmadan çalışmaların yapılmasını sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu durum öğretmenler tarafından güçlü yön olarak ifade edilse de planlama süreci açısından güçlü bir yön olarak kabul edilmeyebilir. Çünkü okul müdürleri okulun en önemli bileşenlerinden biri olarak planlama sürecine katılarak liderlik etmelidirler (Özdemir, Sezgin ve Koşar, 2013). Planlama, oluşması düşünülen faaliyetlerin zeminini belirleyeceğinden müdürlerin bu sürece katılarak daha etkili olmaları gerektiği söylenilebilir (Bateman ve Snell, 2016). Müdürlerin, zümre öğretmenlerinin birlikte çalışmalarını sağlayacak şekilde planlama yapmaları bu çalışmaların geliştirilmesi açısından iyi bir temel oluşturabilir. Bu şekilde zümre öğretmenleri ortak anlayış geliştirerek, bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşarak dersin amaçlarının gerçekleştirilmesinde daha çeşitli ve etkili yöntemler uygulayabilirler.

Planlama sürecindeki zayıflıklar olarak *zümre çalışmalarının yasal zorunluluktan kurtulmak için yapılması gereken bir iş olarak görülmesi ve planlamalarda öğrenci başarısının temel hedef olarak alınmaması* birbirleri ile ilişkilendirilebilir. Şöyle ki: Zümre çalışmalarının temel amacı aynı alandaki öğretmenlerin birlikte çalışmalarının sağlanması yoluyla görevdeşlik oluşturarak öğrenci başarısının artırılması ve öğretmenlerin birbirlerine destek olmalarının sağlanmasıdır. Çalışmalar sadece yasal zorunluluktan kurtulmak amacıyla yapıldığında öğrenci başarısı temel hedef olarak alınmamakta dersin ve eğitim amaçları doğrultusunda kullanılabilir potansiyel doğru kullanılmayarak öğretmen ve yöneticiler için zorunluluktan dolayı yapılması gereken bürokratik işler olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu durumun okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Gökyer' in (2011) çalışmasında belirttiği gibi *ZÖK tutanaklarındaki kararların nasıl uygulanacakları etkin şekilde planlanmadığından, kararların çoğunlukla yüzeysel olduğu ve kâğıt üzerinde kaldığı düşüncesi oluşmaktadır. Aynı okuldan alınan farklı yıllara ait ZÖK toplantı kararlarının birbirleriyle aynı olması, öğretmenlerin ZÖK toplantılarının önemine inanmadıklarını ortaya koymuştur* şeklindeki görüşü bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Planlama konusunda sonuçlardan bir diğeri de zümre öğretmenlerinin sık sık birlikte çalışmalarının planlanmasında müdürlerin zayıf olduğu durumudur. Öğrenme yaşantıları ile ilgili kararların alındığı zümre toplantılarının yeterli aralıklarla yapılmaması öğretmenlerin bu kararları kendi başlarına ve dışardan birinin gözetimi olmadan almasına neden olacağından hata yapılması ihtimalini dolayısıyla öğrencinin eksik ya da yanlış şekilde eğitilmesine yol açabilir. Zümredeki öğretmenlerin sıklıkla bir araya gelmeleri: hangi çalışmaların ne zaman ve nasıl yapılacağı, kazanımların edindirilebilmesi için hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağı, derslerde hangi etkinliklerin yapılacağı ve ölçme değerlendirme durumlarının belirlenmesi açılarından önemlidir. Bu nedenlerle okul müdürleri zümre öğretmenlerinin planlı olarak sıklıkla birlikte çalışabilecekleri ortam ve fırsatları oluşturmalı, bu yönde onlara liderlik etmelidir. Hatta zümredeki öğretmenlerin her gün kısa toplantılar yaparak değerlendirme yapmalarının, öğrencilerin programa uygun olarak yetiştirilmelerinde önemli bir etken olduğu söylenilebilir. Çünkü bu durum öğretmenlerin potansiyellerini eğitimin hedefleri konusunda birleştirebilmeleri için ortam oluşturur. Öğrenciler her kazanımı birden fazla bakış açısından geçerek belirlenen, alternatifli durumlardan en iyilerinin seçildiği öğrenme yaşantılarını deneyimleme fırsatına sahip olurlar. Zümre öğretmenlerinin öğrencilere verilmek istenen her kazanımın öğretme durumlarının hazırlanmasına birlikte karar vermeleri ve ders sonlarında sonuçları değerlendirmeleri program amaçlarına ulaşmada en önemli işlerden biridir. Müdürlerin bu faaliyetin uygun aralıklarla yapılması içi gerekli bilince sahip

olmaları, planlamaları yapmaları ve uygun ortamların hazırlanmasını sağlamaları öğrenci, öğretmen, okul ve eğitimin başarısı için vazgeçilmez bir durumdur.

#### **4.2. Okul Müdürlerinin Zümreleri Örgütlemedeki Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Öğretmenler, okul müdürlerinin zümre çalışmalarını organize etmede güçlü yönleri olarak: *öğretmen görüşlerini almalarını, araç ve gereç sağlamalarını; birlikte hareket etmeyi bilmelerini, işbirliği için ortam ve imkân oluşturmalarını* güçlü yönler olarak belirtmişlerdir. Bu sonuçlar öğretmenlerin ve müdürlerin birlikte çalışma konusunda gerekli bilişsel yeterliliğe sahip oldukları ve zümre çalışmalarının geliştirilmesi için temel yeterliğin öğretmen ve müdürlerde bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç Sertkaya (2017)'nin çalışmasında örgütlemenin *yüksek düzeyde* gerçekleştiğini sonucu ile aynı yöndedir ve okul yöneticilerinin zümre çalışmalarını yönetmede kullanabilecekleri potansiyelin olduğu söylenilebilir. Müdürlerin zayıf yönleri olarak: *öğretmenlerin amaca uygun olarak örgütlenmemesi, işlerin tesadüflere bırakılması; öğretmenlerin aralarında anlaşamamaları; çalışmaların sadece zümre başkanlarına yüklenmesi; zümre içi ve zümreler arası iletişimin tam olarak sağlanamaması; öğretmenlere görüşlerini ifade edecekleri fırsatların verilmemesi ve öğretmenlerin zümre çalışmalarını gereksiz görmeleri* olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Karal Eyüpoğlu'nun (2015) *...yapılan gözlemler, katılımcıların kendi uygulama ve deneyimlerine ilişkin bireysel görüş, öneri ve endişelerini toplantı tutanaklarına aktarmada çekimser kaldıkları ve birçok konuda tutanaklara yüzeysel görüşler ve öneriler aktardıkları...* sonuçları ile aynı yöndedir. Bu görüşler yönetici ve öğretmenlerin zümre çalışmalarının önemine inanmadıklarından ortaya çıkmış olabilir. Bu bağlamdan zümre örgütlemelerinin amaçlı ve bilinçli olarak yapılmadığı yasal zorunluluktan kurtulmak için çalışmaların yapıldığı şeklinde de yorumlanabilir. Bu durumdaki çalışmalardan amaçlar doğrultusunda etkili sonuçlar beklemek olası görülmemektedir. Yönetimin diğer alanlarında olduğu gibi zümre yönetiminde de yapılacak işleri en iyi şekilde yapacak olanlar belirlenerek grup içindeki sorumluluklar dağıtılmalı ve her birey görevlerini en etkili şekilde gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Okul müdürü süreç sırasında zümre öğretmenlerini izleyerek performans düşüklüğü gösterenleri uyararak yönlendirmelidir.

#### **4.3. Okul Müdürlerinin Zümre Çalışmalarını Yöneltilmede Güçlü ve Zayıf Yönleri Nelerdir?**

Bu temada müdürlerin, zümre çalışmaları konusunda rehberlik yapmaları, çalışmalara katılmaları ve gerekli desteği vermeyen öğretmenler konusunda tedbir almaları güçlü yönler olarak belirtilmektedir. Okul müdürlerinin atanma süreçlerinden dolayı yöneltmeyi bilmedikleri, kendi alanları dışındaki zümrelerde yönlendirme yapmaya istekli olmamaları, öğretmenleri zümre çalışmalarında yöneltmenin zor oldu düşüncesinin bulunması müdürlerin bu temadaki zayıf yönleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar Mete'nin (2004) *yöneticilerin takım çalışmalarını desteklemediği* sonucu ile aynı yöndedir. Bu düşünceler öğretmenlerin, müdürlerin yönetim yeteneklerini yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin yönetim alanında eğitim almaksızın atanmaları ya da atanma şekillerinin kabullenilmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuç Sertkaya'nın (2017) örgütlemenin *yüksek düzeyde gerçekleştiği* sonucu ile ayrılmaktadır. Bu durum araştırma yöntemlerinin farklı olmasından kaynaklanmış olabilir. Öğretmenlerin, müdürlerin yöneltme yeterlikleri konusunda tereddüt içinde

olmaları yönetimin başarılı olmasındaki en önemli engellerdendir. Müdürlerin yöneltmedeki yetersizliklerinin kaynaklarından birisi görevlendirilmeleri öncesinde ve sonrasında yönetim konusunda her hangi bir eğitim almamaları nedeniyle tam anlamıyla yöneltme yapma yeterliliğine sahip olmadıkları algısından kaynaklanmış olabilir. Bu durumun öğretmenler tarafından hissedilerek belirtilmesi liderlik ve yöneticilik açısından olumsuzluktur. Öğretmenlerin kendi reklamlarını yapmak amacıyla bireysel çalışmak istemelerinin belirtilmiş olması da ilgi çekicidir. Bu durum bazı öğretmenlerin kendi çıkarlarını okulun ve eğitimin çıkarlarından önde gördüğü ve kendilerinin zarar göreceği düşüncesinden dolayı zümre çalışmalarına gereken desteği vermediği şeklinde yorumlanabilir. Zümre çalışmaları ve okulun başarısı için olumsuz bir durumdur. Çünkü öğretmenlerin sahip oldukları fikirleri ve deneyimleri birbirleriyle paylaşmaları eğitim ve öğretim çalışmalarının başarılı olması için oldukça önemlidir (Gökkyer, 2011). Meslektaş desteği, işbirliğinin önemli bir kaynağıdır ve çalışma gruplarının üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Wolgast ve Fischer, 2017). Okul müdürleri bu durumdaki öğretmenlere müdahale ederek zümre çalışmalarında birlik ve bütünlüğü sağlamalıdır. Bu durumu ortadan kaldıracak idari ve eğitimsel çalışmalar yapılmalıdır.

#### **4.4. Okul Müdürlerinin Zümre Çalışmalarını Denetlemede Güçlü ve Zayıf Yönleri Nelerdir?**

Zümre çalışmalarının yönetimi sürecinde müdürlerin en güçlü yönlerinin denetleme olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç Sertkaya'nın (2017) sonuçları ile aynı yöndedir. Ancak *denetimin süreç denetimi olmaktan çok sonuçların ve belgelerin denetlenmesi* şeklinde olduğu açıklanarak zayıf yön olarak belirtilmektedir. Bu şekildeki denetimi zümre çalışmalarının amaçlarından daha çok yasal yükümlülükten kurtulmak amacıyla yapılan denetim olduğu şeklinde anlamak olasıdır. Okul müdürlerinin kazanımların öğrencilere verilmesinden çok kendilerini yasal yükümlülüklerden kurtarmak için denetim yaptıkları söylenilebilir. Zümre çalışmalarının başarısı için okul müdürleri bütün süreçleri ve bu süreçlerdeki her bir işlemi denetleyerek olası hataların yapılmasını önlemelidirler. Bu şekilde zaman ve kaynakların etkili şekilde kullanılması sağlanarak zümrelerin dolayısı ile derslerin amaçları gerçekleştirilebilir. Süreç denetimi yapılması halinde öğretmenlerin öğretim sürecindeki her işlemin kontrol edildiğini sezinleyerek çalışmalarını doğru ve etkili yapmaya özen göstermekte daha dikkatli olacakları söylenilebilir. Öğretmenlerin zayıf yön olarak belirttikleri konulardan birisi de *çalışmalara gerekli desteği vermeyenlere yönelik işlem yapılmamasıdır*. Bu durum gerekli çalışmaları yapan öğretmenler içinde olumsuzluklar oluşturarak çalışmalardaki ivmenin gittikçe azalmasına yol açabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için müdürler zümre çalışmalarını sürekli izleyerek her öğretmenin potansiyeli ve yetenekleri oranında çalışmalara katkı sağlaması için yöneltmede bulunmalı, öğretmenlerin olumlu bir zümre ikliminde çalışmalarını sağlamalıdır.

Nitel çalışmaları genellenin doğası gereği güçlükleri bulunmaktadır. Bu çalışmada zümre çalışmalarının müdürler tarafından yönetilmesi ile ilgili varolan durum odak grup görüşmesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmelerle olduğu gibi betimlenmeye çalışılmıştır. Alan yazında zümre çalışmalarının yönetilmesi konusunda yeteri kadar çalışmanın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim sisteminin stratejik üretim birimleri olan zümrelerin etkili yönetilmesi öğretim sürecinin başarısı için kritik önemdedir. Bu birimde başarıyı sağlamadan üst sistemlerinde başarıyı sağlamak çok zorlaşabilir. Bu nedenle uygulamaya dönük olarak; zümre çalışmalarında başarıyı sağlamanın her okul müdürü için bir

zorunluluk olduğu düşünülerek okul müdürleri planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme süreçlerini zümre yönetimlerinde uygulamalıdır. Öğretmenlerin zümre çalışmalarının gerekliliği konusunda bilinçlenmelerini sağlayacak idari ve eğitimsel çalışmalar yapılmalıdır. Eğitim yönetimindeki karar vericiler, mevzuat düzenlemelerinde zümre çalışmalarının yönetimine dikkati çekmeli ve sürecin yönetimine vurgu yapmalıdırlar. Araştırmacılara dönük olarak; zümre çalışmalarının yönetilmesi konusundaki durumun netleşmesi için başka yöntemlerle ve örneklerle yeni araştırmalar yapılmalıdır. Zümre çalışmalarının yönetimi ile ilgi; doküman incelemesi, eğitim orta ve üst kademe yöneticilerinin katıldığı nicel ve nitel çalışmalar yapılması varolan durumun açıklığa kavuşmasını sağlayabilir. Varılan sonuçlar yeni araştırmaların yapılmasında yol gösterici olabileceği gibi zümre çalışmalarındaki her bir işlemin analiz edilerek iyi yönetimin sağlanması için neler yapılması gerektiği konusunda uygulamadaki karar vericilere yapılacaklara karar verme konularında fikirler verebilir.

**KAYNAKÇA**

- Bateman, T. S., ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim* (Çev. S. Besler ve C. Erbil). Ankara, Nobel.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Betz, F. (2010). *Yönetim stratejisi stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. (Çev. Ü. Şensoy). Ankara: Sistem Ofset.
- Bursalioğlu, Z. (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (13. Baskı)*. Ankara: Pegem.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 103-119.
- Cemaloğlu, N. (2018). Yönetim sihirli değnek. 8 Nisan 2018 tarihinde <http://www.kamudanhaber.net/güncel/yonetim-sihirli-degnek-h367197.html> adresinden erişildi.
- Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Hasekioğlu Turgut, I. (2016). Zümre öğretmenlerinin işbirliği düzeyini belirleme ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 803-820.
- 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.
- Dilekli, Y. (2017). The relationships between critical thinking skills and learning styles of gifted students, *European Journal of Education Studies*, Vol. (3)4, 69-96. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.34491>.
- Diñçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul, İz Yayıncılık.
- Eren, R. (2001) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Ankara: Beta
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta
- Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. (2015) Öğretmenlerin okul zümre öğretmenler kurullarına ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim*, 205, 26-43.
- Gökkyer, N. (2011). İlköğretim okulu zümre öğretmenler kurulu toplantılarının gerçekleşme düzeyi. Elazığ: *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 127-148.
- Karagöz, S. (2018). Sadrettin Celal Antel's Ten-year Ministry Development Report: An Assessment Based on the Divisions of Educational Sciences. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5): 1119-1128. DOI: 10.13189 /ujer.
- Karal Eyüpoğlu, I. S (2015). Eğitim bölgesi fizik öğretmenleri zümre başkanları kurulunun etkinliği. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6 (3), 1-27.
- Küçük, M., Ayyvacı, H., Altıntaş, A. (2004). Zümre öğretmenler kurulu toplantı kararlarının eğitim ve öğretim uygulamaları üzerindeki yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi.

- 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.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim Yönetimi (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara, Nobel.
- Mete, Y. A. (2003). *İlköğretim okullarında öğretmen yetkilendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/adresinden edinilmiştir>.
- MEB (2018a). Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. 26.07.2014. 15 Şubat 2018 tarihinde [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon\\_0/ilkveokuloncyon\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/ilkveokuloncyon_0.html) adresinden erişildi.
- MEB (2018b). Ortaöğretim kurumları yönetmeliği. 15 Şubat 2018 tarihinde [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogrkurumyon\\_1/ortaogrkurumyon\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogrkurumyon_1/ortaogrkurumyon_1.html) adresinden erişildi.
- Merriam, S., B. (2015). Nitel araştırma. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Koşar, S. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- PEI. (2005). *Teachers and Support Staff Working Together Standards and Guidelines A Handbook for Teachers and Support Staff*. [http://www.gov.pe.ca/photos/original/ed\\_tssworktog.pdf](http://www.gov.pe.ca/photos/original/ed_tssworktog.pdf), 12.03.2018 tarihinde erişildi.
- 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>.
- Schlechty, P. C. (2005) *Okulu yeniden kurmak*. (Çev. Y. Özden). Ankara: Nobel.
- Şahin, E., Maden, S. ve Gedik, M. (2011). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğinin Türkçe öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi (Erzurum il örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1).
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *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 (1), <https://doi.org/10.1007/s11218-017-9366-1>.
- Yıldırım, K. (2018). Öğretmenlerin bireysel ve birlikte öğrenme tercihlerini etkileyen özellikleri. *Eğitim ve Bilim*, 43, 194, 1-17, <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2018.7491>



## EXTENDED ABSTRACT

### 1. Introduction

There are a number of principles to achieve goals in management science in the literature. However, basic management principles including planning, organizing, leading and controlling have to be implemented in passionate, disciplined and steady way to be effective and efficient. These four basic management functions have kept their importance nowadays and constitute the necessary substructure of an effective management (Bateman & Snell, 2016).

According to MEB (2018a) and MEB (2018b), board of teachers 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 (Göksoy & Yenipinar, 2015). The fact that boards of teachers are well managed can make positive differences with regard to students, school and educational system because good management and leadership ensure powerful and effective boards (Cemaloğlu, 2018). When the studies related with the research subject are reviewed in Turkish literature, it is seen that the board of teachers' studies is not in school management scope. In this context, "Evaluation of board of teachers' studies with regard to management processes" conducted through quantitative method by Sertkaya (2017) was accessed. The results of this study indicated that decision-making, planning, communicating and controlling processes are fulfilled at "very high" level and organizing, coordinating and leading processes are realized at "high" level. It can be claimed that school principals as responsible people for school management, should use basic processes in board of teachers' studies instead of assigning the responsibility to just heads of boards of teachers or letting it be (Bateman & Snell, 2016).

The purpose of this research is to reveal how school principals implement management processes in board of teachers' studies based on teachers' perceptions. For this purpose, the answers for 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 board of teachers' studies?

### 2. Method

Multiple case studies which is a type of case study in qualitative research design, was used in the current research. "How the management of board of teachers' studies" is implemented", was defined as a case and this case was analyzed descriptively based on the teachers' perceptions. Focus group and semi-structured interview techniques were utilized to collect the data.

The questions in focus group interview were determined taking into account planning, organizing, leading and controlling processes specified by Bateman and Snell (2016).

The research questions were edited being asked to four teachers and being received two academicians' opinions. The questions as follows: i) With regard to the school principal's planning board of teachers' studies: a) What are his/her strengths?, b) What are his/her weaknesses? ii) With regard to the school principal's organizing board of teachers' studies: a) What are his/her strengths?, b) What are his/her weaknesses? iii) With regard to the school principal's leading board of teachers' studies: a) What are his/her strengths?, b) What are his/her weaknesses? i) With regard to the school principal's controlling board of teachers' studies: a) What are his/her strengths?, b) What are his/her weaknesses?

Semi-structured interviews were implemented with the participants through face-to-face communication and audio-visual multimedia means on phone and Internet. At the end of the interviews, they were asked to confirm the recordings.

Using more than one data collection instruments hierarchically to increase credibility and consistency, putting data in writing and the researcher's working in different education levels in several schools meets the long-term involvement, which is one of the basic criteria for credibility. Employing different interview techniques hierarchically, ensuring diversity of the participants, including direct quotations on revealing different perceptions and participants' confirmation support a research's credibility. 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 (Yıldırım & Şimşek, 2011: 299-308).

### **3. Discussion, Result And SuggestionS**

At the end of the research, the results for the school principals' strengths and weaknesses concerning their management processes in the boards of teachers' studies were discussed and suggestions for the practical implications were made.

#### **School Principals' Strengths and Weaknesses with Regard to Planning Board of Teachers' Studies**

School principals are strong to have board of teachers' studies planned. This result is supported with the one of the study conducted by Sertkaya (2017). At this point, it is worth noting that it is to have planning done. It is understood that school principals ensure teachers to fulfill their board of studies without being involved in planning process. Although this is expressed as principals' strength by teachers, it may be not regarded as strength in planning process. Because school principals have to lead by participating into planning process as one of the most important components of schools (Özdemir, Sezgin and Koşar, 2013).

With regard to school principals' weaknesses for planning board of teachers' studies, "perceiving board of teachers' studies as a necessary work not to confront legal obligations" and "students' academic achievement not being taken into account in planning" can be associated with each other. This finding is in parallel with the ones of the study conducted by Gökyer (2011).

#### **School Principals' Strengths and Weaknesses with Regard to Organizing Board of Teachers' Studies**

In the context with the school principals' strength for organizing board of teachers' studies, "receiving teachers' opinions", "providing equipments", "knowing how to act together", "creating occasions and opportunities for cooperation" were stated. This result shows consistencies with the result of the study implemented by Sertkaya (2017) indicating that the organization has been realized at "high level". It can be claimed that school principals have potentials to use when they initiate managing board of teachers' studies. As far as their weaknesses for organizing board of teachers' studies are concerned, "teachers' being not organized as they are supposed to do and works being conducted coincidentally", " teachers' not having a deal among themselves", " Head of board of teachers' just undertaking responsibilities", "communication not being fully ensured within and among board of teachers' studies", " teachers not being given an opportunity to express their opinions" and "teachers' regarding board of teachers' studies unnecessary" were indicated. These results are overlapped with the ones of the study by Karal Eyüpoğlu (2015).

#### **School Principals' Strengths and Weaknesses with Regard to Leading Board of Teachers' Studies**

School principals' strengths with regard to leading board of teachers' studies, their providing teachers with guidance, participating into board of teachers' meetings and taking precautions for those teachers who do not give sufficient support to board of teachers' studies were indicated. As for their weaknesses, not knowing how to manage on account of being appointed processes, not being eager to lead board of teachers' studies out of their branches, thinking difficult to lead teachers to board of teachers' studies were revealed. These results show differences with the result for "realization of organization at high level" in the study by Sertkaya (2017). It is interesting to note that teachers want to advertise themselves by working individually. Based on this finding, it can be deduced that some teachers regard their interests preceding the ones for schools and education and do not give sufficient support to board of teachers' studies on account of confronting harm. Because it is very important for teachers to share their ideas and experiences with each other to make education and training studies successful (Gökkyer, 2011). Colleague support is a crucial resource for cooperation and it has a positive impact on working groups (Wolgast & Fischer, 2017).

#### **School Principals' Strengths and Weaknesses with Regard to Controlling Board of Teachers' Studies**

It is understood that school principals' most important strength in managing board of teachers' studies is controlling. This result is supported by Sertkaya (2017). However, it is indicated that this controlling is based on document and result instead of process, which is regarded as a weakness. It is possible to make deduction that this sort of controlling is conducted not to confront any legal obligations.

As a result of this study, it was understood that the studies dealing with the management of board of teachers' studies is limited. For that reason, in the context with practical implications, school principals should implement planning, organizing, leading and controlling in boards of teachers' studies. Administrative and educational training programs should be conducted to raise teachers' awareness for the necessity of board of teachers' studies. Decision makers in the educational administration should attract

attention to the management of board of teachers' studies in legislative arrangements and make emphasis on the management of the process. Researchers should conduct their research with different method and samplings. The documents dealing with the board of teachers should be examined. Research involving lower and upper school principals should be implemented to gain a deeper understanding for the current situation using quantitative and qualitative research methods.