



T.C.  
YENİŞEHİR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-95417057-480.99-19934681  
Konu : Zümre Toplantılarının  
Niteliğinin Artırılması

01.02.2021

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a)MEB Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi.  
b)İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 29/01/2021 tarihli ve 19884982 sayılı yazısı.

Müdürlüğümüzce, 2023 Eğitim Vizyonu kapsamında yürütülmekte olan “Eğitimin Niteliğinin ve Akademik Başarısının Artırılması ve Okullar Arası Seviye Farkının Azaltılması” çalışmaları kapsamında, ilgi yönerge doğrultusunda, eğitim öğretimde birliği sağlamak ve eğitimde niteliği artırmak amacıyla 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı 1. Dönem Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporu hazırlanarak ilişikte gönderilmiştir.

Bu bağlamda, söz konusu değerlendirme raporunun okul yöneticileri tarafından incelenerek, 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı 2. Dönem Zümre Toplantılarının Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi esaslarına uygun olarak ve 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı 1. Dönem Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporunda belirtilen hususlar dikkate alınarak gerçekleştirilmesi hususlarında;

Gereğini rica ederim.

Ziver DENİZ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Ek :

- 1.Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporu (19 Sayfa)
- 2.İlgi (b) yazı ( 1 sayfa )

Dağıtım :

Resmi / Özel Okul Müdürlüklerine  
Tüm Hizmet Birimlerine

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Güvenciler Mahallesi 1.Cadde No : 118 Yenişehir / MERSİN

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (324) 325 43 25

Bilgi için: Oğuz BOYAR

E-Posta: [yenisehir33\\_olcmesinav@meb.gov.tr](mailto:yenisehir33_olcmesinav@meb.gov.tr)

İnternet Adresi: [www.yenisehir33.meb.gov.tr](http://www.yenisehir33.meb.gov.tr)

Unvan : Teknisyen

Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

Faks:3243254337

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **ebd4-7dae-32b7-96b0-e84e** kodu ile teyit edilebilir.





T.C.  
MERSİN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-89131560-480.99-19884982  
Konu : Zümre Toplantılarının  
Niteliğinin Artırılması

29.01.2021

.....KAYMAKAMLIĞINA  
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : MEB Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi

Müdürlüğümüzce, 2023 Eğitim Vizyonu kapsamında yürütülmekte olan “Eğitimin Niteliğinin ve Akademik Başarının Artırılması ve Okullar Arası Seviye Farkının Azaltılması” çalışmaları kapsamında, ilgi yönerge doğrultusunda, eğitim öğretimde birliği sağlamak ve eğitimde niteliği artırmak amacıyla 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı 1. Dönem Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporu hazırlanarak ilişikte gönderilmiştir.

Bu bağlamda, söz konusu değerlendirme raporunun ilçeniz okul yöneticileri tarafından incelenerek, 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı 2. Dönem Zümre Toplantılarının Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi esaslarına uygun olarak ve 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı 1. Dönem Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporunda belirtilen hususlar dikkate alınarak gerçekleştirilmesi hususlarında;

Gereğini rica ederim.

Adem KOCA  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek : Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporu (19 Sayfa)

Dağıtım :  
13 İlçe Kaymakamlığına  
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (324) 329 14 81

E-Posta: [odm33@meb.gov.tr](mailto:odm33@meb.gov.tr)

Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

Bilgi için: Gökhan KAPLAN

Unvan : Memur

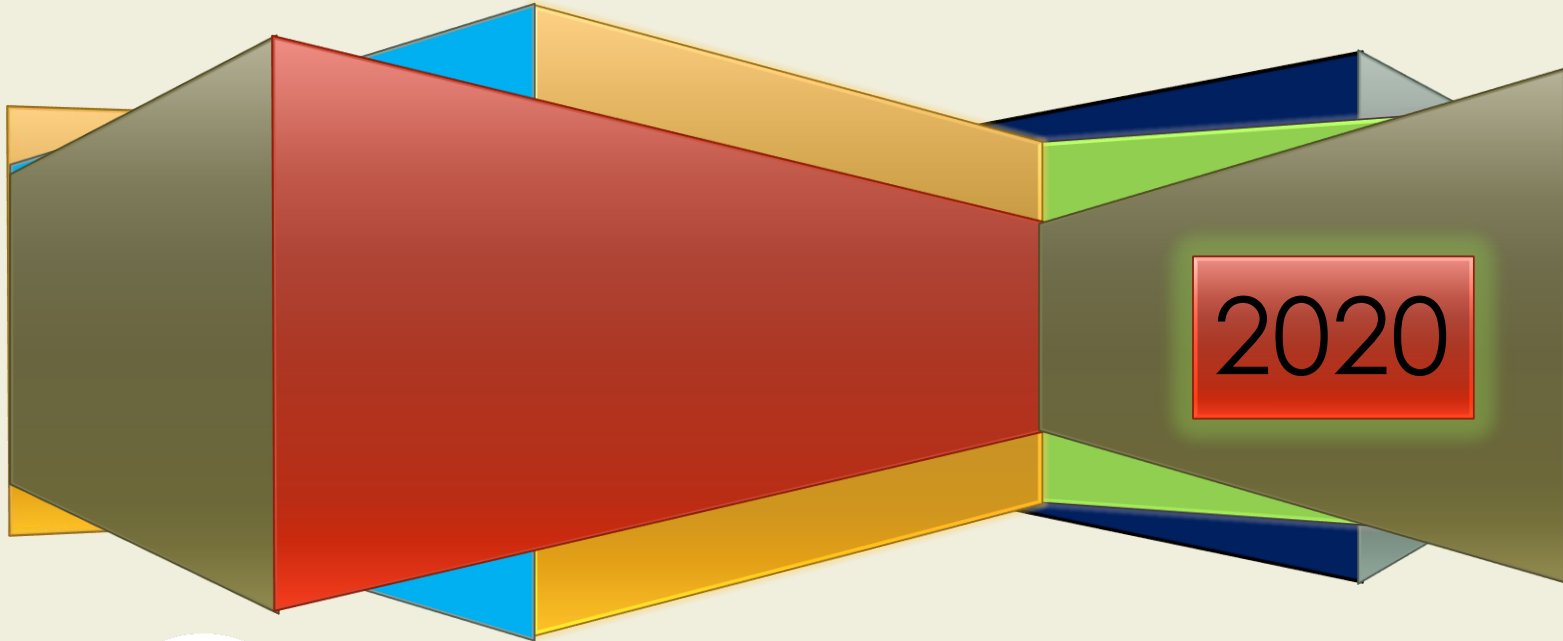
İnternet Adresi: [mersin.meb.gov.tr](https://mersin.meb.gov.tr)

Faks:3243273518

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3491-1df3-3acd-902a-de67 kodu ile teyit edilebilir.



# 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılı 1. Dönem Zümre Toplantıları Değerlendirme Raporu



## Çalışmanın Gerekçesi

Gelişmiş ülkelerde öğretimin kalitesini artırmak için öğretmenler arasında iş birliği, bilgi paylaşımı ve yardımlaşma gibi özellikleri temele alan mesleki öğrenme toplulukları (professional learning communities, PLCs) uygulamaları yapılmaktadır (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace ve Thomas, 2006). PLCs uygulamaları ülkeden ülkeye değişebilmektedir (Antinluoma1 vd., 2018). Türkiye’de bu uygulamanın benzerinin zümre öğretmenler kurulları olduğu kabul edilebilir (Eroğlu ve Özbek, 2018).

Türk Eğitim Sisteminde eğitim hizmetlerinin üretildiği en küçük örgüt birimi zümrelerdir. Sistemdeki diğer birimler ve ögeler, bu birimin görevini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi için destek sağlar. Bu birim görevini yerine getiremediğinde eğitim örgütünün amaçlarını yerine getirmesi zorlaşır. Hatta topluma verdiği çıktı, aldığı kaynaktan daha az hale geldiğinde ya da hiç olmadığında entropi durumu ortaya çıkabilir. Bu nedenle eğitim sistemi görevini yerine getirmediğinde ya da sistemden şikâyetler olduğunda ilk incelenmesi gereken yerlerden birisi zümrelerdir. Çünkü zümreler; emek, zaman ve araç gerecin, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için işe koşuldukları, hizmetin bizzat üretildiği birimlerdir (Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. 2015).

Aynı okulda çalışan öğretmenler arasında iş birliği oluşturmak ve ortak çalışmalar yapılmasını sağlamak amacıyla ilkokullarda aynı sınıfı okutan öğretmenler, ortaokullarda aynı branşı okutan öğretmenler arasında bazı aralıklarla toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantılar sayesinde öğretimde birlik ve beraberliğin sağlanması amaçlanmaktadır. Hâlihazırdaki Okul Öncesi Eğitimi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği madde 35’te “Zümre öğretmenler kurulu; okul öncesi eğitim kurumlarında okul öncesi eğitimi öğretmenlerinden, ilkokullarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa alan öğretmenlerinden, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ise aynı alanın öğretmenlerinden oluşur. Zümre öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulunda yapılacak çalışma planına uygun olarak eğitim ve öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır.” ibareleri yer almaktadır. Zümre öğretmenler kurulunda öğretim programı, ders planlarının düzenlenmesi, öğretim yöntem ve teknikleri, ölçme değerlendirme araçları, öğrenci başarı düzeyi, okulun fiziki mekânlarının ve ders araç gereçlerinin kullanımı gibi hususlar görüşülerek okulun çevre imkânları analiz edilir ve iş birliği oluşturulur (Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2020: madde 35).

Benzer şekilde MEB Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi’nde (2020), “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki resmî ve özel, örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim kurulları ve zümrelerin oluşturulmasına yönelik temel ilkeleri, yönetimi, işleyişi ve işlevlerini düzenleyerek eğitim kurumlarının birbirlerini tanımalarını, tamamlamalarını ve bir bütün oluşturmasını sağlamak; eğitim kurumlarını çevre ile her alanda iş birliğine teşvik etmek; eğitim kurumlarında öğretim programlarını uygulama sürecinde eğitim kurumu, ilçe, il ve ülke genelinde birliktelik sağlamak; alınan kararların izlenmesi ve değerlendirilmesinin yapılmasını sağlamaktır” denilmektedir.

Okullarda faaliyet gösteren zümre öğretmenler kurulunun etkililiği ile ilgili Gülsüm (1998), tarafından yapılan araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: Zümre başkanlarının, öğretmenlerin bireysel gelişiminin sağlanmasından toplantıların etkili yönetimine kadar her türlü zümre çalışmasında etkileri büyüktür.

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 yapmakla yetindikleri söylenebilir.

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).

Okulların etkililiğine verilen önem her geçen gün artmaktadır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin takım çalışması içinde olmaları okulların etkililiğinde büyük rol oynamaktadır. Bu açıdan bakıldığında en önemli katkıyı zümre öğretmenleri kurullarının sağlayacağı düşünülebilir. Takım çalışması, iş birliği, iletişim, paylaşım gibi özellikleri etkin hale getirebilecek oluşum zümre öğretmenleri kurullarıdır (Yüksel, 2018).

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 tek düzelikten kurtararak okul kültürüne olumlu katkılar sağlayabilir (Albez, Sezer, Akan ve Ada, 2014).

Günümüzde öğretmenlerin niteliği ve mesleki gelişim düzeyi, aynı zamanda okulların ve eğitim sisteminin kalitesinin göstergelerinden biri olarak görülmektedir. Her öğretmenin hizmet öncesinden mesleğe başladığı ve mesleğini devam ettirdiği sürece gerek alanı ile ilgili gerekse pedagojik ve genel kültür bakımından kendini geliştirmesi, bilgi ve becerilerini güncellemesi ve sürekli biçimde öğrenme arzusu ve heyecanı ile mesleğini icra etmesi gerekir (Özdemir, 2016).

## Çalışmanın Amacı

2023 Eğitim Vizyon Belgesinde yer alan hedefler doğrultusunda, okullar arası seviye farkının azaltılması, veriye dayalı çalışmalar gerçekleştirilmesi, nitelikli ölçme değerlendirme çalışmalarının yapılması ve bunların sonucunda eğitimde niteliğin ve akademik başarının artırılması amacıyla Müdürlüğümüz tarafından yürütülen EKAB'ın (Eğitimde Kalite ve Akademik Başarıyı Artırma Projesi) temel amaçlarından biri de Mersin ili genelinde yapılan her seviyedeki zümre öğretmenler kurullarına nitelik kazandırmaktır. Bu çalışma EKAB projesi kapsamında okullarda, ilçelerde ve il genelinde yapılan zümre öğretmenler kurulu toplantılarında öngörülmesi istenen durum ile mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla zümreler öncesinde daha önceki yıl yapılan zümre tutanakları incelenmiş ve buradan tespit edilen eksiklikler dikkate alınarak "Zümre Öğretmenleri Kurulu Toplantılarında Üzerinde Durulması Gereken Konular" başlığı altında 44 maddeden oluşturulan form Mersin'deki tüm okullara gönderilmiştir(Ek-1). Çalışmaya Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir ilçelerinden bulunan 7 okul dahil edilmiştir. Eş zamanlı olarak yapılan okul, ilçe ve il zümrelerine ekip içinde yer alan 7 öğretmen ve öğretmenlere eşlik eden şube müdürleri veya maarif müfettişleri katılmıştır. Gözlem için Temel Eğitim ve Orta Öğretim kurumlarında okuluna dersler içinden farklı zümre grupları belirlenmiştir. Zümre toplantılarına müdahil olmadan yapılandırılmış gözlem formlarından Ek-1 okul zümrelerinde, Ek-2 ise ilçe ve il zümrelerinde kullanılarak zümreler takip edilmiş, elde edilen sonuçlar birleştirilerek rapor haline getirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda zümre öğretmenleri kurullarının raporda belirtilen aksaklıklarının giderilerek, zümrelere nitelik kazandırılması amaçlanmıştır.

İştirak edilen toplantılar sırasında gözlem formları gözlemciler tarafından ayrı ayrı düzenlenmiş, toplantılardan sonra; bu formlar ve öngörülemeyen (formda yer verilmeyen) durumlar kayıt altına alınmıştır. Elde edilen bu bilgiler birleştirilerek zümre öğretmenleri kurullarının gözlem ve doküman incelemeye dayalı analizi yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma sonucunda zümre öğretmenleri kurullarının işlevlerini yerine getirememesinin nedenleri olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Müdürlerin çalışmalara katılmaması,
- Öğretmenlerin derslere ait öğretim programları hakkında bilgi sahibi olmadan toplantılara katılması,
- Karar alınması gereken yerlerde kararsız kalınması,
- Bakanlığın yetki ve sorumluluğu dahilindeki konularda karar alınması,
- Toplantılara katılan öğretmenlerin görüşülecek gündem maddelerini toplantı sırasında öğrenmesi,
- Başarı durumları ile ilgili ifadelerin belirsizliği (oran ya da rakam verilmemesi),
- Dönem ve yıl sonunda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmemesi,
- Çalışmaların öğretmenlerin sorumluluğuna bırakılması,
- Sorunların çözümü için özgün planlama yapılmaması,
- Hedeflerin genel ifadeler şeklinde olması; açık ve belirgin hedeflerin konulmaması,
- Zümre içinde ve zümreler arasında iş birliğinin sağlanamaması,
- Zümreler arası iş birliği ile ilgili hangi branşlarla hangi konularda iş birliği yapılacağı ile ilgili ayrıntılı karar alınmaması,
- Atatürkçülük konularına özel günlerde yer verilmesi kararlaştırılıp, hangi konularda ne şekilde değinileceğine yer verilmemesi,
- Girişimcilik bilinci kazandırmaya yönelik çalışmaların planlamasına yönelik bir gündem olmamasıdır.

Yukarıda sayılan aksaklıklara ek olarak ilçe ve il zümre öğretmenleri kurulları özelinde şu tespitler yapılmıştır:

- İlçe ve il zümre toplantılarının sadece yasal yükümlülükleri yerine getirmek adına yapılıyor olması, çalışmaların asıl amaçlarına ilgisiz kalınması,
- Tutanakların kimse tarafından okunmadığı inancından dolayı sadece yasal yükümlülüğü yerine getirmek için toplantıların yapılması,
- Bir önceki toplantı tutanaklarının zümre öğretmenleri kurulunda bulunmadan okunmuş gibi karar alınması,
- Bir önceki toplantıda alınan kararlarının uygulanıp/uygulanmadığına bakılmadan gerçekleştirildiği şeklinde karar alınması,
- Kurulda konuşulan katılımcıların konuşmaları ve isimlerinin tutanıklara eklenmemesi,

- İlçe ve il toplantıları için fiziki mekanların hazırlanmaması (Aynı kurulun iki sınıfa bölünmesi, kurul yapılacak ortamın kirli olması, klimalarının çalışmaması...),
- Bazı ilçe ve il kurullarına gelirken daha önce hazırlanmış metinler ile katılım sağlanması veya bazı toplantıların “Ben evde hazırlarım size gönderirim.” şeklinde konuşulup sonlandırılması,
- Bazı ilçe ve il kurul toplantılarında öğretmenlerin içeri girmeden tutanakları imzalayıp, toplantıya iştirak etmeden ayrılması,
- İl genelinde yapılabilecek ortak sınavlar ile ilgili konuşulmaması veya herkesin görüşüne başvurulmadan yapılmayacağı yönünde başkan ve yazmanın karar alması,
- Toplantılara başkansız başlanıp, toplantı bitiminde kura ile başkan belirlenmeye çalışılması

gibi nedenlerden dolayı ilçe ve il zümre öğretmenleri kurullarının okul zümre öğretmenleri kurullarına göre daha niteliksiz olmasına yol açtığı gözlemlenmiştir.

Yine bütün bunlara ek olarak, ilçe ve il zümre başkanları seçilirken tecrübeli, kendi alanlarında yetkin olan öğretmenlerin sorumluluk almaktan kaçınmasından dolayı tecrübesi az olan öğretmenlerin zümre başkanı olarak seçilmesi hatta ortaöğretim derslerinden birine ildeki bir özel öğretim kurumunda çalışan öğretmenin başkan olarak seçilmesinin, hem işleyişin verimliliği hem de sürekliliği açısından sorunlara neden olacağı düşünülmektedir.



Yöneticiler; örgüt çalışanlarının faaliyetlerini planlayıp organize ederek, yönlendirerek, izleyerek görevlerini yerine getirirler. Bunu bilimsel olarak yapabilmek için karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme süreçlerini kullanırlar (Bateman ve Snell, 2016). Okullarda iyi yönetim ve liderliğin öğrencilerin öğrenmelerini olumlu yönde etkileyerek onları hayata daha iyi hazırladığı kabul edilmektedir (Bush, 2009; Cemaloğlu, 2018). Bu anlamda okullarda yapılacak zümre kurullarının iyi planlanması ve çalışmaların takip edilmesi yararlı olacaktır.

Karar verme sürecinde birden fazla kişinin sorumluluk almasının doğru olduğunun benimsenmesi 20. yüzyılın en büyük kazanımlarındandır (Lunenburg ve Ornstein 2013). Bu bağlamda toplumsal hayatın birçok alanında etkili sonuçlara ulaşabilmek için sorumluluk birden fazla bireye verilerek amaçlara daha güvenli olarak ulaşmaya çalışılır. Millî Eğitim Bakanlığı, eğitim öğretim süreçlerindeki doğruluk ve başarı düzeyini artırmada öğretmenlerin iş birliğinden faydalanabilmek amacıyla ders ve sınıf zümreleri oluşturmuştur. Öğretmenlerin bu kurulları birer danışma ve iş birliği ortamı olarak görmesi sağlanmalıdır.

Günümüzde yönetimin temel görevlerinden birisi, çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarıp işlevlerini artırırken, zayıflıkları dikkate alıp kendisini ve örgütü olumsuz olarak etkilemesini engellemektir (Özden, 2013). Okul müdürlerinin nihai amacı, öğrencilerin istenilen niteliklerle donatılmış bireyler olarak yetiştirilmelerini sağlamaktır (Yıldırım, 2018). Bu amaca ulaşabilmek için öğrencileri iki veya daha fazla öğretmenin bilgi, beceri ve sorumluluğuna bırakmak daha doğru bir yaklaşımdır. Öğretmenler, öğrenci öğrenmelerini geliştirmek için ortak sorumluluk alarak karşılaştıkları sorunları birlikte çözmek, etkinlikleri değişik bakış açıları ile çeşitlendirerek öğrenmeleri daha iyi sağlamak ve nihayetinde öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak için ortak çalışma ve tartışmalar yapmalıdır. Bir öğretmenin sınıfta bulunan bütün öğrencilerin ilgilerine, yeteneklerine, ihtiyaç ve isteklerine uygun öğrenme durumlarının oluşturulmasında yeterli olamayacağı doğaldır. Bu durumda öğretmenlerin en yakın yardımcıları meslektaşları olan zümre öğretmenleridir (Yenipınar, 2019). Bu da ancak zümrelere nitelik kazandırmayla gerçekleştirilebilir.

Öğretmenler, genel olarak okullarda zümre öğretmenler kurulunun okul ve öğrenci başarılarına olumlu katkılar sağladığını düşünmekte ve buna inanmaktadırlar. Ancak bunun, zümrelerin planlı, düzenli çalışması, alınan kararların uygulaması ve takibi, gerekli alt yapının sağlanması gibi şartların yerine getirilmesi durumunda mümkün olabileceğini belirtmektedirler.

Belirtilen durumlarda, okul yönetimlerine, zümre başkanlarına, zümre kurulu üyelerine, okul çevresine ve diğer zümrelere çeşitli görevler düşmektedir. Dolayısıyla birlikte yönetim, yönetsel kararlara katılımın bir modeli olan okul zümre öğretmenler kurulu eğitim kurumlarında ve eğitim kurumlarından etkilenen diğer birimlerde görev alan birçok kişiyi ilgilendirmekte ve farklı farklı görevler yüklemektedir.

Okul müdürlerinin; zümrelerin çalışmalarına katılması, onun da zümre öğretmenler kurulu üyeleri ile birlikte rol ve görev alması isabetli olacaktır. Okul müdürünün okullardaki diğer rol ve görevleri dikkate alındığında, bu durumun uygulanabilirliği zor olmakla beraber okul müdürü ile birlikte müdür yardımcılarının da bu alanlara yönlendirilmesi ve zümrelere farklı saatler atanması ile mümkün kılınabilir.

Zümre öğretmenler kurullarının daha da etkili hale getirilmesinde okul yöneticileri daha sonra zümre başkanı ve üyeleri, bu kurulların eğitimsel başarıda etkisini göz ardı etmeden gerekli özen ve önemi göstermelidirler. Bunun için zümreye katılanların birlikte çalışabileceği, bilgilerini, tecrübelerini iyi örneklerini, paylaşabilecekleri ya da birlikte oluşturabilecekleri mekânlar oluşturulmalı; gün, hafta, dönem ve yıl sonlarında yapılacak kısa süreli ve etkili çalışma toplantıları ile belirlenen hedeflere ulaşma durumu sürekli kontrol edilmelidir. Oluşabilecek sapmalar zaman geçirmeden düzeltilerek bütün zümrenin planlanan hedeflere ulaşması sağlandığı gibi, gelecek yıllarda yapılacak etkinlikler için ön hazırlıklarında yapılması sağlanmalıdır (Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. 2015).

Zümre çalışmalarının; eğitim öğretime katkı sağlamayan, yasal yükümlüğü ortadan kaldırmak için yapılan çalışmalar olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Zümre çalışmalarından beklenen verimin alınabilmesi için öncelikle bu anlayışın değiştirilmesi gerekir. Yönetici ve öğretmenler, yaptıkları çalışmaların amaçlara katkı sağlayacağına inanırlarsa çaba sarf edebilirler. Bu anlamda okullarda eğitimsel amaçlara katkı sağlayabilecek zümre çalışmalarının yapılabilmesi için uygun bir ortam ve kültür oluşturulmalıdır (Yenipınar, 2019).

Zümre üyeleri birbirlerinden ve yaptıklarından öğrenerek öğretme kapasitelerini geliştirebilirler (Senge, 1993; 19). Öğretmenler birlikte çalışma ve sorun çözme anlayışına sahip olduklarında deneyimlerinden edindikleri bilgileri meslektaşları ile paylaşarak mesleki bilginin üretimi, yayılması, okullarının başarısı ve etkililiklerinde önemli bir unsur olabilirler.

#### Bütün bunlara ek olarak şu hususlar da önerilebilir:

Okul yöneticileri, zümrelerin oluşturulması ve yönetilmesi konularında etkin eğitimsel liderlik gösterebilmeleri için eğitime tabii tutulmalıdır.

Okullarda zümre üyelerinin birlikte çalışmalarına imkân sağlayacak mekânlar oluşturulmalıdır.

Zümre başkanlarının, seçilmesi, çalışmaların yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında eksiklikler bulunmaktadır. Zümre başkanları, tecrübeli ve bilimsel yeterliliği olanlara öncelik verilerek seçilmelidir.

İlçe ve il zümre öğretmenleri kurullarının; okul zümre öğretmenleri kurulları kadar önemli olduğu hususu öğretmenlere hatırlatılmalı, bağlayıcı kararlar alabilme potansiyeli olan bu kurullara gereken önemin verilmesi sağlanmalıdır.

İlçe ve il zümre başkanlarının özlük hakları pozitif yönde farklılaştırılmalıdır.

Zümre çalışmaları konusundaki iyi örnekler paylaşılmalı, daha nitelikli çalışmalar yapılması konusunda tartışma ortamları oluşturulmalı ve varılan sonuçlar uygulamaya aktarılmalıdır.

Zümre üyeleri arasında iş birliği ve sinerjiyi geliştirmek için birlikte ders işleme ve güçlü yönlerden faydalanmayı sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır.

İlçe ve il zümre toplantıları yapılacağı zaman resmî evraklara bir önceki yılın tutanakları da eklenerek zümre toplantısında hazır bulunması sağlanmalıdır.

Yapılan zümre toplantısı tutanaklarının okunduğu ve takibinin yapıldığı ile ilgili tüm paydaşlara geri bildirim yapılmalıdır.

**İkinci dönem başında yapılacak kurullarda gündem maddeleri belirlenirken,** Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi esaslarına uygun olarak gündeme;

**“MADDE 13 -(7)** Eğitim kurumu sınıf/alan zümre başkanları kurulunda;

- a) Bir önceki toplantıda alınan kararlar,
- b) Eğitim ve öğretimin planlanması,
- c) Zümre ve alanlar arası iş birliği,
- ç) Öğrenci başarısının artırılması için alınacak tedbirler,
- d) Öğretim programlarında belirlenen ortak hedeflere ulaşılması,
- e) Öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerle öğrenme güçlüğü çekilen konuların ilgili zümre öğretmenleriyle iş birliği yapılarak belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması,
- f) Sınavların, beceri sınavlarının ve ortak sınavların uygulanmasına yönelik planlamalar,
- g) İş sağlığı ve güvenliği,

**(Değişik: 27/08/2019 tarihli ve 15362682 sayılı Makam Onayı)** ve benzeri konular gündeme alınarak görüşülür, değerlendirilir ve kararlar alınır.

**MADDE 14 -(10)** İlçe sınıf/alan zümre toplantılarında;

- a) Bir önceki toplantıda alınan kararlar,
- b) İlçe düzeyinde uygulama birliğinin sağlanması,
- c) Öğretim programlarında belirlenen ortak hedeflere ulaşılması,
- ç) Öğrenci başarısının artırılması için alınacak tedbirler,
- d) İlçe düzeyinde yapılan sınavlar, ortak sınavlar ile merkezi ortak sınavlar,
- e) Zümre ve alanlar arası iş birliği,
- f) Eğitim ve öğretimde kalitenin yükseltilmesi,
- g) İş sağlığı ve güvenliği,

**(Değişik: 27/08/2019 tarihli ve 15362682 sayılı Makam Onayı)** ve benzeri konular gündeme alınarak görüşülür, değerlendirilir ve kararlar alınır.

**MADDE 15-(9)** İl zümre başkanları kurullarında;

- a) Bir önceki toplantıda alınan kararlar,
- b) İl düzeyinde uygulama birliğinin sağlanması,
- c) Öğretim programlarında belirlenen ortak hedeflere ulaşılması,
- ç) Öğrenci başarısının artırılması için alınacak tedbirler,
- d) İl düzeyinde yapılan sınavlar, ortak sınavlar ile merkezi ortak sınavlar,
- e) Zümre ve alanlar arası iş birliği,
- f) Eğitim ve öğretimde kalitenin yükseltilmesi,
- g) İş sağlığı ve güvenliği,

**(Değişik: 27/08/2019 tarihli ve 15362682 sayılı Makam Onayı)** ve benzeri konular gündeme alınarak görüşülür, değerlendirilir ve kararlar alınır.”

maddelerine yer verilmesi yanında bunlara **ek olarak:**

- a) Uzaktan eğitim süresince, öğrenci motivasyonu, farkındalığını ve başarısını artırmak için yapılan çalışmalar,
- b) Öğretmenlerin bu süreçte katıldıkları hizmet içi eğitim faaliyetlerine dair kazanımların değerlendirilmesi,
- c) Bu süreçte zümreler arası iş birliğine yönelik yapılan faaliyetler,
- d) Uzaktan eğitim süresince sınıf seviyesine göre yetersizlikleri görülen öğrenciler için sınıf ve branş öğretmenleri, okul rehber öğretmeni, okul yönetimi ve öğrenci velileri ile birlikte alınan/alınacak tedbirler,
- e) Kaynaştırma öğrencilerine yönelik olarak yapılan/yapılacak çalışmalar,
- f) 8. sınıf öğrencilerine yönelik olarak öğrencilerin yetenek ve ilgilerine uygun ortaöğretim programlarına yönlendirilmeleri için yapılan çalışmalar,
- g) Öğretmenlerin uygun soru tipleri ve bilişsel düzeylerden oluşan sınav sorularını hazırlama becerilerini geliştirmek için yapılan çalışmalar,
- h) Öğretmenler tarafından merkezi sınavlarda kendi branşı ile ilgili çıkan soruların takip edilmesi ve öğrencilere çözdürülmesi,
- i) Çalıştığı kurumda TIMSS ve PISA sınavlarına katılan öğrenciler olsa da olmasa da öğretmenlerin bu sınavlar ile ilgili raporları takip etmesi yayınlanan soruları öğrencilerine çözdürmesi,
- j) Güncellenen ya da değişen mevzuat ve programların takip edilerek yeni gelişmelere göre çalışmaların yeniden düzenlenmesi,
- k) Sınavlarda okuduğunu anlama becerisini ölçen sorulara yer verilmesi nedeniyle okuma alışkanlığının kazandırılmasına yönelik çalışmaların tüm öğretmenler tarafından öncelenmesi ve okuldaki tüm branş öğretmenlerinin zümre toplantısında bununla ilgili karar alması

gibi maddeler eklenip gündem zenginleştirilmeli ve genel amaç, zümre kurullarını Akademik Danışma Kurullarına dönüştürmek olmalıdır.

Albez, C., Sezer, Ş., Akan. D., Ada, Ş. (2014). İlköğretim Okullarında Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Etkililiği Üzerine Bir İnceleme

Bateman, T. S., ve Snell, S. A. (2016). Yönetim (Çev. S. Besler ve C. Erbil). Ankara, Nobel.

Cemaloğlu, N. (2018). Yönetim sihirli değnek. Erişim Tarihi: 20.11.2020

<http://www.kamudanhaber.net/guncel/yonetim-sihirli-degnek-h367197.html>

Çakmak, G. (2008). İlköğretim Okullarındaki Bazı Kurulların Etkililiği Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Eroğlu, M., & Özbek, R. (2018). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının mesleki gelişim bağlamında incelenmesi. Researcher Social Science Studies, 6(3), 255–271. Erişim Tarihi: 22.11.2020 <https://doi.org/10.18301/rss.727>

Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin okul zümre öğretmenler kurullarına ilişkin görüşleri. Millî Eğitim, 44(205), 26-42.

Gülsüm, E. (1998), “Öğretmenler ve zümre başkanlarının bakışı ile zümre etkililiğinin nitel bir değerlendirmesi: Bir özel okuldaki Türkçe ve zümreleri örnekleri” Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

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.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim yönetimi (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara, Nobel.

Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2020) Erişim Tarihi: 22.11.2020 <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2020) Erişim Tarihi: 22.11.2020 <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi (2019) Erişim Tarihi: 22.11.2020 <https://ogm.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligi-egitim-kurullari-ve-zumreleri-yonergesinde-degisiklik-yapilmasina-dair-yonerge/icerik/796>

Özden, Y. (2013). Eğitimde yeni değerler. Pegem Akademi. 9. Baskı. Ankara.

Özdemir, S.M.(2016). Öğretmen Niteliğinin Bir Göstergesi Olarak Sürekli Mesleki Gelişim. Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi.2(3). 233-244

Senge, P.M. (1993) Beşinci disiplin (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. Journal of Educational Change, 7(4), 221-258.

Yenipinar, Ş . (2019). Zümre Öğretmeler Kurulu Çalışmalarının Yönetim Süreçleri Temelinde İncelenmesi . Trakya Eğitim Dergisi , 9 (4) , 791-808

Yıldırım, K. (2018). Okulda insan kaynaklarının yönetimi. İçinde N. Cemaloğlu ve M. G. Gülcan (Ed.), Kuramdan uygulamaya okul yönetimi (s. 187-218). Ankara: Pegem Akademi.

Yüksel, E.(2018). Ortaokul matematik ve fen bilimleri zümre öğretmenler kurulunun işleyişinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

**Ek-1**

**OKUL ZÜMRE ÖĞRETMENLERİ KURULU TOPLANTILARINDA ÜZERİNDE  
DURULMASI GEREKEN KONULAR**

Okul :.....

Branş :.....

	GÖRÜŞÜLMEDİ	KISMEN GÖRÜŞÜLDÜ	GÖRÜŞÜLDÜ	KARARA BAĞLANDI
1. Öğretim programları incelenip, çevre özellikleri de dikkate alınarak programın amacına ve içeriğine uygun bir planlama yapıldı mı?				
2. Bir önceki zümre öğretmenleri toplantısında alınan kararlar incelendi mi?				
3. Yıllık plan ve ders planlarının hazırlanması ve uygulanmasında konu ve kazanım ağırlıkları dikkate alındı mı?				
4. Atatürkçülükle ilgili konuların üzerinde durularak çalışmaların buna göre planlanması yapıldı mı?				
5. Türkçenin etkili, doğru ve güzel kullanılmasına yönelik yapılacak çalışmalar belirlendi mi?				
6. Kararların nasıl alındığı belirtildi mi? (oy birliği/oy çokluğu)				
7. Uygulamalı derslerde araç-gereç hazırlığı yapıldı mı?				
8. Özel eğitim ihtiyacı olan öğrenciler için bireyselleştirilmiş eğitim programları (BEP) ile ders planları görüşüldü mü?				
9. Öğrencilerde girişimcilik bilincinin kazandırılmasına yönelik çalışmalar planlandı mı?				
10. Ders ihtiyacına göre okulun/ ilçenin/ ilin imkânlarından faydalanılmasına yönelik çalışma yapıldı mı?				
11. Derslerin işlenişinde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleri üzerinde duruldu mu?				
12. Laboratuvarların nasıl kullanılacağı planlandı mı?				
13. Okul ve çevre imkânlarının değerlendirilerek yapılacak deney, proje, gezi ve gözlemlerin planlanması yapıldı mı?				
14. Etkileşimli tahtalardan nasıl yararlanılacağı ile ilgili bir çalışma yapıldı mı?				
15. Teknolojiye dayalı olarak verimin artırılması ile ilgili bir planlama yapıldı mı?				



16. EBA (Eğitim Bilişim Ağı) incelendi mi?				
17. Ders bazında EBA'dan nasıl yararlanılacağı planlandı mı?				
18. Hangi zümreler ile hangi konularda iş birliğine gidileceği belirlendi mi?				
19. Öğrenci başarısı incelenerek başarıyı artırıcı tedbirler görüldü mü?				
20. Mesleki ve Teknik Eğitimde üretim işlerinin eğitim ve öğretimi destekleyecek şekilde planlaması yapıldı mı?				
21. Ölçme ve değerlendirme işlemlerinin objektif ölçütlerle veriye dayalı olarak yapılmasıyla ilgili bir çalışma planlandı mı?				
22. Ödev ve projelerin, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespitini sağlayan bir araç olarak kullanılmasıyla ilgili bir çalışma yapıldı mı?				
23. Öğretim programları, okul ve çevre şartları dikkate alınarak eğitim kurumlarının kademe ve türüne göre proje konuları ile performans çalışmaları belirlendi mi?				
24. Proje konuları ve performans çalışmalarının ölçme ve değerlendirmesine yönelik ölçekler hazırlandı mı?				
25. LGS/YKS'ye hazırlanan öğrencilerimizin sınava hazırlık sürecini desteklemek amacıyla Bakanlık tarafından yayımlanan örnek sorular incelendi mi?				
26. Bakanlık tarafından yayımlanan örnek sorular, kazanım hedefleri gözetilerek değerlendirildi mi?				
27. 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasındaki salgın döneminde yapılan uzaktan eğitimin değerlendirilmesi yapıldı mı?				
28. 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasındaki salgın döneminde yapılan uzaktan eğitimin değerlendirilmesi sonrası nasıl bir telafi programı uygulanacağı planlandı mı?				
29. 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasında çevrim içi şekilde uygulanan eğitimde kazanımların tam verilip verilmediği ile ilgili bir çalışma yapıldı mı?				
30. 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasında çevrim içi şekilde uygulanan eğitimde belirlenen kazanım eksikliklerinin nasıl giderileceği ve hangi tedbirlerin alınacağı ile ilgili planlama yapıldı mı?				
31. Uzaktan eğitimin devam etmesi durumunda ölçme değerlendirmeye yönelik yapılacak çalışmalar belirlendi mi?				
32. Sınavlar, okul genelinde ortak sınav yapılıp yapılmayacağı kararına uygun olarak planlandı mı?(Ortaokul)				
33. Hazırlanacak sınavların öncesinde belirtke tabloları (Kapsam, soru türü, soru düzeyleri gibi) ve ayrıntılı cevap anahtarlarının oluşturulması ile ilgili bir çalışma yapıldı mı?				



<b>34.</b> Sınav sonrası analizler yapılarak başarının artırılması için zümreler tarafından hangi tedbirlerin alınacağı, analizler sonucu belirlenen eksik kazanımların telafisi ile ilgili nasıl bir çalışma yapılacağı planlandı mı?				
<b>35.</b> Liselere Geçiş Sistemi (LGS) 2020 sınav ve yerleştirme raporları ve okul LGS sonuçları değerlendirildi mi?				
<b>36.</b> Liselere Geçiş Sistemi (LGS) 2020 sınav ve yerleştirme raporu ve okul LGS sonuçlarına ilişkin branş bazında ne gibi çalışmaların yapılacağı belirlendi mi?				
<b>37.</b> 9.sınıfa yeni başlayan öğrencilerin Liselere Geçiş Sistemi'nde (LGS) 8. sınıf ikinci dönemine ait kazanımların çıkarılmasından dolayı bu kazanımları edinmelerine yönelik bir yol haritası çıkarıldı mı?				
<b>38.</b> 9.sınıfa yeni başlayan öğrencilerin Liselere Geçiş Sistemi'nde (LGS) 8. sınıf ikinci dönemine ait kazanımların çıkarılmasından dolayı bu kazanımların tamamlanması için yapılacak çalışmalar kararlaştırıldı mı?				
<b>39.</b> Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) 2020 okul sonuçları değerlendirildi mi?				
<b>40.</b> Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) 2020 okul sonuçlarına ilişkin branş bazında yapılacak çalışmalar planlandı mı?				
<b>41.</b> Teknoloji tasarım, bilişim teknolojileri, beden eğitimi, görsel sanatlar ve müzik dersleri ile ilgili 23 Mart - 19 Haziran 2020 döneminde öğrencilerin eksik olan kazanımlarının nasıl telafi edileceği belirlendi mi?				
<b>42.</b> Teknoloji tasarım, bilişim teknolojileri, beden eğitimi, görsel sanatlar ve müzik dersleri ile ilgili 23 Mart - 19 Haziran 2020 döneminde öğrencilerin eksik olan kazanımlarının telafisi sonrasında nasıl bir ölçme değerlendirme çalışması yapılacağı kararlaştırıldı mı?				
<b>43.</b> <a href="http://mufredat.meb.gov.tr/2019-20ikincidonem.html">http://mufredat.meb.gov.tr/2019-20ikincidonem.html</a> adresinde yayınlanan içeriklerin incelemesi yapıp bu doğrultuda bir telafi programı hazırlandı mı?				
<b>44.</b> Eğitim ortamlarının iş sağlığı ve güvenliği ile koruyucu güvenlik önlemleri açısından değerlendirilmesi yapıldı mı?				



**Ek-2**

**İLÇE/İL ZÜMRE ÖĞRETMENLERİ KURULU TOPLANTILARINDA ÜZERİNDE  
DURULMASI GEREKEN KONULAR**

Okul :.....

Branş :.....

	GÖRÜŞÜLMEDİ	KISMEN GÖRÜŞÜLDÜ	GÖRÜŞÜLDÜ	KARARA BAĞLANDI
1. Bir önceki zümre öğretmenleri toplantısında alınan kararlar				
2. İlçe/il düzeyinde uygulama birliğinin sağlanması ile ilgili çalışmalar				
3. Öğretim programlarında belirlenen ortak hedeflere ulaşılması ile ilgili nasıl bir çalışma yapılacağı				
4. Öğrenci başarısının artırılması için alınacak tedbirler				
5. Türkçenin etkili, doğru ve güzel kullanılmasına yönelik yapılacak çalışmalar				
6. Kararların nasıl alındığı? (oy birliği/oy çokluğu)				
7. Görüşlerini belirten öğretmenlerin adı soyadı, okul ismi kayıt altına alındı mı?				
8. Özel eğitim ihtiyacı olan öğrenciler için bireyselleştirilmiş eğitim programları (BEP) ile ders planları				
9. Yıllık plan ve ders planlarının hazırlanması ve uygulanmasında konu ve kazanım ağırlıkları				
10. Ders ihtiyacına göre okulun/ ilçenin/ ilin imkânlarından faydalanılmasına yönelik çalışma				
11. İlçe/il düzeyinde yapılan sınavlar, ortak sınavlar ile merkezi ortak sınavlar ile ilgili bir çalışma				
12. Eğitim ve öğretimde kalitenin yükseltilmesi için yapılacak çalışmalar				
13. Okul ve çevre imkânlarının değerlendirilerek yapılacak deney, proje, gezi ve gözlemlerin planlanması				
14. Hangi zümreler ile hangi konularda iş birliğine gidileceği				
15. EBA (Eğitim Bilişim Ağı) incelendi mi?				
16. Ders bazında EBA'dan nasıl yararlanılacağı planlandı mı?				

<b>17.</b> Ölçme ve değerlendirme işlemlerinin objektif ölçütlerle veriye dayalı olarak yapılmasıyla ilgili bir çalışmalar				
<b>18.</b> Mesleki ve Teknik Eğitimde üretim işlerinin eğitim ve öğretimi destekleyecek şekilde planlaması				
<b>19.</b> 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasındaki salgın döneminde yapılan uzaktan eğitimin değerlendirilmesi				
<b>20.</b> 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasındaki salgın döneminde yapılan uzaktan eğitimin değerlendirilmesi sonrası yapılacak telafi programı				
<b>21.</b> 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasında çevrim içi şekilde uygulanan eğitimde kazanımların tam verilip verilmediği ile ilgili bir çalışmalar				
<b>22.</b> 23 Mart - 19 Haziran 2020 tarihleri arasında çevrim içi şekilde uygulanan eğitimde belirlenen kazanım eksikliklerinin nasıl giderileceği ve hangi tedbirlerin alınacağı ile ilgili planlama				
<b>23.</b> Uzaktan eğitimin devam etmesi durumunda ölçme değerlendirmeye yönelik yapılacak çalışmalar				
<b>24.</b> 9.sınıfa yeni başlayan öğrencilerin Liselere Geçiş Sistemi'nde (LGS) 8. sınıf ikinci dönemine ait kazanımların çıkarılmasından dolayı bu kazanımları edinmelerine yönelik bir yol haritası				
<b>25.</b> 9.sınıfa yeni başlayan öğrencilerin Liselere Geçiş Sistemi'nde (LGS) 8. sınıf ikinci dönemine ait kazanımların çıkarılmasından dolayı bu kazanımların tamamlanması için yapılacak çalışmalar				
<b>26.</b> <a href="http://mufredat.meb.gov.tr/2019-20ikincidonem.html">http://mufredat.meb.gov.tr/2019-20ikincidonem.html</a> adresinde yayınlanan içeriklerin incelemesi yapıp bu doğrultuda bir telafi programı				
<b>27.</b> Eğitim ortamlarının iş sağlığı ve güvenliği ile koruyucu güvenlik önlemleri açısından değerlendirilmesi				

