

## İlköğretim Okullarında Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Etkililiği Üzerine Bir İnceleme

### An Examination Related to the Effectiveness of Primary School Teachers' Committee Meetings

**Canan Albez**

*Atatürk Üniversitesi, K.K. Eğitim Fakültesi, Erzurum, Türkiye*

*cananalbez@hotmail.com*

**Şenol Sezer**

*Atatürk Üniversitesi, K.K. Eğitim Fakültesi, Erzurum, Türkiye*

*senolsezer.28@gmail.com*

**Durdağı Akan**

*Atatürk Üniversitesi, K.K. Eğitim Fakültesi, Erzurum, Türkiye*

*durdagiakan@atauni.edu.tr*

**Şükrü Ada**

*Atatürk Üniversitesi, K.K. Eğitim Fakültesi, Erzurum, Türkiye*

*sukruada@atauni.edu.tr*

#### Özet

Okuldaki en önemli grup dinamiklerinden biri olan zümre öğretmenleri çalışmaları, aynı şubeleri okutan öğretmenlerin bir araya gelerek yıl boyunca yürütecekleri ortak çalışmaları planladıkları toplantılar ve bu toplantılarda alınan kararların uygulanma süreci olarak ele alınmaktadır. Zümre çalışmalarının etkililiğine ilişkin gerçekleştirilen bu araştırma, nicel araştırma deseninde ve betimsel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, Erzurum il merkezinde yer alan resmi ilköğretim okullarında 2011-2012 eğitim öğretim yılında görevli 2 850 öğretmen, örneklem grubunu ise 2011-2012 eğitim öğretim yılında Erzurum'da

bulunan resmi ilköğretim okullarından seçkisiz örneklem alma yöntemiyle belirlenen 13 ilköğretim okulunda çalışan, 272 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre zümre öğretmenleri toplantılarının etkililik düzeyini belirlemektir. Araştırmanın verileri 272 sınıf öğretmenine dağıtılan anketlerden elde edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Öğretmenler, zümre çalışmalarının "Genellikle" etkili olduğu görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenler, zümre çalışmalarının "Genellikle" ekip ruhuyla gerçekleştirildiğini belirtmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin zümre çalışmalarıyla ilgili etkililik düzeyini "Bazen" şeklinde değerlendirmektedirler. Zümre çalışmalarının etkililik düzeyi, cinsiyet değişkeni açısından t testi ile analiz edilmiş, zümre çalışmalarının etkililiği ve okul yöneticisinin etki düzeyi alt boyutlarında kadın öğretmenler lehine, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Varyans analizi sonuçlarına göre, "zümre çalışmalarının etkililiği" ve "zümre öğretmenlerinin takım çalışması düzeyi" alt boyutlarında, 1-10 yıl meslek kıdemli olan öğretmenler ile 11-16 yıl meslek kıdemine sahip öğretmenlerin görüşleri, 1-10 yıl meslek kıdemli olan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

### **Anahtar Sözcükler**

Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, etkililik, ekip ruhu, takım çalışması.

### **Abstract**

The teachers' committee meetings as the most important group dynamic at the school, are considered the process of implementation of the teachers who teach the same branches come together and plan joint studies to be carried out throughout the year meetings of decisions taken. The effectiveness of the teachers' committee meetings is carried out in this research is quantitative research design and the descriptive model was used. The research population is consisted 2. 850 teachers who charged in the city center of Erzurum at the public elementary schools and the sample of the research is 272 initial teachers is determined by using random sampling method from 13 public elementary schools in Erzurum in the 2011-2012 academic year.

This study intends to determine the level of effectiveness of the teachers' committee meetings based on the initial teachers' views. The data was obtained via to the questionnaires were distributed to 272 initial teachers. For the data analysis frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and ANOVA were used.

The opinion is “often” about the effectiveness of teachers’ committee meetings of teachers adopted. Surveyed teachers evaluate the teachers’ committee meetings is performed in the spirit of the team as “usually”.

Teachers evaluate the level of effectiveness of school managers as “sometimes” related to the teachers’ committee meetings. Effectiveness level of the teachers’ committee meetings in terms of gender was analyzed by using t-test and the effectiveness of teachers’ committee meetings and domain level of school managers sub-dimension in favor of female teachers, statistically significant differences were found. According to the results of variance analysis "the effectiveness of teachers’ committee meetings" and "the level of the teachers teamwork" subscales, the views of teachers who are 1-10 years of seniority and 11-16 years of seniority show a statistically significant difference in favor of the teachers who are 1-10 years of seniority.

### Key Words

Teachers' committee work, effectiveness, team spirit, team work.

## Giriş

Okuldaki en önemli grup dinamiklerinden biri olan zümre toplantıları, aynı şubeleri okutan öğretmenlerin belirli dönemlerde bir araya gelerek, yıl boyunca ortaklaşa yürütecekleri çalışmalara ilişkin kararların alınması ve eğitim öğretim etkinliklerinin planlanması amacıyla yapılan toplantılardır. Zümre öğretmenleri, eğitim öğretim çalışmalarının planlanması ve uygulanmasından, öğrencilerin bilişsel ve sosyal gelişimlerine kadar daha pek çok konuda birlikte hareket ederek birbirlerine destek olurlar. Zümre çalışmaları ve alınan kararların, öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir. İlişkilerin mesafeli ve etkileşimin az olduğu zümre çalışmalarının, yönetmelik çerçevesinde yapılan toplantılarla sınırlı kaldığı, zümre öğretmenlerinin sergilediği performansın istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Eğitim örgütlerinde yönetici ve öğretmenlerin sergilediği performansın niteliği, örgütsel süreçleri ve üretilen hizmeti doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu bağlamda öğretmenlerin ve yardımcı personelin daha verimli çalışmalarında, dolayısıyla örgütsel performansın ve örgütsel etkililiğin en üst seviyeye çıkarılmasında, okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Çalışanların performansını artıran ve mesleki gelişimlerini destekleyen yönetici, iyi bir yöneticidir (Werner 1993, 11).

Etkili yönetim, bir grubun üyelerinin performanslarını en yüksek düzeyde ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmış bir etkileme gücü olarak tanımlanabilir (Conlow, 1999, 140). Okuldaki eğitim-öğretim çalışmalarının niteliği, eğitim çalışanlarının sergilediği performansa bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinden, yönetim süreçlerini gerçekleştirirken, iş görenlerin yönetmeliklere uygun çalışmalarını sağlamanın yanı sıra, performans fazlalığı oluşturmaya yönelik bir yönetsel tutum izlemeleri beklenmelidir. Nitekim Halpin, yöneticinin en önemli görevinin, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmak olduğunu belirtmektedir (Kaya, 1999, 139).

Cole (1988)'a göre, etkili örgütlerde iş görenler içten güdülenirler ve birbirine kenetlenmiş takımlar kurarak çalışırlar. Örgütü etkili kılmak isteyen bir yönetici, takım kurmayı, kurduğu takımı etkili yönetmeyi ve takımlar arasında eşgüdümü sağlamayı başarabilmelidir (Başaran, 1998,176). Bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinden okulun vizyonunu ve stratejik amaçları okul toplumunun katılımıyla belirlemesi ve okulun misyonunu gerçekleştirmesi beklenmektedir (Şişman ve Turan, 2002). Bu açıdan bakıldığında örgütsel etkililik, büyük oranda okulun yönetim yapısı, yönetici ile grupların etkileşimlerinin niteliği ve okuldaki ilişkiler ağıyla doğrudan ilgilidir (Şekerci ve Aypay, 2009, 138).

Alan yazında ve performans göstergeleri konusunda yapılan araştırmalarda, ekip çalışmalarının örgütteki çalışanların performansı üzerinde olumlu yöndeki etkileri sıklıkla belirtilmektedir. 1990-2000 yılları arasında yapılan çeşitli araştırma sonuçlarına göre işletmeler kendi elamanlarını, ABD'de % 78, İsveç'te % 91, Norveç'te % 69, Finlandiya'da % 74, Danimarka'da ve İngiltere'de % 75 oranlarında grup çalışmasına dayalı organizasyonlarda çalıştırmaktadırlar (Barlı, 2010, 397).

Bounreaux (1994); Antonioni, (1994); Mwita, (2000); Armstrong, (1996); Mendonca ve Kanungo (1996)'ya göre, okul yöneticisinin örgütsel performansı artırmaya yönelik olarak izleyeceği farklı stratejiler olabilir. Eğitim çalışanlarının performansını geliştirmek için yönetim tarafından yapılması gerekenler arasında; bireysel ve örgütsel amaçların açıkça tanımlanması, etkili ve açık bir iletişim ağının kurulması, ortak planlama yapılması, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması, kazanılan bilginin performans artışı sağlamada kullanılması ve çalışanların performansının değerlendirilmesi sayılabilmektedir (Akt: Bozkurt Bostancı ve Kayaalp, 2011).

Türkiye'deki iş örgütlerinde ve bu arada özellikle okullarda, çeşitli kurul ve grup çalışması yöntemleri kullanılmakta, eğitim çalışanları ekip çalışmalarına yönlendirilmektedir. Eğitim öğretim yılının başında, ortasında ve sonunda yapılan zümre toplantıları, öğretmenlerin performanslarını ve ortak amaçları gerçekleştirme çabalarını etkilemektedir. Okullarda yürütülen grup çalışmaları arasında, zümre öğretmenlerinin sürdürdükleri çalışmalar önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle İlköğretim Kurumlar Yönetmeliğinde zümre çalışmaları 95. madde ile düzenlenmiş ve kurulun görevleri aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir (MEB, 2012);

**Madde 95** – Zümre öğretmenler kurulu ilkokullarda aynı sınıfta okutan sınıf öğretmenleri ve varsa alan öğretmenlerinden, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ise alan öğretmenlerinden oluşur. Zümre öğretmenler kurulu, okul müdürlüğüne yapılacak plânlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır. Toplantılar, okul müdürünün görevlendireceği bir müdür yardımcısının veya branş öğretmenleri arasından seçimle belirlenen öğretmenin başkanlığında yapılır. Bu toplantılarda, öğretim programları ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçları, laboratuvar, kütüphane, spor salonu, teknoloji ve tasarım, bilişim teknolojileri, görsel sanatlar ve müzik dersliklerinden planlı bir şekilde yararlanılması ile proje ve performans görevi konuları belirlenir. Dersin özelliğine göre etkinlik örnekleri ve materyaller hazırlanarak ortak bir anlayış oluşturulur.

Zümre öğretmenler kurulunda:

- a) Eğitim-öğretim programları incelenir ve ortak bir anlayış oluşturulur.
- b) Uygulamalarda karşılaşılan güçlükler üzerinde durulur ve bunların çözüm yolları aranır.
- c) Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile çevrenin özellikleri incelenir ve alınacak önlemler kararlaştırılır.
- d) Eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili olarak hazırlanacak planların uygulamasında birlik sağlanır.
- e) Meslekî eserler ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenir.

f) Uygulamak ve değerlendirmek üzere ortak ölçme ve değerlendirme araçları hazırlanır.

g) Ders yılı sonunda zümre öğretmenler kurulu; ders programları, ilgili mevzuatı, ders araç-gereci, öğretim yöntem ve teknikleri, okul ve dersliklerdeki fizikî durum ve öğrenci başarı düzeyini değerlendiren bir rapor hazırlar ve okul müdürlüğüne sunar.

ı) Her dönem ortak yapılacak sınavların yapılış usul ve esasları, soru şekilleri, konu ağırlıkları ve sınav tarihleri dönem başlarında belirlenir. Ortak sınav sonuçları, zümre öğretmenler kurulunda değerlendirilir ve rapor hâlinde okul yönetimine sunulur.

Yönetmelik maddelerinden anlaşıldığı gibi okuldaki en önemli grup dinamiklerinden biri olan zümre öğretmenlerinin çalışmaları, aynı şubeleri okutan öğretmenlerin bir araya gelerek aldıkları kararları ve yaptıkları planları yıl boyunca uyguladıkları ortak çalışmalar olarak değerlendirilebilir. Rogers ve Threatt (2000)'a göre, öğretmen grupları arasındaki işbirliği ve yardımlaşma süreci, eğitim-öğretim ortamının niteliğini artırmakta, öğrencilere daha iyi öğrenme olanakları sağlamaktadır. Utley, Basile ve Rhodes (2003), bir okulda öğrenci başarısını arttırmanın yolunun, o okulda çalışan öğretmenler arasındaki ilişkileri en üst düzeye çıkarmaktan geçtiğini belirtmektedirler.

Grup dinamiği konusunda yapılan çalışmalardan, grup üyeleri arasındaki işbirliğinin daha yüksek olduğu örgütlerde, daha yüksek verim elde edildiği konusunda pek çok veri elde edilmiştir. Okul yöneticileri, okulun amaçları doğrultusunda sürdürülen ekip çalışmalarını destekleyerek, bir takım koçu gibi zümre öğretmenlerinin çabalarını yönlendirebilirler. Alınan zümre kararlarının gerçekleşmesinde grup üyelerini cesaretlendirebilirler ve görevli oldukları okullarda zümre öğretmenlerinin motivasyonlarını yükselterek, istenilen performans fazlalığını ortaya çıkarabilirler (Cohen&Bailey, 1997, 256).

Yetkin okul yöneticileri, görev yaptıkları okullarda birden çok informal grubun varlığını ve bunlar arasında çok yönlü çatışmaların olduğunu bilirler ve bu durumu yönetsel bir çalışma alanı olarak kabullenirler ( Açıkalın, 1998). Okul yöneticisinin en önemli görevi, birlikte çalıştığı formal ya da informal grupların başarısının sürekliliğini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2000, 144).

Alan yazında öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu gibi yönetmelikte yer alan kurul ve ekiplerin etkililiği, yapılan toplantılar bazında incelenmiş (Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert, 2008), katılımın ve alınan kararların boyutları ele alınarak, bu kurulların işleyişinde görülen eksiklikler ifade edilmiştir (Demirtaş ve Cömert, 2006; Gökyer, 2011). Eğitim çalışanlarının performansını geliştirmeye yönelik, kurul çalışmalarının grup dinamikleri açısından gerçekleşme düzeyi, okullardaki grupların örgüt ve birey üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma, ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerin algularına göre, ilkokullarda zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularının, bu konuda yapılacak düzenlemelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1-İlkokullarda zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği ne düzeydedir?

2-Zümre öğretmenlerinin ekip çalışmasına yatkınlık düzeyi nedir?

3-Okul yöneticisinin zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği üzerindeki payı ne düzeydedir?

4-Zümre öğretmenlerinin ekip çalışmasına yatkınlık düzeyi ve okul yöneticisinin zümre çalışmalarına etkisine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet ve meslek kıdemi değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklar var mıdır?

## Yöntem

Araştırma, betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Erzurum il merkezinde yer alan resmi ilköğretim okullarında 2011-2012 eğitim öğretim yılında görevli 2 850 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Erzurum'da bulunan resmi ilköğretim okullarından seçkisiz örneklem alma yöntemiyle belirlenen 13 ilköğretim okulunda çalışan 272 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri 272 sınıf öğretmenine dağıtılan anketlerden elde edilmiştir. Dağıtılan anketlerden 201'i (%73,9) geri dönmüş, eksik ve hatalı doldurulmuş olanlar ayrılarak, geçerli sayılan 195 (%71,7) anket araştırmanın verilerini sağlamada kullanılmıştır.

Ölçme aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve kapsam geçerliğinin sağlanmasında, alanında uzman öğretim üyelerinin görüşleri alınmıştır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiğini belirlemek amacıyla 10, zümre öğretmenlerinin ekip ruhuyla çalışma düzeyine ilişkin 19, okul yöneticisinin zümre öğretmenler kurulu çalışmalarına etkisini belirlemek amacıyla 11 olmak üzere toplam 40 anket maddesi yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin her bir anket maddesindeki yargılara ilişkin algıları, "Asla", (1.00-1.80) "Nadiren", (1.81-2.60) "Bazen", (2.61-3.40) "Genellikle" (3.41-4.20) ve "Daima" (4.20-5.00) şeklinde Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir.

Ölçeğin değerlendirilmesi ve güvenilirlik için, uzman görüşlerine başvurulmuştur. Ölçek, Erzurum'un Palandöken ilçesinde ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere 15 gün arayla iki kez uygulanmıştır. İki uygulama arasındaki ilişki, test- tekrar test yöntemiyle analiz edilmiş, Pearson korelasyon katsayısı  $r = .93$  olarak bulunmuştur. Geçerlik için yapılan faktör analizi sonucunda, Cronbach Alpha katsayısı  $.96$ 'dır. Ayrıca öz değerleri 1'den büyük altı faktör, toplam varyansın % 71'ini açıklamaktadır. Zümre çalışmalarının etkililiği anketinin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları; zümre çalışmalarının etkililik düzeyi için  $.92$ , zümre öğretmenlerinin takım olma düzeyi için  $.94$ , okul yöneticisinin zümre çalışmalarına etkisi için  $.95$  olarak bulunmuştur. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları  $.52$  ve  $.75$  arasında değişmektedir. KMO Barlett's örneklem uygunluğu değeri ise  $.94$ 'tür.

Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden (frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama) yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılıkları cinsiyet değişkeni açısından belirlemek için t-testi, gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'dan yararlanılmıştır.

## Bulgular ve Yorumlar

Tablo 1'de zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının niteliğine ilişkin görüşlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo 1'e göre, öğretmenlerin zümre öğretmenler kurulu kararları ve çalışmalarının etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama değeri, ( $\bar{X} = 3.55$ )'tir. Bu

sonuca göre öğretmenler, zümre çalışmalarının “Genellikle” etkili olduğu şeklinde görüş belirtmektedirler.

Tablo 1. İlköğretimde Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

No		N	$\bar{X}$	SS
m1	Eğitim öğretim uygulamaları zümre kararlarına uygun şekilde yürütülür.	195	3.95	.90
m2	Zümre öğretmenleri, eğitim öğretim uygulamalarında ortak materyal ve kaynak kullanırlar.	195	3.66	.84
m3	Öğrencilerimizin başarısında zümre çalışmalarımızın ve toplantı kararlarının rolü büyüktür.	195	3.53	1.11
m4	Zümre çalışmalarında öğretmenler birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanırlar.	195	3.80	1.01
m5	Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları etkili ve verimlidir.	195	3.46	1.04
m6	Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, uygulamada karşılaşılan sorunlara çözüm üretmektedir.	195	3.37	1.06
m7	Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, eğitim öğretimde kaliteyi esas alır.	195	3.77	.99
m8	Zümre çalışmaları, zümre öğretmenleri arasındaki işbirliğini geliştirmektedir.	195	3.91	.95
m9	Zümre öğretmenleri olarak çalışmalarımız, diğer zümre öğretmenleri tarafından örnek alınır.	195	3.08	1.03
m10	Zümre öğretmenleri olarak, özgün ve yaratıcı çalışmalar ve ortak projeler geliştiririz.	195	2.96	1.04
	Ortalama	195	3.55	.89

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Eğitim öğretim uygulamaları zümre kararlarına uygun şekilde yürütülür” şeklindeki anket maddesine ( $\bar{X}=3.95$ ) ortalama değerle katılmaktadırlar. Bu sonuca göre, yönetmelik gereği yapılması zorunlu olan zümre toplantılarında alınan kararların yönetim açısından bağlayıcılığı ön plana çıkmaktadır. Bu durumun zümre toplantılarının ve alınan kararların mevzuata uygun çalışma olarak algılanmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “Zümre çalışmaları, zümre öğretmenleri arasındaki işbirliğini geliştirmektedir” şeklindeki anket maddesi, ( $\bar{X}=3.91$ ) ve “Zümre çalışmalarında öğretmenler birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanırlar” şeklindeki anket maddesi ( $\bar{X}=3.80$ ) ortalamaya sahiptir. Olumlu çalışma ortamı ve insan ilişkilerine sahip olan okullarda öğretmenler, uygulamada edindikleri bilgi ve deneyimleri birbirleriyle paylaştıklarını, sınıf içi uygulamalarda birbirlerini gözlemlediklerini, birbirlerinin başarıları için çalıştıklarını belirtmişlerdir (Barth, 2006, 10). Bu

sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin zümre çalışmalarını işbirliğini artıran, bilgi ve becerilerin paylaşılmasına olanak sağlayan çalışmalar olarak görmelerini göstermesi açısından önemli bulgular olarak değerlendirilebilir.

Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği alt ölçekte yer anket maddeleri arasında, en düşük ortalama değer, ( $\bar{X}=2.96$ ) ile "Zümre öğretmenleri olarak, özgün ve yaratıcı çalışmalar ve ortak projeler geliştiririz" şeklindeki anket maddesine verilen yanıtlardan oluşmaktadır. Bu durum, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, zümre çalışmalarını özgün ve yaratıcı çalışmalar olarak görmedikleri ve ortak projeler geliştirme konusunda yeterli olmadıklarına inandıklarını göstermektedir. Zümre öğretmenler kurulu tutanaklarındaki kararların nasıl uygulanacağı uygun biçimde planlanmadığından, bu durum toplantı tutanaklarındaki kararların çoğunlukla yüzeysel olduğunu ve kâğıt üzerinde kaldığını düşündürmektedir (Küçük, Ayvacı ve Altıntaş, 2004, 13).

Çakmak (2008) tarafından zümre toplantılarının etkililiği konusunda yapılan araştırmada, öğretmenlerin zümre kurul toplantılarında alınan kararlarla ilgili uygulamaya dönük bir eylem planı hazırlamadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin zümre çalışmalarını daha çok kâğıt üzerinde göstermekle yetindikleri söylenebilir. Hâlbuki eğitim-öğretim sürecine yön verecek zümre çalışmalarının daha nitelikli ve özgün olması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, "Zümre öğretmenleri olarak çalışmalarımız, diğer zümre öğretmenleri tarafından örnek alınır" şeklindeki anket maddesine ( $\bar{X} = 3.08$ ) "Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, uygulamada karşılaşılan sorunlara çözüm üretmektedir" şeklindeki anket maddesine ise ( $\bar{X} = 3.37$ ) ortalama ile "Bazen" katıldıkları görülmektedir. Bu bulgudan hareket edilerek zümre çalışmalarının istenilen düzeyde etkili olamadığı, başka bir deyişle zümre çalışmalarının kurumsallaşmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 2'de zümre öğretmenlerinin ekip ruhuyla çalışma düzeylerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 2. Zümre Öğretmenlerinin Ekip Ruhuyla Çalışma Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

No		N	$\bar{X}$	SS
m11	Zümre öğretmenleri arasında yaşanan kişisel çatışmalar zümre çalışmalarını etkilemektedir.	195	2.68	1.28
m12	Zümre öğretmenleri birbirleriyle bilgi ve belge paylaşımında isteklidirler.	195	3.75	1.00
m13	Zümre öğretmenleri birbirlerinin başarılarından gurur duyarlar.	195	3.48	1.20
m14	Zümre öğretmenleri uygulamada karşılaşılan sorunlarla ilgili görüş alışverişinde bulunur.	195	3.88	.92
m15	Zümre öğretmenleri olarak, hepimizce bilinen ortak amaçlarımız vardır.	195	4.01	.90
m16	Zümre başkanını seçerken, zümre öğretmenimizin liderlik özellikleri etkili olur.	195	2.90	1.31



m17	Zümre başkanımız, zümre çalışmalarında öğretim liderliği özellikleri gösterir.	195	3.12	1.19
m18	Zümre arkadaşlarımla okulda sürekli bir iletişimimiz vardır.	195	4.03	.95
m19	Zümre arkadaşlarımla çalışma saatleri dışında da iletişimimiz sürmektedir.	195	3.40	1.13
m20	Zümre öğretmenleri, uygulamada başarılı ya da başarısız gördükleri durumları birbirleriyle rahatlıkla paylaşırlar.	195	3.84	.96
m21	Zümre öğretmenleri, birbirlerinin çalışmalarını izler, sınıflarını yakından tanır.	195	3.53	1.08
m22	Zümre öğretmenleri, eğitim-öğretim uygulamalarıyla ilgili eleştirilere açıktır.	195	3.48	1.04
m23	Okulda karşılaşılan sorunlarla ilgili zümre öğretmenler birbirlerine akılcı çözümler sunarlar.	195	3.64	.94
m24	Zümre öğretmenleri birbirleriyle uyum içinde çalışırlar.	195	3.84	.90
m25	Eğitim-öğretim yılı boyunca yapılması beklenen görevlerin zümre öğretmenleri arasındaki paylaşımı eşit ve adildir.	195	3.65	1.02
m26	Zümre öğretmenleri aralarına yeni katılan öğretmenin gruba uyumunu sağlar.	195	3.93	.91
m27	Zümre öğretmenleri uygulama sırasında birbirlerini destekler ve teşvik ederler.	195	3.79	.93
m28	Zümre öğretmenleri zümre çalışmalarına büyük bir istekle katılır.	195	3.36	1.11
m29	Zümre öğretmenleri olarak başarımız, bireysel başarının üstünde tutulur.	195	3.43	1.16
	Ortalama	195	3.57	1.05

Tablo 2'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin zümre öğretmenlerin ekip ruhuyla çalışma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama değeri, ( $\bar{X}=3.57$ )'dir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan öğretmenler, zümre öğretmenlerinin "Genellikle" ekip ruhuyla hareket ettiği görüşünü benimsemektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenler, "Zümre arkadaşlarımla okulda sürekli bir iletişimimiz vardır" şeklindeki anket maddesine ( $\bar{X}=4.03$ ), "Zümre öğretmenleri olarak, hepimizce bilinen ortak amaçlarımız vardır" şeklindeki anket maddesine ise ( $\bar{X}=4.01$ ) ortalama değerlerle "Genellikle" katılmaktadırlar. Bu sonuçlar, zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının aynı eğitim seviyesindeki sınıflarda eğitim öğretim hizmeti sürdüren öğretmenler arasında iletişimin ve ekip ruhunun gelişimine, eğitim çalışmalarının ortak amaçlar doğrultusunda sürdürülmesine olumlu yönde katkı sağladığı şeklinde değerlendirilebilir.

Zümre öğretmenlerinin ekip ruhuyla çalışma düzeyine ilişkin alt ölçekte yer alan anket maddeleri arasında, öğretmenler tarafından en az puanla değerlendirilen anket maddeleri, ( $\bar{X}=2.68$ ), “Zümre öğretmenleri arasında yaşanan kişisel çatışmalar zümre çalışmalarını etkilemektedir” ve ( $\bar{X}=2.90$ ) ortalama değerle “Zümre başkanını seçerken, zümre öğretmenimizin liderlik özellikleri etkili olur” şeklindeki anket maddeleridir. Bu sonuçlara göre, zümre başkanlarının seçiminde liderlik özellikleri dışındaki başka özellikler etkili olmakta ve zümre çalışmalarında kişisel çatışmalara yer verilmemektedir. Bu bulgular, zümre çalışmalarının öğretmenlerin takım olma düzeyleri üzerindeki etkisinin istenilen seviyeden uzak olduğunu göstermektedir.

Töremen ve Pekince (2011)’ye göre Montes ve arkadaşları, örgüt üyelerinin gelişimini destekleyici şekilde sürdürülen bir liderliğin öğrenmeyle yakından ilişkili olduğunu belirterek bu tip bir destekleyici liderliğin, örgütün deneyim, iletişim, diyalog, kişisel yönetim veya örgütsel bilginin oluşturulması yoluyla öğrenmeyi sağlayacağını belirtmektedirler. Ayrıca takımların öğreniyor olduklarını gösteren en gerçekçi işaretlerden biri de, fikirlerin görülebilir ve etkili çatışmasıdır. Büyük takımlarda çatışma sık ve üretken iken, düşük performanslı takımlarda suyun altına itilir ve genellikle kutuplaştırıcıdır.

Tablo 3’te zümre çalışmalarının etkililiğinde okul yöneticilerinin rolüne ilişkin öğretmen görüşlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 3. İlköğretimde Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Etkililiğinde Okul Yöneticilerinin Rolüne İlişkin Öğretmen Görüşleri

No		N	$\bar{X}$	SS
m30	Okul yöneticisi, öğretmenlerin sorularını ve eğitime ilişkin yorumlarını dikkatle dinler.	195	3.51	1.09
m31	Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki çatışmaları olumlu biçimde yönlendirir.	195	3.45	1.12
m32	Okul yöneticisi, öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.	195	3.26	1.05
m33	Okul yöneticisi, öğretmenlerin zümre işbirliği çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	195	2.38	1.20
m34	Okul yöneticisi, uygulamalarla ilgili soru sorulara anlaşılır cevaplar verir	195	3.36	1.11
m35	Okul yöneticisi, hedeflere ulaşmak için farklı stratejiler uygular.	195	3.04	1.11
m36	Okul yöneticisi, sorumluluk alır ve zümre çalışmalarına öncülük eder.	195	2.92	1.23
m37	Okul yöneticisi, bireylerin ve grupların davranışlarını olumlu etkiler.	195	3.27	1.05
m38	Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	195	2.62	1.15
m39	Okul yöneticisi, öğretmenlerle iletişiminde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır.	195	3.49	1.16
m40	Okul yöneticisi, zümre öğretmenlerine eğitim öğretimle ilgili görev ve sorumluluklar verir.	195	3.52	1.08
Ortalama		195	3.17	1.12

Tablo 3’e göre, araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin zümre çalışmalarındaki etkililik düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalama değeri, ( $\bar{X}=3.17$ )’dir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin zümre çalışmalarında “Bazen” etkili oldukları yönünde görüş belirtmektedirler.

Araştırmanın 3. alt boyutunda yer alan anket maddeleri arasında en yüksek ortalama değerleri;

“Okul yöneticisi, zümre öğretmenlerine eğitim öğretimle ilgili görev ve sorumluluklar verir” ( $\bar{X}$  =3.52),

“Okul yöneticisi, öğretmenlerin sorularını ve eğitime ilişkin yorumlarını dikkatle dinler” ( $\bar{X}$  =3.51),

“Okul yöneticisi, öğretmenlerle iletişimde uygun dil ve anlatım biçimi kullanır” ( $\bar{X}$  =3.49) şeklindeki anket maddeleri göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu anket maddelerine verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin eğitim-öğretime ilişkin görev ve sorumlulukları paylaşma, öğretmenlerin soru ve yorumlarını dinleme ve iletişim konusunda, zümre çalışmalarına yeterli düzeyde katkı sağladıkları söylenebilir. En düşük ortalama değerler ise;

“Okul yöneticisi, öğretmenlerin zümre işbirliği çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir” ( $\bar{X}$  =2.38),

“Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir” ( $\bar{X}$  =2.62),

“Okul yöneticisi, sorumluluk alır ve zümre çalışmalarına öncülük eder” ( $\bar{X}$  =2.92) şeklindeki anket maddelerine aittir. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin zümre çalışmalarına öncülük etmede, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenme ve zümre çalışmalarında başarıyı ödüllendirmede istenilen başarıyı yakalayamadıkları görülmektedir.

Yılmaz ve Altınkurt (2012) tarafından yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri; en fazla yasal gücü ( $\bar{X}$  =3.91), daha sonra sırasıyla uzmanlık gücünü ( $\bar{X}$  =3.85), karizmatik gücü ( $\bar{X}$  =3.78), zorlayıcı gücü ( $\bar{X}$  =3.77) ve en az da ödül gücünü ( $\bar{X}$  =3.66) kullanmaktadırlar. Nwagwu (1998), okul yöneticilerinin okulda işbirliğini geliştirme yönünde çabalarını artırması ve etkili eğitim-öğretim ortamını ve çalışanları güdüleyici uygulamaları nasıl gerçekleştireceğini düşünmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 4’te cinsiyet değişkenine bağlı olarak zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği, öğretmenlerin ekip ruhuyla çalışma düzeyi ve okul yöneticisinin etki düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve t değerleri yer almaktadır.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni Açısından Zümre Kararlarının ve Çalışmalarının Etkililiği Puanlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve t Değerleri

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Etkililiği	Kadın	105	3.70	.745	2.842	.005*
	Erkek	90	3.38	.802		
Zümre Öğretmenlerinin Ekip Ruhuyla Çalışma Düzeyi	Kadın	105	3.66	.733	1.802	.073
	Erkek	90	3.46	.784		
Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarında Yönetici Etkililiği	Kadın	105	3.25	.874	1.273	.020*
	Erkek	90	3.08	.875		

p<0.05

Sd=194

Tablo 4’e göre, zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililik düzeyi cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde [ $t_{(1-194)}=2.842$ , p<.05] ve okul yöneticisinin etki düzeyi boyutunda [ $t_{(1-194)}=1.273$ , p<.05] kadın öğretmenler lehine, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Zümre öğretmenlerinin ekip ruhuyla çalışma düzeyine ilişkin görüşler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Varyans analizi sonuçlarına göre, “Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği” [ $F_{(2-192)}=3.424$ ,  $p<0.05$ ] ve “Zümre öğretmenlerinin takım çalışması” [ $F_{(2-192)}=4.879$ ,  $p<0.05$ ] boyutlarında, 1-10 yıl meslek kıdemi olan öğretmenler lehine, 11-16 yıl meslek kıdemine sahip öğretmenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. “Zümre çalışmalarında yönetici etkililiği” alt boyutunda öğretmenlerin görüşleri, meslek kıdemleri değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo. 5. Zümre Kararları ve Çalışmalarının Öğretmenlerin Meslek Kıdemlerine Göre Etkililik Düzeyine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Meslek Kıdemi		KT	Sd	KO	F	p
Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği	Gruplar arası	4.125	2	2.062	3.424	.035
	Gruplar içi	115.63	192	.602		
	Toplam	119.76	194			
Zümre öğretmenlerinin ekip ruhuyla çalışma düzeyi	Gruplar arası	5.44	2	2.72	4.879	.009
	Gruplar içi	107.05	192	.558		
	Toplam	112.5	194			
Zümre öğretmenler kurulu çalışmalarında yönetici etkililiği	Gruplar arası	4.07	2	2.035	2.428	.091
	Gruplar içi	160.93	192	.838		
	Toplam	165.00	194			

$p<0.05$

Aynı okulda çalışan öğretmenlerin mesleki deneyim süreleri ile meslekte kendilerini yetiştirme çabalarına göre farklı düzeylerde pratik veya teorik bilgi birikimine sahip olabilecekleri kabul edilmektedir (Black ve Halliwell, 2000; Feldman, 1996).

Bağımsız t testi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkeni açısından, zümre çalışmalarının etkililiği, zümre öğretmenlerinin ekip çalışması düzeyi ve zümre çalışmalarında yönetici etkililiği alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin görev yeri değişkenine göre yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, zümre öğretmenler kurulu çalışmalarının etkililiği, zümre öğretmenlerinin ekip çalışması düzeyi ve zümre çalışmalarında yönetici etkililiği alt boyutlarında araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

## Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin zümre öğretmenler kurulu kararları ve çalışmalarının etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama değeri, ( $\bar{X} = 3.55$ )'tir. Bu sonuca göre öğretmenler, zümre çalışmalarının “Genellikle” etkili olduğu görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin zümre çalışmalarının ekip ruhuyla gerçekleştirilme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama değeri, ( $\bar{X} = 3.57$ )'dir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan öğretmenler, zümre çalışmalarının “Genellikle” ekip ruhuyla gerçekleştirildiğini belirtmektedirler.

Zümre çalışmalarının etkililiğinde önemli bir rol oynayan, zümre öğretmenlerin takım olma düzeylerine etki eden okul yöneticisinden, öğretmenlerin birlikte iş yapabilme becerilerini geliştirmeleri için gerekli olan ortam ve koşulları hazırlaması beklenir. Bu bağlamda zümre öğretmenleri “Okul yöneticisi, öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.” görüşüne % 55.9 oranında “Okul yöneticisi, sorumluluk alır ve zümre çalışmalarına öncülük eder.” görüşüne % 63.1 oranında, “Okul yöneticisi, bireylerin ve grupların davranışlarını olumlu etkiler.” görüşüne % 50.7 oranında hiçbir zaman, nadiren, bazen düzeyinde görüş belirtmiştir. Bu bulgular, zümre öğretmenlerin çalışmalarında yalnız bırakıldığını, takım olma bilincinin yerleşmesinde okul yöneticisinin etkili olmadığını göstermektedir. Bu durum, zümre çalışmalarından ziyade bireysel çalışmaların ön plana çıkmasına neden olabilir.

Zümre öğretmenlerin çalışmalarında bireyselliğin ön plana çıkmasında en önemli etkenlerden biri, bireysel teşvik ve ödüllendirmelerin yapılmasıdır. Nitekim zümre öğretmenleri “Okul yöneticisi, öğretmenlerin zümre işbirliği çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.” görüşüne %79,6 oranında hiçbir zaman, nadiren, bazen düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum, zümre çalışmalarında bireyselliğin ön plana çıkmasına neden olabilir ve zümre öğretmenlerin takım olma düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle okul yöneticileri okulda işbirliğini geliştirmeli, etkili eğitim-öğretim ortamını ve güdümlenici uygulamaları nasıl gerçekleştireceğini düşünmelidir (Nwagwu, 1998, 6).

Okul yöneticisinin grup yönetimine ilişkin becerileri, grup üyelerini daha yakından tanınmasını gerektirir. Bu bağlamda zümre öğretmenler, “Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.” görüşüne %72,9 oranında hiçbir zaman, nadiren, bazen düzeyinde görüş belirtmiştir. Bu durum, öğretmen sayısının fazla olmasından, öğretmen sirkülasyonundan, idari işlerin yoğunluğundan, okul yöneticisinin grup yönetimi becerilerindeki yetersizlikten kaynaklanabilir.

Bunun yanı sıra zümre öğretmenlerinin “Okul yöneticisi, hedeflere ulaşmak için farklı stratejiler uygular” görüşüne % 60,5 oranında hiçbir zaman, nadiren, bazen düzeyinde görüş belirtmeleri okul yöneticilerini strateji yönetiminde yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum okul yöneticisinin grup yönetimine ilişkin bilgi ve beceri düzeyinden kaynaklanabilir.

Nitekim okul yöneticilerinin zümre çalışmalarındaki etkililik düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalama değeri, ( $\bar{X} = 3.17$ )’dir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin zümre çalışmalarında “Bazen” etkili olduklarını düşünmektedirler.

Şekerci ve Alpay (2009) tarafından yapılan araştırmada, öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yiğit, Saka ve Akdeniz (1998)’e göre, eğitim öğretim hizmetlerinin etkililiği üzerine yapılan birçok araştırmada, öğretmenlerin okullardaki eğitim-öğretim uygulamalarının öğrencilerin akademik başarılarını arttırmayı hedeflediğini düşündükleri ve bu doğrultuda yapılacak etkinliklerin, öğretmenlerin öncelikli hedefleri arasında yer aldığı ortaya çıkmaktadır.

Zümre çalışmalarının etkililik düzeyi, cinsiyet değişkeni açısından ele alındığında, zümre çalışmalarının etkililiği alt boyutunda [ $t(1-194)=2.842$ ,  $p<.05$ ] ve okul yöneticisinin etki düzeyi boyutunda [ $t(1-194)=1.273$ ,  $p<.05$ ] kadın öğretmenler lehine, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu durum, kadın öğretmenler, işbirliğine dayalı çalışmalarda erkek öğretmenlere göre daha pozitif düşündükleri şeklinde değerlendirilebilir.

Varyans analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşleri, 1-10 yıl meslek kıdemli olan öğretmenler lehine “Zümre çalışmalarının etkililiği” [ $F(2-192)=3.424, p<0.05$ ] ve “Zümre öğretmenlerinin takım çalışması” [ $F(2-192)=4.879, p<0.05$ ] boyutlarında 11-16 yıl meslek kıdemine sahip öğretmenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum, meslek kıdemleri nispeten daha az olan genç öğretmenlerin ekip çalışmasına daha olumlu baktıkları ve zümre çalışmalarının etkililiğine daha fazla inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

## Öneriler

Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları yasal bir zorunluluk olmanın yanı sıra, öğretmenlerin özerk karar almaları, yeni ve yaratıcı öğrenme-öğretme yöntemlerinin uygulanmasına ilişkin kararların alındığı ve uygulandığı çalışmalar olarak görülmelidir.

Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, eğitim-öğretime ilişkin karar alma süreçlerinin ortak aklın ve enerjinin ortaya çıkmasının ve demokratik okul kültürü oluşturmada etkili araçlarından birisi olarak değerlendirilmelidir.

Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları, eğitim kurumlarında ekip çalışmasına yatkın öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını artırmada ve eğitim öğretimin eksiklerinin tamamlanmasında, birlik ve beraberlik ruhunun geliştirilmesinde etkili bir karar alma ve uygulama süreci olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle okul yöneticileri, öğretmenleri grup çalışmalarına yönlendirmek amacıyla bireyselliği ön plana çıkaracak davranışlardan kaçınmalı, öğretmenlerin zümre içinde daha etkili çalışabilmeleri için gerekli ortamı ve kaynakları sağlamalı, grup çalışmalarına engel teşkil eden unsurları ortamdaki uzaklaştırmaları gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin grup çalışması, insan ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, çatışma yönetimi, performans yönetimi, okul yönetiminde koçluk yaklaşımı, motivasyon gibi konularda yeterlikleri, hizmet öncesi ve sonrasında ilgili eğitim programlarıyla geliştirilebilir.

Zümre öğretmenleri arasındaki etkileşimi yerinde gözlemleyen bir yönetici, grubun formal yapısı içerisinde informal yapıları çözümlenme fırsatı yakalayabilir. Öğretmenlerin ilgi alanları belirleyerek, görevlendirme ve ekip çalışmalarında potansiyel güçten en üst düzeyde yararlanabilir.

Okul yöneticileri, belli aralıklarla zümre öğretmenleri ile bir araya gelerek zümre çalışmaları hakkında bilgiler alabilir. Ayrıca grup içerisinde liderlik özelliklerine sahip öğretmenlerin yeteneklerinden, kurumsal değişim sürecinde yararlanılabilir.

Öğretmenlerin bireysel başarılarının yanı sıra grup başarıları da ödüllendirilebilir. Aynı eğitim basamağındaki öğrencilerin eğitim öğretim hizmetini sürdüren zümre öğretmenlerinin aralarındaki etkileşimi artırmak amacıyla, öğretmenler birbirlerinin sınıflarına girebilir, sınıflarının ortak sorunlarını belirleyebilir, birlikte çözüm önerileri geliştirebilirler. Ayrıca zümre öğretmenlerinin proje, kampanya, gezi, sergi gibi sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri grup çalışmalarını tekdüzelikten kurtararak okul kültürüne olumlu katkılar sağlayabilir.

## Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Armstrong, M. (1996), *Employee Reward*, London: Institute of Personnel and Development CIPD House.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Öğütlerde Davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barth, R. S. (2006). Improving Relationships Within The School. *Improving Professional Practice*, 63(6), 8-13.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Black, A. L. & Halliwell, G. (2000). Accessing practical knowledge: How? Why?. *Teaching and Teacher Education*, 16, 103-115.
- Bozkurt -Bostancı, A., Kayaalp, D. (2011). İlköğretim Okullarında Öğretmen Performansının Geliştirilmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem AYayıncılık.
- Conlow, R. (1999). *Yönetimde Mükemmellik*. (Çev. Can İkizler). İstanbul: Alfa Yayın Dağ.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Çakmak, G. (2008). İlköğretim Okullarındaki Bazı Kurulların Etkililiği Üzerine Bir İnceleme (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Demirtaş, H., Cömert, M. (2006). Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğinin Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6 (25), 96-108.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N., Cömert, M. (2008) Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 55-74.
- Feldman, A. (1996). Enhancing the practice of physics teachers: mechanisms for the generation and sharing of knowledge and understanding in collaborative action research. *Journal of Research In Science Teaching*, 33:5, 513-540.
- Gökçe, F. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Takım Rollerini. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(151), 3-16.
- Gökyer, N. (2011). İlköğretim Okulu Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Gerçekleşme Düzeyi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 127-148.
- Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim Yönetimi*, 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Küçük, M., Ayvacı, H.Ş. ve Altıntaş, A. (2004). Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantı Kararlarının Eğitim Ve Öğretim Uygulamaları Üzerindeki Yansımaları. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- MEB. (2012). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Ankara: MEB Yayınları.
- Nwagwu, E. C. (1998). "How Community college administrators can improve teaching effectiveness" Community College. *Journal of Research and Practice*, Jan/Feb 98, Vol 22, 1-6.

- Rogers, R., Threath, D. (2000). Peer Assistance Review. *Thrust For Educational Leadership*, 29(3), 14-16.
- Şekerci, M., Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasında İlişki, *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57), 133-160.
- Şekerci, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, (Ed: Y. Özden). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Töremen, F., Pekince, D. (2011). Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8-15), 389-406.
- Turan, S., Dönmez, A., Çakmak, G. (2009) İlköğretim Okullarında Bazı Kurulların Etkililiği Üzerine Bir İnceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2(2), 44-58.
- Utey, B. L., Basile, C. G. ve Rhodes, L. K. (2003). Walking in two worlds: Master teachers serving as site coordinators in partner schools. *Teaching and Teacher Education*, 19, 515-528.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yiğit, N., Saka, A. Z., Akdeniz, A. R. (1998). Fizik Derslerinde Uygulanan Ölçme-Değerlendirme Yaklaşımları. III. Ulusal Fen Bilimleri Eğitimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, 140-147, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.