

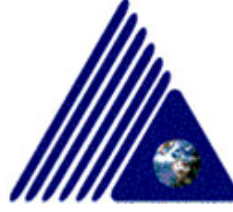


**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ
YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI
(İSTANBUL İLİ, KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Derya ŞENCAN

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
İstanbul-2008**



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ
YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI
(İSTANBUL İLİ, KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Derya ŞENCAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
İstanbul-2008**



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI (İSTANBUL İLİ, KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Derya ŞENCAN

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU

Üye : Doç. Dr. M. Bahaddin ACAT

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nihat ÇALIŞKAN

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 08/08/2008

İÇİNDEKİLER

SİMGELER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xiv
ÖZET	xv
ABSTRACT	xvi
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.Problem Cümlesi	4
1.3.Alt Problemler	5
1.4.Araştırmanın Önemi	5
1.5.Sayıtlar	6
1.6.Sınırlılıklar	6
1.7.Tanımlar	6
BÖLÜM 2	7
KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1.Toplantının Temelleri.....	7
2.1.1. Toplantı Tanımları	7
2.1.2. Toplantıların İşlevleri.....	8
2.1.3. Toplantılar Neden Başarısız Olur?.....	10
2.1.4. Toplantı Çeşitleri.....	13
2.1.4.1. Amaçlarına göre toplantılar.....	13
2.1.4.2. Yapılarına göre toplantılar	17
2.1.4.3. Yapılış zamanına göre toplantılar	18
2.1.4.4. Katılımcı sayısına göre toplantılar	18
2.2.Toplantıya Hazırlanma.....	20
2.2.1. Toplantı Gerekli mi?	21

2.2.2. Toplantıya Alternatif Yöntemler.....	23
2.2.3. Toplantı Amacının Belirlenmesi	24
2.2.4. Katılımcıların Belirlenmesi	26
2.2.5. Gündemin Oluşturulması	28
2.2.5.1. Gündemin içeriği.....	29
2.2.5.2. Gündem maddelerinin sıralanması.....	31
2.2.5.3. Gündemin zamanlanması.....	32
2.2.6. Toplantı Donanımı	33
2.2.6.1. Toplantı odası.....	33
2.2.6.2. Yerleşim düzenleri	36
2.2.6.3. Oturma planı	42
2.2.6.4. Görsel araçlar	43
2.2.7. Toplantı Zamanının Belirlenmesi.....	46
2.2.8. Toplantının Duyurulması	48
2.3. Toplantıyı Yönetme.....	48
2.3.1. Açılış	48
2.3.1.1. Toplantı kurallarının belirlenmesi.....	51
2.3.1.2. Rollerin belirlenmesi.....	52
2.3.2. Toplantı Yöneticisi.....	53
2.3.3. Tartışmaları Yönetmek.....	56
2.3.3.1. Gündeme bağlı kalmak	57
2.3.3.2. Toplantıyı rotasında tutmak	58
2.3.4. Katılımı Sağlamak.....	58
2.3.5. Bireysel İhtiyaçlara Duyarlı Olmak	61
2.3.6. Güç Durumlar.....	62
2.3.6.1. Çatışma.....	62
2.3.6.2. Blok halinde düşünme.....	63
2.3.6.3. İstikametsizlik	64
2.3.6.4. Gizli gündemler.....	65
2.3.6.5. Psikolojik oyunlar	66
2.3.7. Güç İnsanlar	67
2.3.8. Zaman Yönetimi.....	70

2.3.9. Kapanış.....	74
2.3.9.1. Özetleme	75
2.3.9.2. Değerlendirme.....	77
2.4.Gruplarla Çalışma	79
2.4.1. Grup Davranışları.....	79
2.4.2. Rol İlişkileri	80
2.4.3. Grup Gelişimi.....	82
2.4.4. Grupla Karar Alma.....	83
2.4.4.1. Karar alma yöntemleri.....	85
2.4.4.2. Grupla karar alma etkinliğini iyileştirme yolları.....	88
2.5.Toplantı Sonrası	89
2.5.1. Takip.....	89
2.5.2. Tutanakların Hazırlanması	90
2.5.2.1. Tutanaklar ne içindir?	90
2.5.2.2. Tutanakları kim hazırlar?	91
2.5.2.3. Tutanaklar ne içerir?	92
2.5.2.4. Tutanaklar nasıl yazılır?.....	92
2.5.2.5. Tutanaklar ne zaman hazırlanır?	93
BÖLÜM 3	94
YÖNTEM	94
3.1. Araştırmanın Modeli	94
3.2. Evren ve Örneklem.....	94
3.3. Veri Toplama Aracı.....	94
3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	95
3.3.2. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	96
3.4.Verilerin Toplanması.....	103
3.5.Verilerin Çözümlemesi	103
BÖLÜM 4	105
BULGULAR VE YORUM	105
4.1. Betimleyici Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	105

4.2. Araştırmanın Temel Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	108
4.3. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	109
BÖLÜM 5	145
SONUÇ VE ÖNERİLER	145
5.1. Sonuç	145
5.2.Öneriler.....	150
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	150
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	152
KAYNAKLAR	153
EKLER	158
ÖZGEÇMİŞ	180

SİMGELER LİSTESİ

N	Frekans
p	Anlamlılık değeri
r	Pearson Korelasyon Katsayısı
sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
\bar{x}	Aritmetik Ortalama
$\%$	Yüzde
$\%_{yığ}$	Yığılmalı Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

çev.	Çeviren
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
s.	Sayfa
SPSS	Statistical Package For the Social Sciences
TYYBÖ	Toplantı Yönetimi Yeterliğini Belirleme Ölçeği
[t.y.]	Tarih yok
vb.	Ve Benzeri
vd .	Ve Diğerleri
[y.y.]	Yayınevi yok

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 Tiyatro yerleşim düzeni	37
Şekil 2.2 Sınıf yerleşim düzeni	37
Şekil 2.3 “U” yerleşim düzeni	38
Şekil 2.4 “V” yerleşim düzeni	38
Şekil 2.5 Kapalı kare yerleşim düzeni	39
Şekil 2.6 Yönetim Kurulu yerleşim düzeni	39
Şekil 2.7 Dik sınıf yerleşim düzeni.....	39
Şekil 2.8 Yuvarlak masa yerleşim düzeni.....	40

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 3.1 Madde Toplam Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	96
Çizelge 3.2 Maddelerin Ayırt Ediciliklerini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları	97
Çizelge 3.3 KMO Örnekleme Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	100
Çizelge 3.4 Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	101
Çizelge 3.5 Alt Boyutların İç Tutarlılık Katsayıları	103
Çizelge 4.1 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Dağılımı Çizelgesi	105
Çizelge 4.2 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans Dağılımı Çizelgesi	105
Çizelge 4.3 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Dağılımı Çizelgesi	106
Çizelge 4.4 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü Değişkeni İçin Frekans Dağılımı Çizelgesi	106
Çizelge 4.5 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Frekans Dağılımı Çizelgesi	106
Çizelge 4.6 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yöneticilerinin Yaşına Göre Frekans Dağılımı Çizelgesi	107
Çizelge 4.7 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yöneticilerinin Kıdemine Göre Frekans Dağılımı Çizelgesi	107
Çizelge 4.8 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Frekans Dağılımı Çizelgesi	107
Çizelge 4.9 Faktörlere Göre Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	108
Çizelge 4.10 Alt Boyutlar ve Betimsel Değişkenlere Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıların Genel Değerlendirmesi	109
Çizelge 4.11 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	110
Çizelge 4.12 “Katılım yönetimi” At Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	110

Çizelge 4.13 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	111
Çizelge 4.14 “Hazırlık” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	111
Çizelge 4.15 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	112
Çizelge 4.16 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	112
Çizelge 4.17 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	113
Çizelge 4.18 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	114
Çizelge 4.19 “Hazırlık” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	114
Çizelge 4.20 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	115
Çizelge 4.21 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	116
Çizelge 4.22 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	116
Çizelge 4.23 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	117
Çizelge 4.24 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
Çizelge 4.25 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	118
Çizelge 4.26 “Hazırlık” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	119
Çizelge 4.27 “Hazırlık” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	120
Çizelge 4.28 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	120
Çizelge 4.29 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	121
Çizelge 4.30 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	122

Çizelge 4.31 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	122
Çizelge 4.32 “Hazırlık” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	123
Çizelge 4.33 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	123
Çizelge 4.34 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	124
Çizelge 4.35 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	125
Çizelge 4.36 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	125
Çizelge 4.37“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	126
Çizelge 4.38 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	126
Çizelge 4.39 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	127
Çizelge 4.40 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Tamhane Testi Sonuçları	128
Çizelge 4.41 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Çizelge 4.42 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Çizelge 4.43 “Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	130
Çizelge 4.44 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	131
Çizelge 4.45 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Tamhane Testi Sonuçları	131
Çizelge 4.46 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	133
Çizelge 4.47 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	133
Çizelge 4.48 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	134

Çizelge 4.49 “Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	134
Çizelge 4.50 “Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Tamhane Testi Sonuçları	135
Çizelge 4.51 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	136
Çizelge 4.52 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Tamhane Testi Sonuçları	136
Çizelge 4.53 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	137
Çizelge 4.54 “Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tamhane Testi Sonuçları	138
Çizelge 4.55 “Katılım yönetimi” At Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	139
Çizelge 4.56 “Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Scheffe Testi Sonuçları	139
Çizelge 4.57 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	140
Çizelge 4.58 “Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Scheffe Testi Sonuçları	141
Çizelge 4.59 “Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları	141
Çizelge 4.60 “Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tamhane Testi Sonuçları	142
Çizelge 4.61 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	143
Çizelge 4.62 “Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Scheffe Testi Sonuçları	143

ÖNSÖZ

Bir toplantının asıl hedefinin olumlu ve üretken sonuçlar elde etmek olduğu konusunda herkes hemfikirdir. Ancak ne yazık ki çoğumuzun toplantılarla ilgili yaşanmış kötü deneyimleri vardır.

Bu çalışmada bir toplantının nasıl yönetilmesi gerektiği açıklanmakta ve eğitim yöneticilerine toplantılardan alınabilecek en iyi sonucu elde etmek için yol gösterilmektedir.

Çalışmam süresince desteğini ve yol göstericiliğini esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Nuri Baloğlu'na, araştırma sürecinde deneyimlerini benimle paylaşan tez arkadaşım ve meslektaşım Şevki Gavuz'a, anketlerin uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen okul müdürü ve öğretmen arkadaşlarıma ve sonsuz sabırlarından dolayı aileme teşekkür ederim.

Derya ŞENCAN

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

ÖZET

Yöneticiler madde ve insan kaynaklarını etkin şekilde kullanmak ve örgütsel hedeflere kısa yoldan ulaşmak için toplantılardan etkili bir şekilde yararlanmak durumundadırlar. Demokratik yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası olan toplantılar, örgütsel yaşama işlerlik kazandıran her bir yönetsel sürecin işleyişinde kullanılabilir değerli bir araçtır. Bu aracın başarıyla kullanılabilmesi ise büyük oranda yöneticilerin toplantı yönetimi konusundaki yeterliklerine bağlıdır.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmen algılarına göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul ili Kağıthane İlçesi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 261 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen 32 maddelik “Toplantı Yönetimi Yeterliklerini Belirleme Ölçeği” ile toplanmıştır. Ölçek “görev liderliği”, “katılım yönetimi”, “süreç liderliği”, “hazırlık” ve “grup dinamiğini yönetme” olarak adlandırılan 5 alt ölçekten oluşmaktadır. Alt ölçeklerin Alpha güvenilirlik katsayıları 0.75 ile 0.96 arasında değişmektedir.

Verilerin analizinde normal dağılım özelliği gösteren ($n>30$) gruplar için Bağımsız Gruplar T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Scheffe ve Tamhane’s T2 testleri, normal dağılım özelliği göstermeyen gruplar için ($n<30$) ise Kruskal Wallis testi ve Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin, toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmenler tarafından genel olarak yeterli düzeyde algılandığı; görevin başarılmasına yönelik toplantı yeterliklerinin daha fazla, buna karşılık sürecin yürütülmesine yönelik yeterliklerinin daha düşük algılandığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İlköğretim okulu yöneticisi, toplantı yönetimi, yeterlik, öğretmen algısı

TEACHERS' PERCEPTIONS TOWARDS MEETING MANAGEMENT PROFICIENCIES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

ABSTRACT

Managers should efficiently benefit from the meetings in order to use matter and human resources effectively and to reach the organizational targets in a short way. Meetings that are an indispensable component of democratic management are valuable tools to run the functions of each administrative process which gives directing to organizational life. Using this tool successfully considerably depends on the proficiencies of managers in meetings.

In this research, it was aimed to define the level of meeting management proficiencies with the teachers' perceptions for the primary school principals. The sample of the research consists of 261 voluntary teachers who worked in primary schools located in the district of Kağıthane in Istanbul. Data were collected with "Scale of Meeting Management Proficiencies". Scale was developed by researcher, 32 items and it consisted of 5 sub-scale named "content leadership", "participation management", "process leadership", "preparation" and "managing group dynamic". Alpha reliability coefficients for sub-scales raked between 0.75 and 0.96.

In the analyze of data, Independent Groups T Test, One Way ANOVA, Scheffe and Tamhane's T2 tests were conducted for groups which indicate a normal distribution ($n > 30$); Kruskal Wallis test and Mann Whitney-U tests were conducted for groups which do not indicate a normal distribution ($n < 30$).

Findings showed that meeting management proficiencies of primary school principals were at an adequate level according to the primary school teachers but meeting proficiencies of the principals in accomplishing of the task were evaluated in a higher level than the conducting process.

Key words: Primary school principals, meeting management, proficiency, teacher perception.

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Toplantılar, örgütlerin her kademesinde sıkça uygulanan ve iyi yönetilirse etkileri ve yararları oldukça fazla olan örgütsel etkinliklerdir (Şimşek,2007:181). Kurum içinde karar verme ve iletişim sürecinin, danışma ve tartışmanın önemli birer parçasıdır (Peker ve Aytürk, 2000: 256). Yönetimde uyum ve etkinin önemli bir kaynağıdır (Forsyth,1997: 7). Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de tüm yönetsel süreçlerin etkin işleyişini sağlayan en temel koordinasyon aracıdır.

Hiçbir kuruluş toplantı yapmaksızın işleyemez. İster düzenli ve resmi, isterse belirli bir konu için ani bir kararla yapılmış olsun, toplantılar her zaman çalışma yaşamının önemli bir parçasıdır. Toplantılar sayesinde örgütlerin çeşitli bölümleri birbiriyle iletişim kurabilir. Meslektaşlar ortak sorunları ve olası çözüm yollarını tartışabilir (Sharman,1999: 15). Toplantıların vazgeçilmezliği, onların bazı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler Akçay (1997) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Toplantılar kaynak ile alıcıyı karşı karşıya getiren etkili bir iletişim aracıdır.
2. Toplantılar bir sorunun çözümünde, sorunu yaşayan ve ondan etkilenen kişilerin bir araya gelerek çözüme ulaşmasını sağlayan etkili yollardan biridir.
3. Toplantılar, katımlı yönetim anlayışının gereği olarak üyelere kararlara katılma olanağı sağlar.
4. Toplantılar ekip çalışmasına imkan verir; tüm örgüt üyelerini örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya özendirici, onları sorumluluğa iten bir ortam oluşturur.
5. Toplantılar örgütsel öğrenmenin vazgeçilmez bir aracıdır; örgütlerin kendi kimliklerini kazanmalarında ve örgüt kültürünün üyelere kazandırılmasında işlev görürler.
6. Bütün bunların sonucu olarak toplantılar, üyelerin işten doyumunu artırıcı yönde etki yaparlar (Akçay,1997: 9).

Pek çok insan bir toplantının asıl hedefinin olumlu ve üretken sonuçlar elde etmek olduğu konusunda hemfikirdir. Bununla birlikte yine pek çok insan, katıldıkları toplantıların amacına ulaşmadığını ve başarısız olduğunu belirtmektedir (Keenan,2003:5). Toplantılar işi yürütmek için katılan, zaman ve enerji tüketici, kaçınılmaz ama karşılığında çok şey kazanılamayan zorunluluklardan biri gibi de görülmektedir (Linkemer,1993:5). “Toplantı” sözcüğünü, yalnızca telaffuz etmek bile zaman kaybı, tatsızlık, erteleme, tartışma, hayal kırıklığı ve alınmayan kararlar görüntüsü yaratmaya yeterli olabilmektedir (Forsyth,1997:7).

Toplantıların bir kurum için açıkça içerdiği tehlikeler şu şekilde sıralanabilir (Forsyth,1997:8):

- Zaman kaybı,
- Para kaybı,
- Dikkati daha önemli işlerden başka yöne kaydırması,
- Gelişimin yavaşlaması ve eylemlerin ertelenmesi,
- İhtilaf çıkarıcı özelliği,
- Moral bozucu özelliği,
- Geveze ve bozguncular için iyi bir platform yaratması,
- İşyeri entrikalarına yol açması,
- Karışıklık ve kaos yaratması.

Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere doğru gidildikçe yapılan toplantıların miktarı artmakta ve üst kademe yöneticileri toplantıya daha çok zaman ayırmaktadır (Şimşek,2007: 181). Ortalama bir yönetici, toplantılar nedeniyle günde iki saat harcayabilir. Araştırmalar, yöneticilerin %90'ının bu zamanın yarısının boşa harcandığını söylediklerini göstermektedir. Bu, ortalama günde bir saatin ya da yılda altı haftanın yitilmesi demektir (Mackenzie,1995: 121).

Toplantılarda kaybedilen zaman katılımcılara boş yere ücret ödemek olarak ifade edilebilir. Kırtasiye, elektrik vb. masrafları da eklendiğinde bu maliyet daha da yükselir. Aslında toplantıların gerçek maliyeti, görünen maliyetlerinden çok daha yüksektir. Bir yanda yöneticilerin makamında bulunmamasından kaynaklanan aksaklıklar, öte yanda

toplantılardan yorgun, sinirli, çoğu zaman da belli bir sonuca ulaşmadan çıkan yöneticileri bekleyen birikmiş telefonlar ve ziyaretçiler hesaba katılması gereken önemli noktalar (Akat vd.,1999: 431). Bununla birlikte araştırmalar işyerlerinde yapılan toplantıların sayısının her yıl %5 oranında arttığını ortaya koymaktadır. Toplantıların sayısını arttıran gelişmeler arasında;

- Proje merkezli çalışmalar,
- Çapraz faaliyet gösteren ekipler,
- Kendi kendini yöneten ekipler,
- Önemli müşterilerle yapılan ortaklıklar,
- İç pazar ilişkileri,
- Kaynak arama faaliyetleri,
- Devamlı artan sayıdaki iç ve dış bağlantılar,
- Artan iç ve dış danışmanlık oranları,
- Ve kurumların kendi içlerindeki yoğun ilişkiler ağı gösterilebilir (Barker,1998: 11-12; 1999:11).

Bir örgütte yöneticiler eğer zamanlarının önemli bir bölümünü toplantılara ayırıyorsa, bu kötü bir örgütlenmenin belirtisidir. İnsanların sürekli toplantı halinde olduğu bir örgüt, kimsenin herhangi bir şey yapmadığı örgüttür. Örgütte gerçekleştirilen çok sayıdaki toplantı, iş yapısının zayıflığını ve yanlış örgütsel yapılanmayı; bir işte ya da bir bölümde yapılması gereken işin, diğer bütün işlere ve bölümlere yayıldığını, organizasyonda sorumluluğun dağıldığını ve bilginin ona ihtiyacı olanlara ulaşmadığını gösterir. (Gümüş,1995: 342).

Etkili bir toplantı, kurumun başarısına büyük katkılar sağlarken etkisiz bir toplantı hiç toplantı yapmaktan bile daha fazla zarar verebilir (Barker,1999: 7). Toplantıların üretken ve sonuç alacak biçimde yönetilmesi aslında çok zor bir iş değildir (Keenan,2003: 5). Toplantılar biraz özen, belki biraz disiplin ve doğru alışkanlıkların yerleştirilmesi ile organizasyon açısından mükemmel sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir (Forsyth,1997:7).

Toplantılar, eğitim örgütlerinde bir kat daha önemlidir. Okul yöneticileri örgütteki madde ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak için toplantılardan etkili bir şekilde

yararlanmak zorundadır. Yöneticinin etkili toplantılar gerçekleştirebilmesi ise onun toplantı yönetimi yeterliğine bağlıdır. Toplantı yönetimi yeterliği bir okul yöneticisi için önemli bir yönetsel yetkinlik durumundadır ve aynı zamanda demokratik eğitimin de garantisi durumundadır.

İlköğretim okullarında yapılan toplantılar yapılış amacına ve katılan öğretmenlere göre üç gruba ayrılır (Taymaz,2003:168):

1. Genel öğretmenler kurulu toplantısı
2. Zümre öğretmenler kurulu toplantısı
3. Şube öğretmenler kurulu toplantısı

Öğretmen kurulları, okul yöneticisine, öğretmenleri bir araya getirerek katılımlarını sağlayabileceği, öğretmenler arasında grup ruhu oluşturabileceği, okulun işleyişine yönelik sorunların tartışılabilmesi için hazır ve uygun bir ortam oluşturur. Bu toplantılar okulda yapılan etkinliklerle ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerini almak, alınacak kararlara katılmalarını sağlamak, kararları uygulama ilkelerini birlikte saptamak, okulun işleyişine yönelik sorunları çözüme ulaştırmak amacıyla tüm öğretmen ve diğer ilgililerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Öğretmenler kurulu toplantıları okul müdürünün başkanlığında, bulunmadığı zamanlarda müdür başyardımcısı, olmaması halinde en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yönetilir. Olağan genel öğretmen kurulu toplantıları öğretim yılı başında ve sonunda, olağanüstü toplantılar ise gerektiği hallerde yapılır (Taymaz,2003: 167).

İlköğretim kurumlarında düzenlenen toplantıların birçoğunda okul müdürleri toplantıların doğal yöneticisi konumundadırlar. Bu durumda, düzenlenen toplantıların başarısı da okul müdürünün toplantı yönetimi yeterliklerine ve bunları nasıl kullandığına bağlı olmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterlikleri, öğretmenler tarafından ne düzeyde algılanmaktadır?

1.3. Alt problemler

İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları;

1. Cinsiyet
2. Eğitim Düzeyi
3. Görev Yapılan Okulun Statüsü
4. Yöneticiyle Çalışma Süresi değişkenleri ile
5. Okul Yöneticisinin Cinsiyeti
6. Okul Yöneticisinin Yaşı
7. Okul Yöneticisinin Mesleki Kıdemi
8. Okul Yöneticisinin Eğitim Düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi:

Yöneticiler, örgütteki madde ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak için toplantılardan da etkili bir şekilde yararlanmak durumundadır. Çünkü toplantılar; örgüt içinde bilgi alışverişinin, karar almanın, sorun çözmenin, iletişim ve eşgüdüm sağlamanın en etkin yoludur. Etkili toplantılar yapabilmek, büyük oranda toplantı yönetimi ilkelerini bilen ve onları başarıyla uygulayan bir yöneticinin varlığına bağlıdır. İyi bir yönetici toplantıları da iyi yönetir, kurumun hedeflerine kısa yoldan, daha verimli ve etkin bir biçimde ulaşılmasını sağlar (Forsyth,1997: 19).

Okul yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmen algılarına göre ne düzeyde olduğunu belirlemek, bu konuda iyileştirilmesi gereken noktaları saptamak açısından uygulayıcılara önemli katkılar sağlayabilir. Bu çalışma kapsamında, eğitim ve okul yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerini ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi ve bu ölçek yardımıyla aynı yöneticilerin yeterliklerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi, eğitim alanında istenen nitel gelişmeler için oldukça önemli görülebilir. Bu çalışma kapsamında elde edilecek bulgular okul yöneticilerine konuya ilişkin olarak kendilerini değerlendirme fırsatı sağlayarak onların da bu konuda gelişmelerine yardımcı olabilir.

1.5. Sayılılar

Bu araştırmanın temel varsayımlar şunlardır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, veri toplama aracına samimi cevaplar vererek algılarını gerçekçi olarak yansıtmışlardır.
2. Araştırmada izlenen yöntem çalışmanın amacına uygundur.
3. Araştırma örneklemini, evreni temsil eder yeterlidir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma sonucu elde edilecek bilgiler aşağıdaki sınırlılıklar dâhilinde genellenebilir:

1. Araştırma, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Kağıthane ilçesinde, MEB'e bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile,
2. Öğretmenlerin anketteki sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

İlköğretim Okulu: Zorunlu öğrenim yaş grubundaki çocukları kapsayan, onların bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve yetişmelerine hizmet eden, sekiz yıllık zorunlu temel eğitim ve öğretim okulu (Demirtaş ve Güneş, 2002: 78).

Öğretmen: İlköğretim birinci ve ikinci kademe sınıflarında eğitim-öğretim, yönetim, kişilik hizmetleri, okulun geliştirilmesi ve okul dışı hizmetleri devlet adına mevzuat, program ve yönetim kararları doğrultusunda sürdüren ve öğretmenlik alanında yetişmiş, uzman kişi (Ece ve Erdal, 2005).

Yönetici: Bir kurum ya da örgütte, bir birim ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak gözetim ve denetimde bulunan kişi (Demirtaş ve Güneş, 2002: 171).

Oturum başkanı: Bir toplantıyı başlatan, yapılandıran ve yöneten kişi (Sharman,1999: 12)

Kolaylaştırıcı: Toplantının tartışma, sorun çözme ve karar alma evrelerinde gruba yol göstericilik yapan kişi (Morgan,2006: 35).

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. TOPLANTININ TEMELLERİ

2.1.1. Toplantı Tanımları

Toplantının sözlük anlamına bakıldığında, üç ifade göze çarpmaktadır. (Püsküllüoğlu, 1995: 1551)

1. Birden çok kimsenin belli bir amaçla bir araya gelmesi, toplanması (örneğin; 15 Ekim 2007'de yapılacak Yüksekokul Mezunlar Derneği toplantısı).
2. Bir gündeme bağlanmış, gündemde bulunan konuları görüşmek için ilgililerin katılmasıyla yapılan birleşim (örneğin; 25 Aralık 2008 tarihinde yapılacak olan üniversite senato toplantısı).
3. Bir meclisin, bir kurulun bir yıl içindeki birleşimlerinin her biri (örneğin; yüksek okul yönetim kurulunun 1 Eylül 2004 tarihli ve 45 sayılı toplantısı).

Karabulut'a göre toplantı; birden çok kişinin, bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmeleridir (Karabulut, t.y: 133).

Payne'ye göre toplantı; belli sonuçlara ulaşmak için, aktif rolleri olan iki veya daha fazla insan arasındaki bilgi, görüş ve fikir alışverişidir (Payne, 1998: 8).

Sharman'a göre toplantı; iş ya da meslek konusunda görüşmek üzere, iki ya da daha fazla sayıda bireyin bir araya gelmesidir (Sharman, 1999: 11).

Peker ve Aytürk'e göre toplantı; birden çok kişinin bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak veya karar almak amacıyla bir araya gelmeleridir (Peker ve Aytürk, 2000: 256)

Genç'e göre toplantı; insanların belli bir zaman ve yerde bilgi alışverişi yapmak veya bir karara varabilmek için önceden düzenlenmiş biçimde bir araya gelmeleridir (Genç, 2004: 365).

Çakıcı'ya göre toplantı; insanların bir araya gelerek belli konularda görüşmeleridir (Çakıcı, 2006: 2).

Morgan'a göre toplantı; iş yapmak amacıyla bir araya gelme eylemi ya da sürecidir (Morgan, 2006: 17).

Şimşek'e göre toplantı; en az iki kişinin, bir karara varmak, bir problemi çözmek, fikir alışverişinde bulunmak ya da bir görüş bildirmek gibi amaçlarla bir araya gelmesidir (Şimşek, 2007: 181).

Her bir araya gelme işi toplantı olarak adlandırılmaz (Şimşek, 2007: 181). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, toplantıyla ilgili asıl olan, kişilerin belli bir amaca yönelik olarak çeşitli konularda görüş alışverişinde bulunmalarıdır (Çakıcı, 2006: 2).

2.1.2. Toplantıların İşlevleri

Toplantıların eşsiz olması iki gerçekten kaynaklanır: İlk olarak toplantılar tüm katılımcılar arasında çift yönlü bir iletişime imkân tanır. İkinci olarak toplantılar kalabalık bir grupta eş zamanlı iletişime müsaade ederek zaman ve çaba açısından yüksek derecede etkinliği sağlar (Peel, 1988: 20). Bu noktadan hareketle toplantı yapılmasını gerekli kılan bazı sebepler şöyle sıralanabilir:

a) Karar verme: Gelecek hakkındaki görüşlerin neredeyse tümü, değişim süreçlerinin gitgide hızlandığına ve bununla başa çıkabilmek için bazı gereksinimlerin ortaya çıkacağına işaret etmektedir. Bu nedenle karar verme işlemi eskiye oranla daha fazla işlerlik kazanmak zorundadır. Bir kuruluşun bünyesinde çalışanların tümünü etkileyebilecek konularda söz sahibi kişilerin bir araya gelip sorunları tartışmaları ve çözüme kavuşturmaları için toplantılar önemli birer araçtır (Sharman, 1999: 16).

Toplantılar, en iyi kararları geliştirmek, alınan kararları incelemek, eleştirmek ve katılımcıların alınan karara bağlılıklarını elde etmek için kullanılacak en etkili yoldur. Karar alma sorumluluğu tek kişiye ait olsa bile, toplantılar o kişinin diğerlerine danışmasını ve fikirlerini almasını sağlar (Peel, 1988: 20).

b) Bilgi alışverişi: Yönetimde hem sağlıklı bilgi alışverişi, hem de sorunların tartışılması ve rasyonel kararlar alınması ancak toplantı yöntemiyle sağlanır (Özdemir, 1998: 9).

Çoğu kuruluş için, dışa dönük çalışma ortamlarında öylesine hızlı bir değişim yaşanmaktadır ki, bünyesinde çalışanlar arasında bilgi alışverişi büyük önem kazanmıştır. Toplantılar, bilgilerin diğer bölümlere ya da karar verme yetkisi bulunan yöneticilere kolayca aktarılmasını sağlar.

Kuruluş bünyesinde yazılı olarak dağıtılan notlar bilgilerin aktarılmasını sağlarken, toplantılar bu bilgiler üzerinde yorum yapılmasını ve ortaya çıkacak fikirlerin geliştirilmesini destekler. Toplantılarda çeşitli görüşlere sahip kişilerin bir araya gelmesiyle yeni fikirlerin ya da daha önce akla gelmeyen çözüm yollarının ortaya çıkmasına olanak tanınmış olur (Sharman, 1999: 17).

c) Yaratıcılık: Uzun zamandır süregelen bazı sorunlara karşı yeni yaklaşımların elde edilmesine yararlı olacak ilginç yaratıcı yöntemler de toplantılarda ortaya çıkabilir. Toplantılarda, katılanların akıllarından geçeni söylemelerine destek verilerek kısa sürede birçok farklı fikrin geliştirilmesi sağlanabilir (Sharman, 1999: 18).

d) İletişim: İnsanlar biyolojik olarak kaynaşmaya yatkın canlılardır. Bütün bir gün boyu diğerleri ile iletişim kurmadan rahat bir şekilde yaşayabilen insanların sayısı çok azdır. Toplantılar, çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar ve grubun desteği bireylere enerji ve motivasyon kazandırarak, daha iyi bir performans göstermelerine imkan tanır (Barker, 1998: 16-17).

İyi bir toplantı, katılanlara diğer iletişim araçlarının sağlayamayacağı şekilde çabuk, doğru ve çok yönlü bir iletişim kurma imkânı sağlar. Toplantılarda katılımcılar hem sözel hem sözel olmayan yollarla; hem zihinsel hem de duygusal olarak iletişim kurarlar. (Peel, 1988: 20).

e) Örgüt kültürünü geliştirme: Toplantılar, örgüt kültürünü geliştirmek açısından da çok önemlidirler. Örgüt kültürü, örgütlerin kendilerine özgü ortak inançlar, tutumlar ve davranışlarından oluşur. Kendine özgü bir kültürü olmayan örgütler, diğerlerinden farklılığını ve önemini ortaya koymakta zorlanırlar. Toplantılar, örgütlerde ortak bir kültür

yaratmak ve bu kültürü geliştirmek açısından yöneticilere yardımcı araçlardır. Üyeler, toplantılarda aynı zamanda örgütün ortak değerlerini de kazanırlar.

f) Ekip alışması-katılnalı yönetim: Toplantılar ekip çalışması ve katılnalı yönetim imkânını sağlayıcı özelliklerinden dolayı da ağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez bir aracıdırlar. Bu yönetim biçimi, ekip çalışmasına yatkın ve kararlara katılma konusunda yeterli bireylere ihtiyaç gösterir. İy yönetilen toplantılar, katılanların bilgi, beceri düzeyini yükselttikleri gibi ekip çalışmasına yatkınlığı da geliştirirler. Böyle bir yönetim anlayışı da sonuçta çalışanların işten doyumunu ve özgüvenini arttırıcı etkiler yapar. Özgüveni gelişmiş örgüt üyelerinin kendini geliştirme güdüsü ve örgütsel amaçlara katkısı yüksek olur (Akçay,1997: 10).

2.1.3. Toplantılar Neden Başarısız Olur?

Yöneticiler, bilgi aktarmak, bilgi alışverişi yapmak, herkesin aynı bilgiyi aynı zamanda ve aynı şekilde öğrenmesini sağlamak ve gerekli kararları almak için sık sık toplantı yaparlar. Ancak bazı yöneticiler toplantı yönetiminde başarısız olurlar. Bunun birinci nedeni yöneticinin toplantı yönetimi konusunda eğitilmemiş ve yetişmemiş olmasıdır (Aytürk, 1990: 176).

Toplantılar gereksiz olduğu ve iyi hazırlanmadığı, gerekli şartların yerine getirilmediği durumlarda, lüzumsuz ve faydasız olurlar. Gerekli bir nedene dayanmayan toplantılar, kuruluş açısından gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan öteye gidemezler (Tutar, 2007: 109).

Toplantıların üretken ve sonuç alacak biçimde yönetilmesi aslında çok zor bir iş değildir. Toplantıların ynetiliş biçimlerine yönelik hoşnutsuzluğun farkına varmak, sorunun nerede yattığını anlayıp, bunu düzeltmek için neler yapılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olacaktır (Keenan, 2003: 7).

Toplantı yönetimindeki başarısızlıkların başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Karabulut, t.y: 135-136; Aytürk, 1990: 176-179; Barker, 1998: 20-21; Sharman, 1999: 19-21; Keenan, 2003: 9-10):

1. Toplantıya önem verilmemiştir: İnsanların bir toplantıya karşı takındıkları tavır, o toplantının düzenlenmesine değip değmeyeceğini belirlemek açısından büyük önem taşır. Toplantıya önem verilmediğini gösteren belirtiler şunlardır:

- Toplantının fazla önemli olmadığı düşünülerek, oraya, konuya ilişkin bilgisi olmayan bir vekil göndermek,
- Zaman kaybı olduğu düşünülerek, toplantıya katılmamak,
- Toplantıdan önce yapılması gerekenleri yapmamış olmak,
- Toplantıya, gerekli bilgi ve notları getirmemiş olmak,
- Toplantı sırasında cep telefonu ile konuşmalar yapmak.

2. Toplantının amacı açıklanmamıştır: Amaçların yetersiz olması ya da hangi konuda karar alınacağı ve hangi soruna çözüm bulunacağını bilinmediği toplantılarda yönetici, toplantı başlarken başarısız duruma düşecektir.

Toplantı amacı hakkında ortak bir görüş sağlanmadığı takdirde, başkanın katılanları belirli bir yöne doğru çekebilmesi oldukça zordur. Temel hedefler konusundaki belirsizlik, katılanların ‘önemsiz şikâyetler’ ya da konuyla ilgisi olmayan noktalar gibi yararsız konuşmalara saplanmalarına yol açacaktır.

3. Toplantının etkili bir gündemi yoktur: Bazı toplantılarda gündem belirsiz ya da bitirilemeyecek kadar uzun olabilir; ya da hiç yoktur. Toplantı gündeminin bulunmaması veya önceden sunulmaması toplantının karmakarışık olmasına yol açar.

4. Toplantı duyurusu yapılmamıştır: Çoğu zaman toplantının konusu ve amacı yeterince önceden ilgililere bildirilmez. Konu ve amaçlar hakkında yeterince bilgisi olmayanlar, toplantıya gerekli şekilde hazırlanamazlar. Katılanlar, toplantıya girdiklerinde önemli işlerini ortada bıraktıkları için genellikle sınırlı olurlar ve toplantıda olumlu katkıları olmaz.

5. Toplantıya yanlış kişiler katılmıştır: Toplantıların amacı ve gündemi, katılacakları belirler. Toplantının amacı sorun çözmekse ve gündemde ‘A’ sorunu varsa, toplantıya ‘A’ sorunuyla ilgili ve çözüme katkıda bulunabilecek olan kişiler katılmalıdır.

Bazen toplantıya katılması gerekenler çağrılmaz veya toplantıda bulunmazlar. Bu nedenle alınacak kararlar kesinleştirilemez. Bazen de bulunması gerekli olmayan kişiler çağrılır. Bunların da toplantıda canı sıkılır veya etkisiz kalırlar.

6. Üyeler hazırlıksızdır: Kimi üyeler toplantının amacını ve gündemini bilmesine karşın hazırlıksız gelirler. Bu tür katılımların olduğu toplantılardan sonuç çıkmaz. Bu kişilerin hazırlanmasından sonra yeniden toplanılmalıdır.

7. Toplantının zamanlaması isabetsizdir: Toplantı, günün ya da haftanın yanlış bir zamanında yapılmıştır; zamanında başlamamış ya da bitmemiştir; katılımcılar geç gelmiş ya da erken ayrılmıştır. Yönetici, kararlaştırdığı zamanın toplantıya katılacaklar açısından uygun olup olmadığına, yapmaları gereken diğer işlerle çakışıp çakışmadığına dikkat etmemiştir.

8. Toplantı başkanı yönetimde yetersizdir: Başkan toplantının başında amacı belirlemeli, toplantıyı zamanında başlatıp, zamanında bitirebilmelidir. Ayrıntıların tartışılmasından önce ana konularda anlaşma sağlayabilmeli, bireysel sürtüşmeleri önleyebilmelidir. Gündemdeki konulara uygun süreler ayırabilmeli, tartışmaları olumlu yönde sürükleyebilmelidir. Konu dışı tartışmalar, toplantı içi toplantılar, karşılıklı söz kesmeler gibi olumsuzlukları önleyebilmelidir.

Toplantıya başkanlık eden kişi katılanlara rehber olma görevini hakkıyla yerine getirmelidir. Eğer tartışma kabul etmeyen ya da bu açıdan çok zayıf kalan bir yapısı varsa, katılanlar kendilerini sindirilmiş ya da hayal kırıklığına uğramış hissederek bu durumu yansıtacaklar ve bunun sonucunda toplantıda beklenen işbirliği sağlanamayacaktır.

9. Toplantı uygun olmayan bir ortamda yapılmıştır: Toplantının nerede ve ne zaman yapıldığı, başarılı olup olmamasını derinden etkiler. Örneğin dayanılmaz derecede sıcak ya da soğuk hava gibi rahatsız edici koşullar altında yapılan bir toplantı katılanların önemli sayılacak katkılarda bulunmasını engelleyecektir. Aynı şekilde, toplantının çok fazla kalabalık olması da iletişimin niteliğini etkileyecektir. Ortaya çıkan rahatsız edici koşullar katılanların dikkatinin üzerinde durulması gereken konulardan sapmasına yol açacaktır.

10. Toplantı kesintiye uğramıştır: Sürekli olarak görüşmelerin kesilmesi ya da konuşmayı zorlaştıran gürültülü bir ortamda bulunmak, tıpkı bir televizyon ekranındaki cızırtılar ya da kanalların karışması gibi, tartışmaların akışını etkileyecektir.

11. Kararlar alınmamıştır: Toplantının akışı hazırlanan gündemden uzaklaştıkça, gerekli kararlar alınmaz ya da atılacak adımların üzerinde fikir birliği sağlanamaz.

12. Toplantı zamanı etkili kullanılmamıştır: Toplantının yararlı olması her şeyden önce zamanın iyi kullanılmasına bağlıdır. Toplantılarda görülen en büyük zaman kayıplarından biri, toplantı başkanının veya kilit adamın gecikmesi veya ani bir iş çıkması sonucu hiç gelmemesidir. İkincisi de, sohbet veya tartışmalarla toplantının uzayıp gitmesi ve zaman kaybedilmesidir.

2.1.4. Toplantı Çeşitleri

Yönetimde uygulanan birçok toplantı türü ve yöntemi vardır. Nitekim bazı toplantılar moral yükseltmek, bilgi aktarmak veya bilgi alışverişinde bulunmak; tüm faaliyetleri uyumlu bir tarzda sürdürebilmek için işbirliği sağlamak amacıyla yapılır. Bazı toplantılarsa, sorunları çözmek, karara varmak amacıyla yapılır. Bazı toplantılar da zor bir kararın sorumluluğunu paylaşmak için yapılır.

Yönetici, başarılı ve verimli bir toplantı yapabilmek için öncelikle ne tür bir toplantı düzenlediğini bilmek ve toplantıyı ona göre yönetmek durumundadır (Aytürk, 1990: 170).

Yönetimde uygulanan başlıca toplantı türleri şunlardır:

2.1.4.1. Amaçlarına göre toplantılar

a) Bilgilendirme toplantısı (Brifing): Brifing; yönetici tarafından, çalışanların özel bir görevi halletmeleri veya gelecekle ilgili bir politikayı uygulamaları için onları yönlendirmek veya eğitmek üzere düzenlenen toplantılardır (Adair, 2003: 119).

Brifing toplantısı, bilginin belli bir şekilde el değiştirmesini ve değerlendirilmesini sağlar. Ekip lideri, üst kademe kararlarını ve değişiklikleri, nasıl etkileneceklerini görebilmeleri açısından ekip üyelerine izah eder. Buna karşılık olarak ekip üyeleri söylenenleri doğru

anlayıp anlamadıklarını kontrol eder, değişikliklerin kendi işlerini nasıl etkileyeceğini değerlendirir ve bu kararlara yönelik bir taahhütte bulunurlar. Briefingler ekip üyelerinin değişime tepkilerini aktarmaya yönelik iyi bir fırsat da sunar (Barker, 1998: 15).

Bilgilendirme toplantılarında amaç tartışma başlatmak değil bilgi aktarmaktır. Ancak verilen bilginin katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılıp sindirilmesini sağlamak için soru-cevap ve sınırlı bir tartışmaya müsaade edilmelidir.

Bu tür toplantılarda bilgiyi sunan kişi toplantının odağını oluşturur; toplantıya katılanlar dinleyici durumundadırlar (Linkemer, 1993: 13).

Bilgilendirme toplantıları aşağıdaki amaçlarla düzenlenebilir (Adair, 2003: 119; Sharman, 1999: 23):

- Talimat ve bilgi vermek,
- Yanlış anlaşılımları bertaraf etmek,
- Fikir ve görüşlere ortak zemin aramak,
- İnsanların birbiriyle 'temas kurmasını' sağlamak,
- Etkinlikleri koordine etmek,
- Belirlenmiş hedeflere doğru ilerlemeyi saptamak.

Yönetici bilgi verme toplantısı yapmaya karar vermeden önce, memo veya rapor yazmak gibi seçenekleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu noktada kriter, bilginin anlaşılıp anlaşılmayacağıdır. Eğer yönetici bilginin yazılı halde anlaşılmayacağını hatta belki okunmayacağını düşünürse, insanları bir araya çağırarak ve bilginin sözel olarak sunulacağı bir toplantı yapmak uygun olabilir. Böyle bir toplantıda ilgiyi çekmek ve anlaşılabilirliği artırmak için görsel yardımcılara da yer verilmelidir (Kirkpatrick, 2006: 2).

b) Karar toplantısı: Bir karar toplantısının öncelikli işlevleri; karar vermek, problem çözmek, strateji belirlemek veya plan yapmaktır (Feigelson, 1998: 16).

Karar toplantılarında, grup uygulanacak bir çözümde karar kılar. Kararlar mutabakatla, çoğunluk oyuyla ya da yönetici tarafından alınabilir. Toplantının başarılı olabilmesi için

grubun toplantının başında süreç konusunda fikir birliğine varması gerekir (Morgan, 2006: 25).

Karar toplantılarında katılanların neden ve neye karar vermek için toplandıklarını bilmeleri önemlidir. Süreç genel olarak şu şekilde işler: Karar verilecek konunun açıklanması, alternatif fikirlerin üretilmesi, kriterlerin saptanması, tartışmaların yapılması, konsensüse varılması ve üzerinde anlaşmaya varılan kararın açıklanması (Linkemer, 1993: 18-19).

Karar alma toplantıları aşağıdaki durumlarda gerçekleştirilebilir:

- Grubun proje ve hedeflerine ulaşmasını etkileyecek bir konu ya da sorun ortaya çıktığında,
- Grubun verimini ya da moralini önemli ölçüde etkileyecek bir konu ya da sorun ortaya çıktığında,
- Yönetim, bir konu ya da sorun hakkında karar verilmesini istediğinde,
- Karar alabilmek için başkalarının yardım ya da desteğine gereksinim duyulduğunda.

Karar alma toplantılarında katılanların işlevi, deneyim ve uzmanlıkları ile doğru kararların alınmasına katkıda bulunmak; başkanın görevi ise herkesi sürece katmak ve sinerji oluşmasını sağlamaktır (Cusins, 1997: 50-51).

c) Sorun çözme toplantısı: Bir örgütte görülen sorunların çözümü için ortak noktaları ve çözüm yollarını ortaya koymak amacıyla, ilgililerin ve örgüt üyelerinin de katılımı ile yapılan toplantılardır (Akçay, 1997: 11; Şimşek, 2007: 186).

Bir sorunu çözmek için yapılacak toplantının önkoşulu, herkesin ortada bir sorun olduğunu kabul etmesi, sorun konusunda bilgisinin olması, bir çözüm bulunması gerektiğine ve bu çözüme işbirliğiyle varılabileceğine inanmasıdır. Ayrıca, sorun gerçekten de farklı kişilerin katkılarıyla çözümlenebilecek bir sorun, kişilerse bir çözüme ulaşmaya kararlı kişiler olmalıdır. Tek bir kişinin çözebileceği sorunlar için toplantı yapmak gerekmez (Linkemer, 1993: 15-16).

Sorun çözmeye yönelik toplantılarda amaçlar şunlar olabilir (Sharman, 1999: 23):

- Yeni fikirler üretmek,
- Farklı hareket biçimlerini tanımlamak,
- Bu hareketlerin başlamasını sağlamak

Problem çözücü bir toplantıda, katılımcılar önce sorunu tanımlarlar, ardından onu halledecek çözümleri geliştirirler. Bu türden bir toplantının katılımcıları, sorunun ne olduğunu anlayabilmeli, aynı zamanda onu giderici enerji ve uzmanlığa da sahip olmalıdırlar (Morgan, 2006: 25).

d) Danışma toplantısı: Bu tür toplantıların temel ilkesi paylaşım"dır. Kişiler karşılıklı bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak üzere bir araya gelirler (Aytürk, 1990: 171). Aşağıdaki özellikler bu türün karakteristiğini belirler (Sharman, 1999: 23):

- İtirazları çözümlenmek,
- Kişileri yeni gelişmelere ya da değişik bir hareket planına katabilmek,
- Yalnızca insanları 'tanımak' ve böylelikle meslektaşlar arasında işbirliğinin gelişmesini sağlamak.

e) Uzlaşma/Arbulma Toplantısı: Farklı ilgilere sahip grupların bir araya geldiği toplantılardır. Her iki tarafın farklı amaçları, fakat ortak çıkarları vardır. Kararlar oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanılarak alınır. Bu gibi toplantılarda müşterek karara varılır ve tüm taraflar kararı uygulamak durumundadır. Aşağıdaki özellikler bu türün karakteristiğini belirler (Aytürk, 1990: 171; Adair, 2003: 120):

- İki tarafın da farklı fakat örtüşen amaçlarının olması,
- Kararların iki tarafın da menfaatleri göz önünde bulundurularak alınması,
- İki tarafın da kendi hedefleri için en uygun vadelere sahip olmak istemesi.

f) Koordinasyon toplantısı: Bu tip toplantılar, birimler arasında ortak bir şekilde yürütülen hizmet faaliyetleriyle ilgili olarak, uyum ve işbirliği sağlamak ve ortak karar almak amacıyla yapılır. Bu toplantılarda, katılanlara sunulan bilgilerin tartışılması ve değerlendirilmesi söz konusudur. Koordinasyon toplantıları yöneticilerin sıklıkla uyguladığı bir yöntemdir (Aytürk, 1990: 171).

g) Eğitim toplantısı: İşe uyum sağlama ve eğitim ihtiyacını karşılamak üzere düzenlenen toplantılardır (Şimşek, 2007: 186). Katılımcıların davranışlarını istenilen yönde değiştirmeleri söz konusudur. Eğitim toplantılarında katılanları etkilemek çok önemlidir. Yeni bir yöntem ya da uygulamanın benimsetilmesi için yapılan bir toplantı eğitim toplantılarına örnek olarak verilebilir (Akçay, 1997: 11).

2.1.4.2. Yapılarına göre toplantılar

Toplantılar resmi ya da gayri resmi olabilir. Bir toplantının resmi toplantı sayılabilmesi için, yasal düzenlemelerle belirlenmiş olması, belirli kural ve koşullara bağlanmış olması gerekir. Böyle toplantılar genellikle belli sayıda katılımcı gerektirir. Resmi toplantıların amacı ne olursa olsun bazı işleyiş gereklilikleri vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Keenan, 2003: 22-23):

- Gündem-tartışılacak konu,
- Raporlar ve öneriler-son toplantıdan bu yana yapılan işler,
- Faaliyetler-yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi,
- Düzeltmeler- bir öneri üzerinde yapılması gereken değişiklikler,
- Tartışma- genel fikir alışverişi,
- Seçimler ve oylama- faaliyetlerin kabulü veya reddi,
- Tutanaklar- olayın yazılı kaydı,
- Diğer işler- gündemde yer almayan konular.

Gayri resmi toplantılar ise çok daha az bağlayıcıdır; ancak bu, yapısal özelliklerine daha az önem vermeyi gerektirmez. Bu tür toplantılardan önce, en azından şu faktörleri belirlemek gerekir:

- Tartışılacak konu başlıkları,
- Toplantıyı yönetecek kişi (toplantı ne kadar gayri resmi olursa olsun),
- Alınan kararları ve kimin ne yapacağını içeren bir tutanak

Gayri resmi toplantılar, yönetilişleri ve katılımcıların davranış biçimi açısından, daha rahat bir ortam sağlayabilir; ancak yine de, resmi toplantılarda olduğu gibi, iyi düzenlenmeleri ve verimli bir sonuç üretmeleri sağlanmalıdır (Keenan, 2003: 24).

2.1.4.3 Yapılış zamanına göre toplantılar

a) Olağan toplantılar: Yapılış tarihleri daha önceden saptanmış, yıllık veya aylık çalışma planlarında yer alan toplantılardır. Örnek olarak, her hafta Cuma günü saat 14.00 ile 17.00 arasında yapılması planlanan genel değerlendirme toplantısı, olağan bir toplantıdır.

b) Olağanüstü toplantılar: Yıllık veya aylık çalışma planlarında bulunmayan, farklı zamanlarda ve durumlarda yönetimin isteği üzerine düzenlenen toplantılardır (Öztürk, 2003: 206).

2.1.4.4 Katılımcı sayısına göre toplantılar

Toplantılar katılımcı sayısı bakımından da çeşitli adlarla anılırlar. Birkaç kişinin katılımıyla küçük bir salonda bir toplantı yapılabileceği gibi; birçok oteli ve toplantı tesisini kapsayacak şekilde, sayıları binlerle ifade edilebilecek katılımcıların bulunduğu toplantılar da gerçekleştirilebilir. Aşağıda çeşitli toplantı türleri kısaca açıklanmıştır (Çakıcı,2006: 4-8; Janner, 1997: 102-108; Tavmergen ve Aksakal, 2004: 40):

Tablo 2.1
Katılımcı sayısına göre toplantı türleri (Çakıcı, 2006:4)

50 katılımcıya kadar	50-300 katılımcıya kadar	300 üzerinde katılımcı
Seminerler	Genel kurullar	Kongreler
Kolokyumlar	Konferanslar	Genel kurullar
Çalışma grupları	Sempozyumlar	
Denetim kurulları		
Tartışma grupları		
Komisyon toplantıları		
Yuvarlak masa toplantıları		

Kongre: Ulusal veya uluslar arası düzeyde, en az 300 kişinin katıldığı, karşılıklı bilgi alışverişi ortamının yaratıldığı büyük çaplı toplantılardır. Kongre deyimi, düzenli yapılan toplantılar için kullanılmaktadır. Kongreler gibi büyük toplantılarda, toplantı hazırlığının çok iyi yapılması gerekir. Bunu sağlamak için hazırlık işleri bir program komitesine devredilmelidir.

Konferans: Mesleki veya teknik alanda uzman bir kişinin belirli bir konuda dinleyicilere bilgi vermesi için yapılan, 50 ile 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır. Konferanslar düzenli olmayabilir.

Konferans sözcüğü modern toplantıların birçoğunu kapsar. Teoride ve tanımı bakımından, konferans insanların görüş alışverişinde bulunmak için yaptıkları bir toplantıdır. Pratikte ise konferanslar daha çok “seminer” sözcüğüne uygun düşen olaylardır; insanların birbirinden değil de daha çok bir öğretmenden, bir konuşmacıdan veya bir liderden bir şeyler öğrendikleri toplantılardır.

Seminer: Mesleki veya teknik bir konuda eğitim ya da bilgi verme amacına dönük, ortalama 20 ile 50 arasında katılımcının olduğu, tartışmaların ve/veya bilgi alışverişinin yöneticinin veya yöneticilerin denetiminde olduğu toplantılardır.

Kolokyum: Bilimsel konuları tartışmak üzere yapılan akademik toplantılardır. Bu tür toplantılarda, katılımcı sayısı genellikle 50 kişinin altındadır. Bu tür toplantılarda, toplantının içeriği, katılımcılar tarafından da belirlenebilir.

Panel: Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı altıya kadar çıkabilen konuşmacıların belirli bir sıra ve zaman sınırlaması içinde konuştuğu ve dinleyicilerle soru-yanıt kısmının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır.

Sempozyum: Sempozyum, belli bir konuda birden fazla panelin yapılmasıyla gerçekleşen, belli bir konunun tartışıldığı bilimsel toplantıların tamamının adıdır. Belirli bir konuda, katılımcıların önünde yapılan bilimsel toplantılardır.

Forum: Belli bir konuda düzenlenmiş olan, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantılardır (Püsküllüoğlu, 1995:610).

Genel kurul: Finansal gözden geçirmelerden stratejik planlama süreçlerine kadar değişik konularda olabilen ve belli dönemlerde gerçekleştirilen yönetim toplantılardır.

Çalışma grupları (çalıştay-workshop): Belli bir sorun hakkında fikir sahibi olmak, belli beceriler edinmek, bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla katılımcıların birbirini eğittiği toplantılardır.

2.2 TOPLANTIYA HAZIRLANMA

Toplantının kendisi, buzdağının su üstünde görünen bölümüne benzer; suyun altında kalansa, onu verimli kılmak için yapılan planlama ve hazırlık çalışmalarıdır.

Verimli toplantılar, bir rastlantı sonucu oluşmaz; iyi bir şef tarafından çalıştırılmış bir orkestranın icrası gibidirler. Çoğu kez, toplantı öncesinde, toplantı sırasında olduğundan çok daha yoğun bir çalışma gerektirirler (Linkemer, 1993: 21).

İyi hazırlanan toplantılar nadiren başarısızlığa uğrarlar. Hazırlıksız toplantılarsa, sosyal ve çalışma yaşamının diğer birçok yönünde de olduğu gibi, başarısızlığı davet ederler (Janner, 1997: 93).

Hazırlık için kullanılan zaman hiçbir zaman kayıp olarak düşünülmemelidir. Amaçlar önceden düşünülmüş ve konular da önceden belirlenmiş ise toplantılar verimli olacaktır (Adair, 2003: 127).

Bir toplantının kusursuz olması % 90 oranında, gerçekleşmesinden önceki hazırlık dönemine bağlıdır (Sharman, 1999: 13). Eğer bir toplantı verimli olacaksa, hazırlık yapmak için vakit ayırmak gerekir. Toplantı yapmadan önce uygun bir gündem oluşturmak için 20 dakika harcamak, sekiz kişinin ikişer saatini gereksiz harcamaktan daha iyidir (Payne, 1998: 9).

İnsanların hazırlık aşamasına çok az süre tanıyıp toplantılara çok fazla zaman ayırması çok sık rastlanan ve çok pahalı bir başarısızlıktır (Sharman, 1999: 31).

Hazırlanma, toplantıya katılmanın anahtarıdır ve hazırlanmak için harcanan zaman, iyi bir toplantı ile zaman kaybından ibaret bir toplantı arasındaki tüm farkı oluşturur. Hazırlığı gerektiği gibi yapmak çok önemlidir: Birçok toplantı, bu sayede iyi bir sonuca varmıştır (Forsyth, 1997: 29).

Verimli toplantılar için önceden yapılması gereken hazırlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cusins, 1997: 52; Janner, 1997: 89-92; Payne, 1998: 9; Sharman, 1999: 33; Adair, 2003: 126; Genç, 2004: 279):

- Toplantı amaç ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Katılımcıların belirlenmesi,
- Açık ve anlaşılır bir gündemin hazırlanması,
- Toplantı odasının hazırlanması,
- Toplantı içinde kullanılacak araç gereç ve donanımın hazırlanması,
- Toplantı için uygun zamanın seçilmesi,
- Katılımcıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Toplantının duyurulması.

2.2.1 Toplantı Gerekli mi?

Toplantı öncesinde yöneticinin öncelikli görevi, toplantının amacını ve ulaşılmak istenen sonuçları net bir biçimde belirlemek ve toplantının; amacı gerçekleştirmek için en iyi yol olup olmadığına karar vermektir (Sharman, 1999: 24; Payne, 1998: 11). Toplantı yöneticisi şu soruya cevap vermelidir: “Bu sonuca ulaşmak için toplantı yapmak gerçekten gerekli mi?” Yanıt “evet” ise planlamaya başlanabilir (Linkemer, 1993: 22).

Bir toplantı düzenlemek, bir sürü çabaya ve zamana mal olur. İnsanlar, genellikle daha uygun alternatifler üzerinde yeterince düşünmedikleri için sık sık toplantı düzenlerler. Başkalarını bir araya toplamaları onlara, bir şey yaptıkları ve işleri hallettikleri duygusunu yaşatır ve onları rahatlatır. Ayrıca toplantı düzenlemek, karar vermeyi ertelemek ya da kişisel sorumluluk üstlenmekten kaçınmak için de iyi bir yöntemdir. Ama unutulmamalıdır ki, böyle bir amaçla düzenlenen toplantılar insanları tatmin etmeyeceği gibi alınan kararlara duyulan güven de sarsılacaktır (Keenan, 2003: 11).

Yapılan toplantıların çoğu, aslında hiç yapılmaması gereken zorlama toplantılardır. Bunlar arasında, yöneticinin karar veremediği ya da vermek istemediği durumlarda yaptığı toplantılar ilk sırada sayılabilir. Gereksiz toplantıların bir başka nedeni ise, aşırı iletişim ihtiyacıdır. Bunlar, toplantı olsun diye yapılan toplantılardır (Mackenzie, 1989: 126).

İnsanların sadece toplantı yapmış olmak için bir araya gelmeleri çok sık görülen bir şeydir. Düzenli bir şekilde bir araya gelmek bir alışkanlık haline almıştır (Adair, 2003: 123). Sadece daha önceden planlanmış olmasından dolayı yapılan bir toplantının, zaman kaybından başka bir anlamı yoktur (Genç, 2004: 279).

İnsanlar genellikle ilk olarak hayır demeyi bilmediklerinden veya hiç düşünmeden olumlu cevap verdiklerinden, düzenli bir şekilde toplantılara katılmak zorunda kalırlar. Toplantılara fazla sadakat göstermek verimsizliğe sebep olur (Adair, 2003: 124).

Aşağıda sayılan koşullarda toplantının düzenlenmesi uygundur (Linkemer, 1993: 11; Genç, 2004: 279):

- Pek çok kişiye kısa zamanda bilgi aktarmak gerektiğinde,
- Karar almak veya sorun çözmek üzere ekibin katkısına ihtiyaç duyulduğunda,
- Herkesi aynı anda bilgilendirip koordinasyon içinde çalışmalarını sağlamak gerektiğinde,
- Aynı konuyla ilgili farklı görüşlere gereksinim olduğunda,
- Sinerjiye gereksinim olduğunda,
- Ekiple paylaşılacak düşünceler olduğunda,
- Gruptan bilgi almak istendiğinde,
- Katılımcıları motive etmek, ikna etmek, eğitmek ve geliştirmek gerektiğinde,
- Çalışanlardan toplantı yapılması yönünde bir istek geldiğinde

Eğer aşağıdaki durumlar söz konusuysa toplantı çağrısı yapılmamalıdır (Linkemer, 1993: 11; Morgan, 2006: 18):

- Konu bire bir görüşmeyle ele alınmayı gerektiriyorsa,
- Hazırlık yapmaya zaman yoksa,
- Tartışmaya değer bir konu yoksa,
- Başka bir iletişim yöntemi -örneğin bir not, bir e posta iletisi ya da telefon görüşmesi- daha yararlı olacaksa ya da daha iyi sonuç verecekse,
- Mesele zaten karara bağlanmışsa,
- Konu herkesin zamanını almaya degecek kadar önemli değilse,
- Grubun, söz konusu anlaşmazlığı ya da hayal kırıklığını hep birlikte ele almadan önce, bir miktar zamana ihtiyaç duyacak kadar kafası karışıkça,
- Varılacak sonuçlardan bir şey çıkmayacağı başından belliyse,
- Başkalarını işe katmak konuyu bulandıracaksa.

Bir toplantı yapma kararı verilmeden önce toplantının gerekli olup olmadığı sorgulanmalıdır. Başarılı toplantı düzenleyicilerinin ve önderlerin çoğu toplantı kararı vermeden önce alternatif yöntemlerin göz önünde bulundurulmasını tavsiye ederler (Linkemer, 1993: 10).

2.2.2 Toplantıya Alternatif Yöntemler

Yönetici, başkaları aracılığı ile çözüme ulaşan kişi olarak tanımlanır. İster kendinden yüksek, ister aynı, isterse aşağı düzeyde olsun, yöneticinin elinde, başkalarını etkileyebileceği birkaç araç vardır:

- İstatistik bilgiler ve raporlar,
- Notlar, mektuplar ve yazıyla iletilen diğer bilgiler,
- Telefon konuşmaları,
- Toplantılar,
- Yüz yüze görüşmeler.

Bir grup insanı etkilemek için yukarıdaki seçeneklerden yalnızca biri bile yeterlidir. Ancak bir grubu sadece toplantıda aynı anda, aynı odada bir araya getirmek mümkündür. Toplantının dinamizmi diğer iletişim araçlarından farklıdır. Fakat toplantıların da avantajları ve dezavantajları vardır. Bu nedenle toplantılar her zaman en iyi iletişim veya etki aracı değildir. O halde toplantı sorununun çözümündeki ilk adım, yöneticinin elindeki diğer seçenekleri bilmesi ve onlardan yararlanması olmalıdır. Bu durumda, eldeki her seçeneğin belli koşullara göre tercih edilmesi söz konusudur (Dunsing, 1989: 27-28).

Eğer amaç, bazı bilgilerin dağıtımı ise memo, mektup, faks ya da elektronik posta mesajı gibi yazılı iletişim araçlarını kullanmak daha uygun bir alternatiftir. Bilgilerin yazılı olarak gönderilmesi daha ucuz ve daha hızlı gerçekleşir. İletişimin tek yönlü olması ise bu yöntemin zayıf yanıdır (Sharman, 1999: 24). Raporlar, notlar vb. gönderildikleri kişinin masasına ulaştıklarında artık onun yorumuna bırakılmış olurlar. Bu nedenle bu yöntem belli aralıklarla yüz yüze temasla desteklenirse daha etkili olur (Dunsing, 1989: 29).

Anahtar kişilerle birkaç önemli noktayı karşılıklı olarak telefonda görüşmek bazen bir toplantının düzenlenmesini gereksiz hale getirebilir (Sharman, 1999: 24). Konuşulacak kişi

kent dışındaysa, böyle bir iletişimin sağlanmasında telefon tek pratik yoldur. Telefonla sağlanan iletişimin, karşılıklı konuşma gibi çift yönlü olma avantajı vardır. Ayrıca, ses tonları ile gönderilen anlamlı sinyalleri kullanmaya da fırsat verir. Tabii ki telefon konuşmalarının eksik yanı, kişilerin birbirlerine yüz ve vücut sinyalleri gönderememeleridir (Dunsing, 1989: 29).

Eğer görüşülecek konu iki veya üç kişiyi ilgilendiriyorsa, bu alt grupla resmi olmayan bir görüşme ayarlamak daha iyi bir alternatiftir (Parker and Hoffman, 2006: 4). Yüz yüze konuşmak, fikir ya da bilgi alışverişinde bulunmanın ya da direktif vermenin en kişisel biçimidir. Kuşkusuz bu da bir tür toplantıdır ama bir grubun değil, bir kişinin diğerine bir şeyler bildirmek üzere bir araya gelişidir (Linkemer, 1993: 11). Yüz yüze görüşmeler en sağlıklı şekilde ya kapıları kapalı bir odada, ya da sessiz ve konuşmanın kesilmesinin mümkün olmayacağı bir yerde gerçekleştirilebilir. Böyle bir ortam hem fiziksel hem de duygusal açıdan iyi bir iletişime imkân sağlar. Bu yöntemin sakıncalı yanı, bu tür görüşmeler için çok geniş zamana ihtiyaç olmasıdır. Yönetici, kişisel görüşmelere öncelik tanımak için bazı yönetim faaliyetlerini ertelemek zorunda kalabilir (Dunsing, 1989: 29).

Bir toplantı ile birebir görüşme arasındaki temel fark katılımcılar arasındaki etkileşimdir. Eğer yönetici etkileşimin amaca ulaşmak için yardımcı olacağı kanısındaysa toplantı iyi bir tercihtir. Ancak katılımcılar arasındaki etkileşim amaca ulaşmayı güçleştirecekse birebir görüşme en iyisidir. Maliyet ve hız açısından iki yaklaşım eşit düzeydedir. (Kirkpatrick, 2006: 2)

2.2.3 Toplantı Amacının Belirlenmesi

Hazırlık aşamasında atılması gereken ilk adım toplantı amacının net bir şekilde belirlenmesidir. Amaç kesin olarak belirlendiğinde ona ulaşmak mümkün olur. Aksi halde toplantı, katılanlar açısından zaman kaybı olarak görülür. (Janner, 1997: 89)

Açık ve belirli hedefleri bulunmayan toplantılar verimsiz olmaya en baştan mahkûmdurlar (Forsyth, 1997: 14). Bu nedenle toplantı öncesinde amacın belirlenmesi gerekir. Toplantı sonunda elde edilmek istenen sonuç, toplantı yapmaktaki amacı ortaya koyar (Linkemer, 1993: 21).

Amaçların belirgin olması, hangi konuda karar alınacağı ve hangi soruna çözüm bulunacağı bilinmesi açısından önemli olmaktadır. (Türkmen, 1999: 31) Toplantının başarısı için katılanların tümü toplantının amacını ve istenen sonuçları bilmeli ve anlamalıdır (Sharman, 1999: 22).

Toplantı düzenlemekteki amaç, grup üyelerini bilgilendirmek, yeni fikirler ortaya çıkarmak veya karar vermek olabilir. Her bir amaç ayrı bir hazırlığı gerektirir (Tileylioğlu ve Günay, 2001: 140).

Toplantı amacının netleştirilmesi başka amaçlarla toplantıya gelenlerin bu amaçlarına ulaşma şanslarını da azaltmış olur (Janner, 1997: 89).

Toplantı amacı kesinleştikten sonra hedefler de belirlenebilir hale gelir. Açık bir amaç ve hedef açıklaması, gündem oluşturmak için atılması gereken adımlar konusunda yol gösterecektir (Kardam, 2006: 28).

Amaç ifadeleri mutlaka bir eylem içermelidir. Bu ifadelerde, yapılması beklenenler açıklanmalıdır. Eğer birden fazla görev belirlenmişse bunlar birbiri ile bağlantılı hale getirilmelidir (Barker, 1998: 25).

Toplantı hedeflerinin genellikle çok belirgin olduğu, herkesin neden toplantıda bulunduğunu bildiği varsayılır. Ancak toplantı odasında bulunanlardan neden orada bulduklarını yazmaları istenirse, görüşlerinin birbirinden ne kadar farklı olduğu ortaya çıkacaktır. Aslında bir toplantıda bulunmanın nedeni nadiren bellidir ve bunun açığa çıkması çok uzun zaman alır. Amaçlar genellikle, ekip üyelerinin söz düellosu sırasında ortaya çıkar (Dunsing, 1989: 73).

Hedeflerin açık olması, toplantı için çeşitli yararlar sağlayacaktır (Forsyth, 1997: 14):

- Kişiler, toplantının niçin yapıldığını anlayacaklardır.
- Toplantıya hazırlanmalarına olanak sağlanmış olacaktır.
- Tartışma daha iyi odaklanmış olacaktır.
- İşlemler daha kolay denetlenebilecektir.

Bunların kesin sonucu da toplantının amacına daha iyi ulaşabilmesi olacaktır (Forsyth, 1997: 14).

2.2.4 Katılımcıların Belirlenmesi

Hedefler ve gündem belirlendikten sonra, toplantıya katılması gereken ve gerekmeyen kişilerin kimler olduğu düşünülebilir. Genel olarak denilebilir ki, toplantıya katılanlar ne kadar kalabalıksa toplantı o kadar uzun sürecektir. Katılımcıların belirlenmesinde aşağıdaki soruları göz önünde bulundurmak gerekir (Forsyth,1997 /16):

- Toplantıda kimler hazır bulunmalı?
- Kimler izleyebilir?
- Kimler bu toplantıyı yararlı bulabilir?
- Kim olumlu bir katkıda bulunabilir?
- Kimin görüşülecek hesabı var?
- Kim gereksiz sorun çıkarabilir ve toplantının etkisini hafifletebilir?

Yönetici toplantıya kimin katılıp, kimin katılmaması gerektiğini tam bir sağduyuyla belirleyebilmelidir. Katılımcılar ne az ne de çok olmalıdır. Katılımcıların çok olması, toplantıya katılanların fikirlerinden yararlanma şansını azaltacağı gibi toplantının, süresi içinde tamamlanmasına da imkân vermez (Mackenzie, 1989: 127; Şimşek, 2007: 198).

Katılımcıların sayısı arttıkça, toplantıyı yönetmek ve kontrol etmek de güçleşir. İki ya da üç kişi, bir araya gelen on -on iki kişiden, genellikle daha iyi sonuçlar üretir (Keenan, 2003: 25). Rapor sunan, fikir öne süren, tepki gösteren, tartışan 12 kişi, oldukça büyük bir kalabalıktır ve hayli zaman alıcıdır (Linkemer, 1993: 20).

Çağırılacak kişiler belirlenmeden önce katılımcı sayısına karar verilmelidir. Bunu yaparken 8–18–1800 kuralı uygulanabilir:

- Eğer bir sorunu çözmek ya da bir karar almak gerekiyorsa, toplantıya çağırılacak kişi sayısı sekizden çok olmamalıdır. Sekizden fazla insanın bir odada bir araya gelmesinin yaratacağı sorunlar, her zaman çözeceği sorunlardan daha fazla olur.

- Eğer beyin fırtınası yapılacaksa, kişi sayısı 18'e çıkabilir. Ama bu kadar çok sayıda insanın şu ya da bu konuda mutabık kalması beklenmemelidir.
- Eğer bilgilendirme yapılacaksa kişi sayısı ne kadar fazla olursa o kadar iyi olur. Bu durumda 1800 ya da daha fazla kişi hedeflenmelidir (Morgan, 2006: 18,20).

Tüm katılımcıların toplantıda bulunmak için bir nedeni ve aktif bir rolü olmalıdır (Payne, 1998: 13). Yapılması gereken, tartışılacak konunun uzmanlarından oluşan doğru gurubu bir araya getirmektir (Forsyth, 1997: 16). Toplantıya gerçekten hazır bulunması gereken, hedeflere ulaşmayı sağlayacak veya meselelere farklı bakış açıları getirebilecek kişiler çağrılmalıdır (Morgan, 2006: 29). Bir toplantı düzenlerken şu kuralı unutmamak gerekir: "daha az kişi, daha fazla iş demektir." (Keenan, 2003: 25).

Toplantının amacı sorun ozmekse ve gündemde A sorunu varsa, toplantıya A sorunu ile ilgili ve ozme katkıda bulunabilecek olan herkes katılmalıdır (Türkmen, 1999: 32).

Eğer problem bir kişiyle tartışarak ozlebilecekse, o kişiyle baş başa bir toplantı yapılmalıdır. Konunun üzerinde konuşmalı, tartışmalı, araştırmalı, görüş farklılıkları belirlenmeli ve her iki tarafın da onayladığı bir faaliyet planı hazırlanmalıdır (Gümüş, 1995: 344).

Genel olarak aşağıdaki kişilerin toplantıya çağrılması gereklidir (Morgan, 2006: 29):

- Söz konusu meselelerde karar verme yetkisi olan kişiler,
- Ele alınacak konularda enformasyon ve bilgi sahibi kişiler,
- O meselelere ilişkin taahhüt altına girmiş ya da pay veya rol sahibi olan kişiler,
- İşlerini yapabilmek için verilecek enformasyonu bilmesi gereken kişiler,
- Alınacak şu ya da bu kararı uygulaması gereken herkes.

Aşağıdaki kişilerin toplantıya çağrılması gerekli değildir (Parker and Hoffman, 2006: 6):

- Görüşülecek konuyla ilgisi olmayan kişiler,
- Konuyla çok az ilgisi olan ve gözlem için katılacak kişiler,
- Hazır bulunması gerekmeyen ve diğer üyelerin katılımını engelleyebilecek st yöneticiler.

Katılanlar açısından tarafsız görüş bildirecekleri varsayılan ‘üçüncü kişilerin’ toplantıya katılmalarını sağlamak da yararlı olabilir. Bu gibi kişiler, arabulucu görevini üstlenebilirler. Bazen de, örneğin bazı uzmanların davet edilmesi gibi, dışarıdan çağrılan kişiler önerilerde bulunup, yeni görüş açıları öne sürerek toplantıyı canlandırabilirler (Sharman, 1999: 26).

Ayrıca toplantıya katılacak kişilerin homojen dağılımları da sağlanmalıdır. Toplantıya katılacak alt grupların organizasyondaki statülerinin denge oluşturacak biçimde olmasına dikkat edilmelidir (Tileylioğlu ve Günay, 2001: 140).

Bir toplantının başarılı olması, katılan kişilerin başarısına bağlıdır. Eğer toplantıya yanlış kişiler katılmışsa veya asıl belirleyici kişiler toplantıya gelmemişse, etkili kararların alınabilmesi çok küçük bir olasılıktır (Keenan, 2003: 26). Katılımcıların etkin bir biçimde seçilememesi, üyelerin ve özellikle de yöneticinin zamanının boşa harcanmasına neden olacaktır (Şimşek, 2007: 199).

2.2.5. Gündemin Oluşturulması

Gündem, toplantıya ilişkin niçin, ne, kim, ne zaman ve nerede gibi soruları yanıtlamaya yardımcı olan yararlı bir listedir (Morgan,2006: 32). İyi ayarlanmış bir gündem toplantı verimini önemli ölçüde artırır (Genç, 2004: 280).

Toplantının genel yapılanması ve toplantı yöneticisinin kontrolü sağlaması bakımından gündem bir ihtiyaçtır (Payne, 1998: 17). Katılanların istenen amaçlara ulaşılması üzerinde yoğunlaşmasını sağlayan değerli bir araçtır (Sharman, 1999: 27).

Bir toplantı için gündem, bir dağcı için harita neyse odur. Toplantıda, hem nerede olduğunuzu hem de nereye gittiğinizi bilmek ve oraya ulaşma konusunda makul bir ümit besleyebilmek için, gündemi planlamak ve ona bağlı kalmak gerekir (Janner, 1997: 44).

Her toplantıdan önce mutlaka bir gündem hazırlanmalıdır. Kabul etmek gerekir ki gündem metni, önemsiz bir kâğıt parçası değildir. Tersine, toplantıya katılan herkesi belirli bir rotada tutacak pusula görevi yapan, bir çalışma programıdır. Böyle bir metin hazırlamanın amacı, en önemsiz konunun en fazla zamanı almasını engellemektir (Keenan,2003: 24).

Yazılı bir gündem herkesin, toplantı öncesi, toplantı esnasında ve sonrasında neler yapması gerektiğini net olarak gösterir (Barker,1998: 35). Bununla birlikte gündem katılımcılara, toplantıya hazırlanma imkânı da verir (Payne, 1998: 17).

Gündemler toplantı sırasında toplantının geri kalan kısımlarını gösterir; böylece toplantıya katılanların zamanlarını planlamalarına da yardımcı olur (Genç,2004: 280).

Toplantının gündemini belirleme sorumluluğu oturum başkanına aittir. Bu başkanın yükleneceği çok önemli bir görevdir (Barker,1998: 35). Toplantı süresince yapılacak tartışmaların çerçevesini çizdiği için temelinde gündemi belirleyen, toplantıyı yönetecektir (Sharman,1999: 26).

Her toplantının bir gündemi vardır. Bu yazılmamış, konuşulmamış ya da tartışılmamış olabilir. Yine de belli bir gündem vardır. Eğer gündem önceden ilan edilmemişse, toplantının gizli gündemlerle sabote edilme tehlikesi vardır: Sonuç olarak kafa karışıklığı, moral bozukluğu ve başarısızlık ortaya çıkacaktır. Toplantı için gündem;

- Hazırlığa yardımcı olması açısından toplantının planı,
- Toplantının gelişimini kontrol etmek için tarafsız bir kontrol aracı,
- Ve toplantının başarısını ölçmek için bir kriter olarak fonksiyon görecektir (Barker,1998: 35).

2.2.5.1. Gündemin içeriği

Gündem toplantının hangi konuda olduğunu gösterir. Mükemmel bir gündemde bundan çok daha fazlası vardır (Genç,2004: 280):

1. Mükemmel bir gündem, toplantının amacını net bir biçimde söyler.
2. Gündem, sadece toplantının başlama zamanını değil, bitiş zamanını da söyler. Böylece hiçbir yanlış varsayıma yer vermeden günün planlanması sağlanır.
3. Gündem, tartışmaya, karar vermeye ya da fikirleri değerlendirmeye ne kadar sürenin ayrıldığını gösterir.

Payne'e göre etkili bir gündemin;

1. Konu başlığından çok, belli hedefler göstermesi,
2. Başlama saati gibi, bitiş saatini de belirtmesi,
3. Toplantı konularından hangisiyle, kimin ilgili olduğunu göstermesi gerekir (Payne,1998: 19).

Gündem, toplantıda neler olacağını göstermelidir. Her madde aslında bir görevdir: Gündemdeki başlığı, görevin ne olduğunu, nasıl ele alınacağını ve grubun buna yönelik ne karar vereceğini göstermelidir. Bundan dolayı gündemdeki her madde, grubun ne yapması gerektiğini göstermesi açısından en azından bir eylem ifadesi içermelidir (Barker,1998: 35-36).

Toplantıda ele alınacak her gündem maddesinin başına “enformasyon için”, “tartışma için” veya “karar için” şeklinde bir açıklama koymak yararlı olur. Böylece toplantıya katılanlar, toplantının ne için yapıldığını bilir (Genç,2004: 280).

Adair’e göre gündem maddeleri kısaca özetlenmeli, ifadeler açık ve bilgi verici olmalıdır. Böylece katılımcılara konu hakkında önceden düşünme şansı verilmiş olur (Adair,2003: 125).

Gündem, toplantı türüne bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle gündemin tek bir doğru formatı yoktur (Genç,2004: 279). Ancak ideal bir gündem metni, şunları içermelidir (Morgan,2006: 32):

- Toplantının amacı,
- Varılmak istenen sonuç ya da hedefler,
- Katılımcıların adları,
- Tarih, saat ve yer,
- Toplantı süresi,
- Toplantı çağırıcısı,
- Her bir katılımcının toplantıdaki rolü,
- Ele alınacak gündem maddeleri,
- Her maddenin tartışılmasına ayrılan zaman,
- Her maddenin görüşülmesinden sorumlu olan kişi,

- Hazırlık aşamasında kullanılacak her türlü arka plan materyali.

Bunların dışında aşağıdaki hususların da gündemde yer alması önemlidir (Sharman,1999: 28-29):

- Toplantının adı,
- Katılmayanlar adına özür,
- Bir önceki toplantının tutanağı,
- Bir önceki toplantıda ortaya çıkan konular,
- Tartışılıp karara bağlanması gereken diğer konular,
- Bir sonraki toplantının tarih, saat ve yeri

2.2.5.2. Gündem maddelerinin sıralanması

Toplantı düzenleyicilerinin ilk iktidar kaynağı gündemin düzenlenmesinde; işlerin sıraya konması ve tartışma konuları için uygun zamanın seçilmesinde yatar. Bu nedenle gündem konuları belirlendikten sonra dikkatli bir şekilde sıralanmalıdır (Janner,1997: 45).

Konuları ele almada uygun bir sıralama seçmek verimli bir sonuç almak için şarttır (Forsyth,1997: 13). Gündem maddelerini sıralarken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Barker,1998: 37; 1999: 39):

- Mantıklı bir sıralama,
- Birbirine bağlı maddelerin bir arada olması,
- Rutin maddelerin başlangıca yakın bir yere yerleştirilmesi,
- Özel unsurlara dikkat edilmesi (toplantının sadece belli bir kısmına katılması gereken, erken gelmesi ya da geç ayrılması gereken kişiler vb.)
- Zor ya da tartışmaya yol açabilecek maddelerin göz önünde bulundurulması,
- Acil ve önemli maddeler arasındaki dengenin sağlanması

Gündem, toplantının biçimini belirler. Yapı öyle kurulmalıdır ki, toplantı genel tartışma konularıyla başlamalı, toplantının ortalarına doğru daha sorunlu ve ihtilafli durumlar ele alınmalıdır (Keenan,2003: 24).

Önce, birbiriyle mantıksal bağlantısı olan ya da birbirine bağlı meseleler tespit edilmeli, bir sonraki adımda, meseleler türlerine göre ayrılmalıdır - önce bilgilendirme yapılmalı, ardından kararları alınmalı ve en sonunda sorunlar çözülmelidir. Eğer gündemde karmaşık maddeler yer alıyorsa, bunlar halledilebilir parçalar haline getirilmelidir. En zor meselelerin görüşülmesi, üyelerin zihninin açık olduğu, en yaratıcı oldukları sırada ele alınacak şekilde planlanmalıdır (Morgan,2006: 34–35).

Bir maddenin tartışılması bir sonrakini etkiliyorsa, önce etkileyen madde, daha sonra da ondan etkilenecek gündem maddeleri sıralanmalıdır (Genç,2004: 281).

Tartışmaya açık olmayan maddeler toplantının başında ve sonunda ele alınmalıdır. Böylece başlarken de biterken de toplantıya katılanların yoğun ilgisi celbedilmiş olur (Adair,2003: 127).

Toplantının başlangıcında göreceli olarak tartışılması kolay konular yer almalı ve sürenin ancak üçte birini kaplamalıdır. Toplantının ortasına gelindiğinde üzerinde en fazla durulması gereken konulara yer verilmelidir. Bu noktadan sonra çözümlenmesi gerekmeden yalnızca görüşülmesi gereken noktalara geçilmeli ve en kolay konunun görüşülmesiyle toplantı sona ermelidir (Sharman,1999: 28).

2.2.5.3. Gündemin zamanlanması

İnsanlar toplanmadan önce, toplantının gündemi ve gündemdeki maddelerin ne kadar zaman alacağı belirlenmeli ve bu zaman dilimleri mecbur kalınmadıkça fazla aşılmalıdır. Ancak gerektiğinde esnek olabilmek de çok önemlidir; bazı konulara duruma göre daha kısa veya uzun zaman ayrılabilir. (Adair,2003: 128)

Gündem maddelerinin toplantı için ayrılan zamana uygun olması gerektiği unutulmamalıdır. Grup ancak belli bir zaman dilimi içinde başarılı olabilir. Eğer önemli bir meseleye sadece birkaç dakika ayrılıbiliyorsa, bu gündemin çok şişirildiğine işaret etmektedir. Bu duruma bir çözüm olarak, toplantı dışında ele alınabilecek maddeler ayıklanmaya çalışılmalıdır (Barker,1998: 38).

Gündeme sadece, grubun kendisine ayrılan zaman içinde gerçekçi olarak ele alabileceği tartışma kalemleri dâhil edilmelidir. Genel bir yönlendirici ilke olarak, tek bir gündem

maddesinin tamamlanmasının en az 30 dakika ve beş gündem maddesinin tamamlanmasının da 2 saat süreceği varsayılmalıdır. Ancak bazı başlıklar çabuk geçilirken, diğerlerinin tartışılmasına daha fazla zaman ayırmak da gerekeceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Morgan,2006: 32-34).

Toplantının gündemi baştan sona gözden geçirilip gündemin dengesine bakılmalı, eldeki zamana göre fazla yüklü bir gündem belirlenmiş olmamalıdır. Eğer insanların sabrı tükenirse, sonuçta maddelerin görüşülmesi daha uzun sürecek ya da her birine verilmesi gereken önem verilmemiş olacaktır. (Forsyth,1997: 14)

Grubun belli bir zaman içinde ele alabileceği konu sayısını fazla tahmin etmektense, eksik tahmin etmek her zaman tercih edilmelidir (Morgan,2006: 34).

2.2.6. Toplantı Donanımı

2.2.6.1. Toplantı odası

Fiziksel rahatlık sağlayan bir ortamın toplantı verimliliğine ve etkinliğine katkısı büyüktür (Genç,2004: 282). Verimlilik için toplantı odasının yeri, tipi ve boyutları dikkatle seçilmeli, ışık, ısı, havalandırma gibi atmosfer koşulları göz önünde bulundurulmalıdır (Aytürk,1990: 172). Katılımcıların oturma düzenlerine varıncaya kadar ayrıntılı bir planlama yapılmalıdır (Şimşek,2007: 200). İyi verim sağlayabilmek için, katılanların rahatça soluk alabilmeleri, çevrelerinde olup bitenleri kolayca görebilmeleri, rahat oturabilmeleri, birbirlerini işitebilmeleri ve odanın ısısından rahatsız olmamaları zorunludur (Dunsing,1989: 67)

Toplantı yeri ve ortamı toplantının etkinliğini büyük ölçüde belirler (Morgan,2006: 30). Bu nedenle toplantının büyüklük ve amacı göz önünde bulundurularak doğru yer seçimi yapılmalıdır. Burada “doğru” derken, toplantının yolunda gitmesine olumlu biçimde etkide bulunacak faktörler kastedilmektedir (Forsyth,1997: 17).

Çoğu departmanın grup toplantıları için kullanılacak değişik büyüklükte konferans salonları vardır. Ancak toplantının amaç ve yöntemine göre şirket dışında bir yere gidilmesi de düşünülebilir. Bunun için fazladan bir çalışma yapmak gerekse bile, çıkartılan işin kalitesi bakımından getirisi genellikle yüksek olur (Morgan,2006: 30).

Toplantı yerinin seçiminde şu öğeler göz önünde bulundurulmalıdır (Barker,1998/34-33):

- Isıtma, aydınlatma ve havalandırma,
- Sandalyeler; sayı ve rahatlık açısından,
- Masalar; ölçü, esneklik ve sağlamlık açısından,
- Akustik,
- Ekipman ve güç üniteleri,
- Prosedürler; yangın talimatnameleri, ara içecekler, tuvaletler ve telefonlar,
- Güvenlik; ince duvarlar, özel haberleşme sistemleri ya da ses sistemleri,
- Dikkat dağıtabilecek unsurlar; havalandırma, tren, yakındaki inşaat ya da benzeri gürültü kaynakları

Toplantı odası, toplantının rahat geçmesi için yeteri kadar büyük ama samimi bir atmosfer sağlayacak kadar da küçük olmalıdır. Rahatlık ve terleme sınırlarına dikkat etmek şartıyla, dinleyiciler ne kadar birbiriyle iç içe ise atmosfer o kadar sıcak ve konuşmacının işi o kadar kolay olur (Janner,1997 /90,97).

Rahat soluk alma ve oda ısısının normal düzeyde olması birbirine bağlı iki öğedir. Odada, pis havayı dışarı atan, üşütmeden veya terletmeden temiz hava sağlayan bir havalandırma sistemi olmalıdır. Bu bir vantilatör veya ısı kontrolü iyi bir klima olabilir. İyi bir havalandırma kötü düşünceleri dağıtmaz ama sigara içen ve içmeyen iki uç grubun arasındaki sorunu çözmeye yardımcı olur. Güçlü bir havalandırma ve toplantı masasında uygun bir oturma şekli bu sorunu çözebilir.

Toplantı odası, herkesin elindeki belgeleri ve birbirlerinin mimik-jestlerini rahatça görebilecekleri şekilde aydınlatılmalıdır. Yumuşak bir ışık en iyi çözüm yollarından biridir. Pencereden gelen güneş ışığı ile tepeden gelen yoğun floresan ışığı bazı kişileri rahatsız edebilir. Bu yüzden ışık denetimi önemlidir. Işığın yoğunluğu o andaki ihtiyaca göre ayarlanmalıdır (Dunsing,1989: 68-69).

Toplantı odasının ya da salonunun hoş ve güzel görünümlü olmasına da dikkat edilmelidir. Odada açık renkler hâkim olmalıdır. Toplantı odası veya salonunda koyu renkli lambriyerler, koyu renkli, cila kokan masa ve koltuklar rahatsız edicidir. Koltukların hareket etmeyecek şekilde sabit veya ağır olması da iyi değildir (Aytürk,1990: 172).

Toplantı odasının estetik bir tarzda dizaynı, toplantının verimini artırmaya yardım eder; ancak estetik koşulların sağlanması tek başına yeterli değildir. Son derece ihtişamlı eşyalarla döşenmiş bir toplantı odasında bile kötü toplantılar yapılabilir. Burada önemli olan, bireysel ihtiyaçların nasıl karşılandığı ve toplantı yönetimidir (Dunsing,1989: 67; Genç,2004: 282).

Toplantılarda en çok göz ardı edilen insan ihtiyacı, ayağa kalkmak, hareket etmek ve dolaşmaktır. Toplantıya katılanların bazıları geçici de olsa, ayakta durmayı tercih edebilir. Olduğu yerde veya pencere kenarında ayakta durmak, ters oturmak başvurulabilecek bazı yararlı seçeneklerdendir. Burada önemli olan nokta, sabit ve “uygun” görülmüş oturma düzenlemesi yerine, kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak esnekliklerin getirilebilmesidir. (Dunsing,1989: 69).

Toplantı salonunun düzenlenmesinde yapılacak en önemli hata odanın düzenini değiştirebilme olanağını kullanmamaktır. Üzerinde biraz düşünülerek her odanın yerleşim biçimi amaca uygun bir hale getirilebilir. Bu hususta toplantı odasındaki eşyaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak yararlı olabilir (Sharman,1999: 34-35):

- Sabit: örneğin, duvarlar genellikle sabittir.
- Yarı sabit: sahneler, platformlar ya da bölmeler yarı sabittir.
- Esnek: iskemleler, masalar, projeksiyon makineleri ve duvara tutturulmamış televizyonlar ve diğer görsel işitsel gereçler hareketlidir.

Oturulacak yerler, zihni ve bedeni zinde tutacak şekilde, yeterli ve rahat olmalıdır. Toplantı uzadıkça, rahat bir sandalyeye gereksinim artacaktır (Janner,1997: 96). Katılanların ağrıyan sırtlarını rahatlatılabilmek için sürekli kıpırdanmaları yerine, tüm dikkatlerini görüşülen konuya vermelerini sağlamak için özellikle uzun süreli toplantılarda iskemlelerin rahatlığı önemli bir rol oynar (Sharman,1999: 34).

Toplantı odası fiziki olarak gürültüden uzak olmalı veya tecrit edilmiş olmalıdır (Aytürk,1990: 172). Gürültü, havasızlık ya da insan trafiğinin olduğu, telefonların çaldığı ve ilgiyi başka yöne çekecek çeşitli etkenlerin bulunduğu ortamlarda toplantı yapılmamalıdır. Bunun gibi, kötü yer seçimi ve gerekli cihazları temin edememek,

katılacak kişilere çok uzak yerlerde toplanmak ve görsel gereçleri getirmemek de toplantının başarısını olumsuz yönde etkiler (Mackenzie,1989: 128; Thomsett,1995: 35).

Toplantı odası, toplantılarda bireylerden beklenen verimi almayı kolaylaştıran veya güçleştiren bir etkidir. Odanın koşulları, elbette manevi uyarım öğelerinin veya saçma konuşmaların değişmesine engel olmaz. Bununla birlikte, tedirgin edici nedenlerinin ortadan kalkması, toplantı tekniklerinin daha iyi uygulanmasına yardımcı olabilir (Dunsing, 1989: 67).

2.2.6.2 Yerleşim düzenleri

Salon yerleşim düzeni, toplantının başarıyla sonuçlanmasında önemli bir etkidir (Çakıcı,2006: 169). Bu düzen, yerin büyüklüğüne, şekline, toplantının amacına, türüne, katılanların sayısına ve yöneticinin toplantıda izleyeceği yöneme göre değişir (Akçay,1997: 15).

Toplantılarda oturum düzenleri şu şekilde sıralanabilir:

Tiyatro düzeni: Tiyatro düzeni, sandalyelerin sahneyi veya konuşmacıyı göreceğ şekilde düz, yarı oval, oval veya “V” şeklinde hatlar halinde yerleştirildiği oturma şeklidir. (Çakıcı,2006/171). Büyük gruplar için genellikle en çok kullanılan yerleşme düzenidir (Wallace,2002).

Tiyatro düzeni salonun, maksimum kapasiteyle kullanılmasını sağladığından çok sayıda kişinin katılacağı bilgilendirme toplantıları için uygundur. Katılımcı sayısının fazla olmasından dolayı bu düzen şekli resmi kurallar gerektirir (Akçay,1997: 15; Barker,1999: 50).

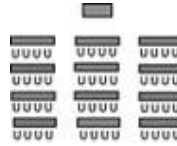
Tiyatro düzeninde katılanlar arasında etkileşim olması ve iletişim kurulması oldukça güçtür. İletişimin tek yönlü olması; formal olması, katılımcıların yazı yazma bölmeleri bulunmayan sandalyelerde oturmaları durumunda belgelerini koyma veya not alma olanaklarının olmaması, arkalara doğru gelindiğinde konuşmacının duyulma ve görülmesiyle ilgili zorluklar bu düzenlemenin en önemli sakıncalarıdır (Peel,1988: 41; Çakıcı,2006: 171).



Şekil 2.1 Tiyatro yerleşim düzeni (Wallace,2002)

Sınıf düzeni: Sınıf düzeni, tiyatro düzenine benzer. Ancak, tiyatro düzenine göre not tutma, yazı yazma gibi üstünlükleri vardır. Bu üstünlüklerine karşın iletişimi güçleştirici yapısı sakıncasını oluşturur (Akçay,1997: 15).

Sınıf şekli yerleşim düzeni hem çok hem de az sayıda katılımcının olduğu toplantılar için kullanılabilir. Bu yerleşim düzeni katılımcılar açısından rahat olmakla birlikte kapasiteyi oldukça azaltmaktadır (Çakıcı,2006: 171).



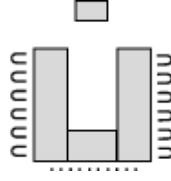
Şekil 2.2 Sınıf yerleşim düzeni (Wallace,2002)

“U” düzeni: “U” şeklinde düzenleme, oldukça sık başvurulan bir şekildir. Grup liderleriyle katılanlar arasında iletişim kolaylığı sağlar. Toplantı yöneticisi ya da konuşmacı “U”nun açık ucunda oturur (Akçay,1997: 15).

“U” düzeni katılımcılar arasında göz temasını ve iletişimi kolaylaştırır. Toplantı yöneticisi açısından kontrol kolaylığı sağlar (Barker,1999: 50).

Üstünlüğü, tüm katılımcıların birbirlerini görmeleri ve işitmelerini kolaylaştırmasıdır. Zayıf yanı ise, kullanılmayan yerin fazla kalmasıdır. Katılımcılar iç kısma da oturabilir ancak masalar yeterli genişlikte olmalıdır (Çakıcı,2006: 173).

U düzeni işbirliğini artıran bir düzenlemedir. Ortadaki alan canlandırma veya rol oynama gibi faaliyetlerde kullanılabilir (Wallace,2002).



Şekil 2.3: “U” yerleşim düzeni (Wallace,2002)

“V” düzeni: Katılımcılar arasında etkileşim sağlamak için en iyi yerleşme düzenidir. Hem küçük gruplarda hem de büyük gruplarda uygulanabilir. Bu yerleşme düzeninde dinleyiciler birbirlerini görebilir ve birbirlerinden geri bildirim alabilir. Bu nedenle bu tarz, katılımcılar arasında etkileşimi ve katılımı artırır. Masalı ya da masasız şekilde organize edilebilir (Wallace,2002).

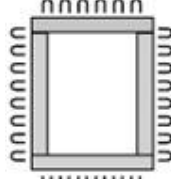
“V” düzeni, toplantı için uygun olmayan ortamların kullanılmasında avantaj sağlayan bir düzendir. Aynı zamanda gruplar arası tartışmalar için de uygun bir düzendir (Akçay,1997: 15). “V” düzeni 30’dan az sayıda katılımcı için uygundur ve tartışmaları kolaylaştırır (Sharman,1999/34-35).



Şekil 2.4 “V” yerleşim düzeni (Wallace,2002)

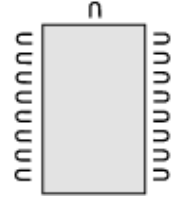
Kapalı kare ya da dikdörtgen düzeni: Bu yerleşim düzeni, katılımcılar arasında eşitlik duygusu yaratır. Ancak, görsel işitsel teçhizatın kullanım zorluğu vardır. Bu teçhizat nereye yerleştirilirse yerleştirilsin, bazı katılımcılar sandalyeleri üzerine sağa, sola veya geriye dönmek durumundadır (Çakıcı,2006: 173).

Kapalı kare düzeni, küçük toplantı yerlerine daha çok kimseyi oturtabilme yönünden yararlıdır. Ayrıca bu oturma düzeninde tartışma daha kolay ve daha az formal olarak yürütülür (Akçay,1997: 15).



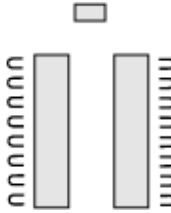
Şekil 2.5 Kapalı kare yerleşim düzeni (Wallace,2002)

Yönetim kurulu-konferans düzeni: 6-15 kişilik gruplar için uygundur. Formaldır ve hiyerarşiyi öne çıkarır. 15 kişinin üzerinde uzak köşelerde kalan katılımcılar dışlanmış hissedebilir veya ayrı gruplar oluşturabilirler (Wallace,2002).



Şekil 2.6 Yönetim kurulu yerleşim düzeni (Wallace,2002)

Dik sınıf düzeni: Değiştirilmiş sınıf şeklindeki oturma düzeni, günlük, çok amaçlı toplantılar için daha elverişlidir. Salonu çabuk temizleme kolaylığı, küçük grup tartışmalarına elverişli oluşu da diğer kolaylıklarındandır. Eğitici, değerlendirme ve sorun çözme toplantıları ile müzakere türü toplantılar için uygun bir oturma düzenidir (Akçay,1997: 15).



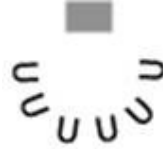
Şekil 2.7 Dik sınıf yerleşim düzeni (Wallace,2002)

“T” düzeni: Üst kısmı masaların tek tek konulmasıyla ve bacak kısmı iki masanın birleştirilmesiyle yapılır (Çakıcı,2006: 173).

“T” şeklinde oturma düzeni, katılanların konuşmacıyı rahatça izleyebilmeleri yönünden yararlıdır. Ayrıca grup üyelerinin iletişimini de kolaylaştırır (Akçay,1997: 15).

Yuvarlak masa veya yarım daire düzeni: Bu yerleşim düzeninde yuvarlak ve 8-10 kişinin rahatlıkla oturabileceği masalar kullanılır (Çakıcı,2006: 173).

Yuvarlak masa düzeni küçük gruplarla çalışmak için uygundur, demokratik bir yapı sağlar ancak dikkati toplamak ve sunum yapmak zordur (Barker,1999: 50).



Şekil 2.8 Yuvarlak masa yerleşim düzeni (Wallace,2002)

Masanın biçimine bağlı olarak farklı oturma planları başkanın toplantıya daha kolayca hakim olmasını sağlar. Örneğin, eğer fikir ayrılıklarının çıkacağı bir toplantı ise, potansiyel rakipleri karşı karşıya oturtmak yerine toplantı yöneticisinin iki yanına oturtmak daha yararlı olur (Sharman,1999: 36).

Zor bir toplantı olacaksa, yani insanları ikna etme konusunda problem yaşanacaksa, yönetici egemenlik alanını geniş göstermek için dar salonları seçmelidir. Dar salonlar, etkili ve canlı bir toplantı yapmak için çok yararlıdır. Çünkü insanlar birbirlerinin egemenlik alanlarını ihlal etmek zorunda kaldıklarından, ortam onları saldırgan, canlı ve hareketli yapar. Ayrıca dar salonlarda yapılan toplantılar fazla uzun süreli olmaz

Toplantının geniş ve rahat bir ortamda olması katılımcıları da rahatlatır. Yönetici toplantıda tartışma olmasını istemiyorsa herkesi büyük bir odada geniş bir masanın etrafına dağıtmalıdır, bu sayede kimse kimsenin egemenlik alanına tecavüz etmeyeceğinden toplantı rahat fakat uzun süreli olacaktır (Akat vd., 1997: 455).

Toplantı masası ve insanların etrafındaki oturma şekli toplantının mahiyeti hakkında çok şey söyleyebilir. Yuvarlak masa, eşitliği sembolize eder ve konsey toplantıları için de en uygundur. Ayrıca toplantının ruhsuz bir düzenden arı olduğunu gösterdiği gibi başkanlık koltuğu hariç bütün koltukların eşit derecede önemli olduğunu ifade eder. Yuvarlak masa,

kararların alınması ve problemlerin çözülmesi için olaylara tam bir takım ruhuyla yaklaşılmasını sağlar ve takımın lideri, en başta oturduğu için değil, bu rütbeyi hak ettiği için orada oturmaktadır (Adair,2003: 121).

Masalar, toplantıya katılanların not tutmasını kolaylaştırdığı için yararlıdır. Ama kesinlikle zorunlu değildir. Bununla birlikte, toplantı odasında masa da bulunmalı ve toplantı odası daima esnek bir yerleşmeye imkân vermelidir. Böylece sözgelimi beş kişilik bir grup, dairesel biçimde yerleştirilmiş koltuklarda toplantı yapmayı tercih ederken, on kişilik bir grup masanın çevresinde toplanabilir. Daire şeklinde yerleştirilen koltuklar, bireylerin birbirini daha iyi görmesine ve daha iyi iletişim kurmasına yardımcı olur (Dunsing, 1989: 69).

Kare ve yuvarlak masa toplantıları genellikle eşit düzeydeki kişilerin protokolsüz olarak yaptıkları toplantı tarzıdır. Özellikle iki taraflı toplantılar için dikdörtgen masalar, tek taraflı toplantılar için U masalar, çok taraflı toplantılar için büyük kare masalar tercih edilmelidir. Bu durumlarda yöneticiler daima masanın orta hizasında, astları da sağ ve solda yer almalıdır (Aytürk,1990: 172-173).

Katılımcıların birbirlerini doğrudan görebildikleri ve birbirleriyle yüz yüze konuşabildikleri masa düzenlemesi aktif diyalogu teşvik eder ve sorun çözücü ya da karar alıcı toplantılar için en iyisi budur. Hiyerarşiyi öne çıkarmamak için, yuvarlak ya da “U” biçimli masalar daha iyidir. Eğer kurum hiyerarşisine vurgu yapılmak isteniyorsa, en büyük şefin başa oturduğu dikdörtgen masalar kullanılabilir. Toplantı büyük ve sadece enformasyon amaçlı olmadıkça, sinema ya da tiyatro salonu tarzı mekânlardan uzak durulmalıdır (Morgan,2006: 30–31).

Fikir alış-verişi ve katılımı sağlamak için yuvarlak masa; kısa ve öz toplantı ve görüşme yapmak için kare masa, otorite altında bir toplantı yapmak için dikdörtgen masa tercih edilmelidir (Genç,2004: 282).

20 kişiden az olan gruplarda en uygun oturma biçimi yuvarlak ya da oval biçimde hazırlanmış oturma sistemleridir (Şimşek,2007: 198).

Toplantılar, toplantı yöneticisinin ofisinde ise ve toplantı yöneticisi masasında oturuyorsa bu, toplantıda yöneticiye bir otorite kazandıracaktır. Yine ofiste yapılan toplantıda yöneticinin masasında oturmak yerine diğerleri ile eşit olacak biçimde bir masanın etrafında oturması, toplantıya daha demokratik bir hava katacaktır (Tileylioğlu ve Günay, 2001: 141).

2.2.6.3. Oturma planı

Tartışmanın ne yönde gelişeceği büyük oranda toplantı öncesinde yapılan hazırlıklara ve masada kimin nereye oturduğuna bağlıdır. Yönetici, kişilerin oturacağı yerler konusunda önceden karar vermelidir. (Linkemer,1993: 33).

Toplantılarda oturma düzeninin önemi, grup davranışlarını etkilemesinden kaynaklanır. Bu etkiler şunlar olabilir (Genç,2004: 283):

1. Üyeleri masa çevresinde birbirlerini görecek şekilde oturtmak, kutuplaşmayı, görüş ayrılıklarını ve ihtilafların ortaya çıkmasını kolaylaştırır.
2. Yan yana oturmak, görüş ayrılıklarını ve karşıtlıkları zorlaştırır. Toplantı başkanının yanındaki oturma yerleri, kontrol altına alınması veya uzmanlığından yararlanılması gereken şahıslara verilmelidir.
3. Toplantıda alınması umulan kararlara karşı çıkma olasılığı yüksek bireylerin, toplantı yöneticisine yakın oturması sağlanmalıdır.

Toplantı başlamadan önce, toplantıya katılacaklar tanımlanır ve onların bir takım nitelikleri temelinde nereye oturacakları belirlenirse, toplantı daha kolay yönetilebilir (Sucu,2000: 96; Keenan,2003: 27):

- Eğer kişiler rahat değilse ve birbirlerini ya da genel olarak ortamı görmekte güçlük çekiyorlarsa, toplantıya olan ilgileri azalır ve başka şeylerle uğraşmaya yönelirler.
- Eğer birbirleriyle genel olarak anlaşamadıkları bilinen iki kişi varsa, bunların yan yana oturmamasına dikkat edilmelidir.
- Kavgaya eğilimli bir kişi, daha uzlaşmacı bir kişinin yanına oturtulmalıdır. Böylece, kendisi gibi olanlardan ayrılmış ve tartışma yaratma girişimleri engellenmiş olur.

Katılımcıların, istenilen yerlere oturmalarını sağlamak için bir oturma planı ve adlarının yazılı olduğu kartlar hazırlanabilir. Bu kartlardaki adlar her iki yüze de yazılmalı ve hem iç hem de dış taraftan okunabilmelidir (Keenan,2003: 27-28).

Toplantı yapılacak odanın tüm katılanlar arasında iyi bir iletişim kurulmasına olanak vermesi çok önemlidir (Sharman,1999: 34). Oturma düzeni, herkesin konuşmacıyı, görsel malzemeyi ve birbirlerini rahatça görebileceği şekilde olmalıdır (Linkemer,1993: 28).

Oturma planı yapılırken en önemli ve genellikle en çok unutulmuş iki şey şunlardır (Keenan,2003: 27):

- Toplantıda herkes, herkesi görebilecek şekilde oturmalıdır.
- Toplantıyı yöneten kişinin konumu mutlaka, herkesle göz teması kurabilmesini sağlayacak bir konum olmalıdır.

Toplantı başkanının etkili ve güçlü olmak, katılımcılar üzerinde egemenlik kurmak için önde ve biraz yüksekte oturmasında yarar vardır. Masanın ortası daima egemenlik noktasıdır (Peker ve Aytürk, 2000: 274). Köşe başına ya da herkesten ayrı bir yere oturarak toplantı yönetilemez. Yönetici herkes tarafından görülebileceği ve etkin biçimde iletişim kurabileceği bir konumda olmalıdır (Forsyth,1997: 28).

2.2.6.4 Görsel araçlar

Görsel gereçler, toplantılarda anlatımın daha etkili hale gelmesini sağlayan araçlardır. Dinleyenlerin ilgisini çekerek, anlatıma anlam ve açıklık kazandırır. Başka bir iletişim kanalından -görsel kanaldan- bilgi sunuşu yapar (Genç,2004: 282).

İnsanlar mesajları kulaklarından ziyade gözlerinden daha çabuk alırlar. Bundan dolayı, toplantılarda görsel yardımcıları yer verilmelidir. Kullanılacak görsel araçlar net, sade ve canlılarsa zaman kazandırıcıdır (Adair,2003: 125).

Çeşitli görsel araçlar herhangi bir toplantıyı, verilmek istenen mesaja açıklık, renk ve kesinlik ekleyerek daha canlı hale getirir. Ama bunlar hazırlıksız, kavranmadan ve savruk kullanıldığında dikkati konuşmacının sözlerinden uzaklaştırarak, ilgiyi kullanılan

tekniklere çekerek ve dinleyicileri rahatsız ederek toplantıya zarar da verebilir (Janner,1997: 116).

Bazı toplantıları gerekli malzeme olmadan idare etmek son derece güçtür. Örneğin toplantıda söylenen bazı rakamların ifade ettiği sonuçları kavramak birkaç dakika alabilir, oysa ekranda sunulan bir çizelge, herkesin dikkatini ona yöneltmek bir anda kavranmasını sağlayabilir (Forsyth,1997: 17).

Görsel malzeme konuşmaya yardımcı olmalı, onun yerini almamalıdır. Toplantı ne kadar önemliyse, görsel malzemeyi kullanırken o kadar dikkatli ve profesyonel olmak gerekir (Janner,1997: 91). Toplantıda görsel araçlardan istifade edildiği zaman şekil ve resimlerin uzaktan iyi görülmemesi ve yazıların iyi okunmaması gibi durumlar katılanları yorar ve rahatsız eder (Aytürk,1990: 177).

Toplantının verimli geçmesini sağlayacak çeşitli şemalar, video, tepegöz gibi malzemeler ile toplantı gündemiyle ilgili raporlar, belgeler ve dosyalar (aylık veya yıllık satış grafikleri, önceki dönemlerle karşılaştırmaya yarayacak çeşitli istatistik ve grafikler vb.) toplantı öncesinde hazırlanmalıdır. Ayrıca toplantıda not tutulabilmesi için gerekli kayıt ve kırtasiye malzemeleri de hazır bulundurulmalıdır (Genç,2004: 283).

Görsel malzemenin kullanımıyla ilgili iki hususa dikkat etmekte yarar vardır: Aracın mümkün olduğunca basit olması ve ustaca kullanılması. Kompleks malzemeler basit olanlarına göre daha hassas olabilir, her ortamda kullanılamayabilir, taşınmalarında, kurulumlarında sorun yaşanabilir. Ayrıca bunlar ilgiyi konuşmacıdan ve verdiği mesajdan ziyade kendi üzerine çekebilir. Bununla beraber en basit araç bile kötü kullanıldığında toplantıya zarar verebilir. Bu nedenle kullanılacak araç üzerinde mümkünse toplantı öncesinde prova yapmak her zaman için kazanç sağlar (Peel,1988: 44-45).

Görsel malzemenin kullanımıyla ilgili genel bir kural olarak kullanılacak her türlü donanımın toplantı öncesinde çalışıp çalışmadığı kontrol edilmelidir (Morgan,2006: 31).

Toplantılarda en çok kullanılan görsel gereçler; döner levhalar, projeksiyon makineleri, tepegözler, diyapozitifler, ve 35mm'lik slâytlar, önceden hazırlanmış tablolar, raporlar, modeller ve tutanaklardır (Genç,2004: 282).

Döner levhalar (flipchart): Levha destesi olarak da bilinen döner levhalar, sehpa üzerindeki bir sümenden oluşur. Döner levhalar, düşüncelerin ya da toplantılarda oluşturulan yorumların sırasını kaybetmemek için kullanılır (Genç,2004: 282).

Döner levhalar gündemi veya üzerinde uzlaşmaya varılmış maddeleri görüntüleyerek toplantının kontrol edilmesini kolaylaştırır. Tartışmanın aşamalarının tüm katılımcılar tarafından görülmesini sağlar. Katılımcılara, tartışılan, üzerinde karara varılan ve reddedilen konuları görme fırsatı verir ve aynı konulara tekrar dönülmesini engeller (Peel,1988: 45).

Döner levhalar kontrol ve açıklık sağlamak açısından ciddi avantajları olan araçlardır. Önceden hazırlanmış bir flipcharta, herkesin görebileceği şekilde gündem konularını ve bitiş zamanını yazmak konuların görülebilirliğini sağlar ve toplantının beklenen sonuçlarını, zamanlamasını ve gündem maddelerini sürekli göz önünde tutma imkânı verir (Payne,1998: 29,35).

Projeksiyon makineleri: Datashow olarak da adlandırılan, bilgisayarlarla düzenlenen tüm görüntü, film, CD, slayt vb. materyalin ekrana yansıtılmasını sağlayan araçlardır (Halis, 2002: 83) Büyük gruplar için flipcharttan daha kullanışlıdır, ancak sadece bilgi sunmak amacıyla kullanılabilir. (Duncan,2005: 4)

Tepegözler: Projeksiyon sistemi ile çalışan görsel araçlardan biridir. Tepegöz, metin, çizim, grafik ve resim gibi önceden saydam bir materyal üzerine renkli ya da siyah beyaz olarak hazırlanmış bilgilerin ekrana büyütülerek yansıtılması için ya da sunum sırasında doğrudan üzerine yazılıp çizilerek ve gerektiğinde silinerek saydam bir yazı tahtası gibi kullanılabilen çok yönlü bir araçtır (Yılmaz, 2005: 126).

Diyapozitifler: Diyapozitifler, görüntü, grafik ve metin içerebilen, saydam, plastik film parçalarıdır. İyi bir diyapozitif; a) uygun grafikler, b) geniş yazı tipi, c) sadeleştirilmiş bilgiler ve rakamları içerir (Genç,2004: 283).

Filmler: Filmler genellikle her şeyi söyler. Kuşkuya yer bırakmaz. Dinleyiciler öğrenmek istediklerini hem görür, hem de duyar. Özellikle uzmanlık gerektiren sunuşlar için yararlıdır (Genç,2004: 283).

Dokümantasyon: Verilecek mesaj kâğıda yazıldığında daha kolay izlenebilecek ve sonradan daha kolay kontrol edilebilecekse onları yazılı hale getirmek yararlı olacaktır. Önceden hazırlanmış dokümantasyon zaman kazandırır ve anlatılanların daha iyi anlaşılmasını sağlar. Ancak kullanılacak dokümantasyon kesin, kalıcı ve ispatlanabilir bilgiler içermeli ve dikkatle tasarlanmış olmalıdır.

Panolar: Ne türden olurlarsa olsunlar panolar çok eski zamanlardan beri konuşmacılara yardımcı olmuşlardır. Avantajları: asgari maliyet, kolay bulunması ve rahat kullanılması; Dezavantajları: şık olmaması ve yeniden yazmadan önce silinmesinin gerekmesi (Janner,1997: 117).

2.2.7. Toplantı Zamanının Belirlenmesi

Düzenli aralıklarla yapılan toplantılarda tarih, saat ve yer herkesin takviminin rutin bir parçası olacaktır. Ancak toplantı özel bir toplantıysa, o zaman bütün katılımcılar için uygun bir saat tespit edilmelidir (Morgan,2006: 30).

Toplantı çağrısı gönderilirken zaman konusunda birkaç seçenek sunulabilir (Morgan,2006: 30). Katılımcılardan alınan cevaplar hangi saatte yoğunlaşırsa, toplantının o saatte olması kararlaştırılır (Genç,2004: 281).

Bazı şirketlerin, çalışanların zaman durumlarını şirket ölçeğinde gösteren intranet temelli takvimleri vardır. Toplantı zamanı bu takvimlerden yararlanarak da belirlenebilir. (Morgan,2006: 30)

Donald L. Kirkpatrick'e göre, toplantıların zamanı katılanların tercihleri doğrultusunda seçilmelidir. Böylece katılımcıların toplantıya karşı daha olumlu bir tutum içinde olmaları sağlanabilir (Linkemer,1993: 26-27).

Birçok toplantı kendi zamanını ve mekânını kendisi ayarlamaktadır. “Toplantı gelecek hafta değil bugün yapılmalıdır.”, “Toplantı odası sadece 14.00’da kullanıma açıktır.” vb. Zaman ve mekân konusunda en iyi seçeneği bulmak için çalışma ortamının kendisinden kaynaklanan kısıtlayıcı unsurlara da dikkat edilmelidir (Barker,1998: 29).

Toplantı zamanının çalışma saatleri içinde mi dışında mı olacağı belirlenirken bu seçeneklerin insan kaynakları açısından maliyetinin ne olduğuna bakılmalıdır. Pek çok şirket, toplantıları sabah erken, çalışma saatleri öncesinde ya da öğle yemeği sırasında yapmayı yeğler. Bazıları hafta sonlarına denk getirmeyi ve katılacakları şirketin dışındaki bir yerde toplanmayı tercih eder. Ama böylelikle, her ne kadar şirketin zamanından tasarruf etseler de, kişilerin zamanından çaldıkları unutulmamalıdır (Linkemer,1993: 27).

Çalışma saatleri dışında toplantı yapmak pek çok kişiye uygun gelse de, katılacakların tam bir işgünü boyunca çalışmış oldukları, toplantıya tam anlamıyla konsantre olamayacakları, acıkmış olabilecekleri vb. göz ardı edilmemelidir (Linkemer,1993: 27).

Araştırmalar, karar almak için sağlıklı düşünme açısından en ideal zamanın, sabahın erken saatleri olduğunu göstermektedir. Günün son saatlerinde düzenlenen toplantılar ise katılımcıların bir an önce eve gitme isteği yüzünden yeterli itina ile yapılamayabilir. Katılımcılar toplantının kısa sürmesi için gayret gösterebilirler ancak kısa toplantılar, iyi toplantılar anlamına gelmez. Uygun zamanı seçmek için katılımcılarla önceden konuşarak hangi saatte toplantı yapmanın onların yararına olabileceği öğrenilebilir (Barker,1998: 30).

Yalnızca bir saat süren bir toplantı yapılmak isteniyorsa öğlen 12 ya da öğleden sonra saat 4, uygun zamanlardır. İnsanlar öğle yemeğine ya da evlerine gitmek isteyeceklerinden, toplantı uzamayacaktır. Bunun gibi sabah 8.30'da başlayan bir toplantı, günün diğer işleri sıkışmadan kesintisiz bir çalışma için uygundur (Forsyth,1997: 15).

Öğle yemeğinden bir saat önce, ya da işin bitiş saatine yarım saat kala yapılan toplantılar, büyük bir ihtimalle zamanında bitecektir. Katılanların gözünün saatte olması, başkana da yardım edecek, gereksiz ayrıntılar üzerinde durulmayacaktır (Mackenzie,1989: 128).

Toplantılar için herhangi bir mükemmel zaman kavramı bulunmamaktadır. Sabah erken saatlerde yapılan toplantılar katılımcıların yorgun olmaması nedeniyle uygun olabilir. Ancak katılımcılar toplantı sonrasında çok yoğun bir işgünü geçirecekse toplantının uzaması haline katılımcıların stresleri artacak ve toplantıya olan ilgileri azalacaktır. Öğleden sonra geç saatlerde yapılan toplantı sonrasında katılımcıların birçoğunun ajandalarında herhangi bir randevu olmayacağı için toplantı daha rahat bir ortamda devam

edebilir. Bu bağlamda toplantı saatinin saptanması, toplantı sonrasında katılımcıların iş yoğunluklarına, programlarına bağlanmalıdır (Tileylioğlu ve Günay, 2001: 140)

2.2.8. Toplantının Duyurulması

Toplantı ile ilgili ön hazırlıklar yapıldıktan sonra katılımcılara toplantının yeri, zamanı, tarihi, süresi ve amacı konusunda bilgi sunulmalıdır (Genç,2004: 281).

Katılımcılar için hazırlık bakımından gündem çok önemlidir, bu nedenle hazırlık için yeterli süre verecek şekilde gündem önceden gönderilmelidir. Toplantı, yönetici tarafından belirtilen konular üzerine olacaksa 5 gün hazırlık için yeterli bir süredir. Eğer, katılımcıların gündeme ekleyeceği başka maddeler varsa taslak gündem, toplantıdan 10 gün önce katılımcıların gündem konusunda görüşleri de istenerek gönderilmelidir (Payne,1998: 29-30).

Toplantıya katılacakların ön hazırlık yapması için gündemle birlikte amaç ve hedefler konusunda kısa bir açıklama, elde edilmek istenen sonuçların bir listesi ve her meseleye ayrılması önerilen zamanla ilgili bilgiler de gönderilmelidir.

İlgili belge ve verilerin derlenerek toplantı öncesinde katılımcılara ulaştırılması, herkese aynı bilgi kümesi üzerinden hareket etme imkânı verir. Katılımcıların yapacakları ön hazırlık sayesinde toplantı daha çabuk başlayabilir ve gündemdeki maddeler kolaylıkla tartışılarak toplantı zamanında sona erdirilebilir (Linkemer,1993: 24; Gümüş,1995: 345; Morgan,2006: 37).

2.3 TOPLANTIYI YÖNETME

2.3.1. Açılış

En iyi toplantılar iyi başlar, iyi devam eder ve iyi biter. İyi bir başlangıç, sahnenin oturtulmasında yardımcı olur ve bu da toplantıya başkanlık edenin sorumluluğundadır (Forsyth,1997: 21). Başkanın toplantıyı açma biçimi toplantı süresince vereceği bilgilerin kabul edilmesi ve insanların tepki göstermesi açısından çok etkili olacaktır (Sharman,1999: 51). Toplantının başında, başkan kendini işine adanmış, sorunları çözmeye kararlı bir tutum benimserse, diğerleri de aynı tutum içine gireceklerdir (Linkemer,1993: 32-33).

Toplantının başlangıcı şu biçimde olursa, toplantı daha iyi işler (Forsyth,1997: 21-22):

- Olumlu ise
- Amaç ve yöntem açıkça ortaya koyulursa
- Başkanlık eden kimsenin otoritesi ve yetkileri belirlenirse
- Doğru havayı yaratırsa
- Toplantıda konuşulacaklara ilgi ve istek gösterilmesini sağlarsa
- Ciddi ve sistemli bir görünüm sunuyorsa.

İnsanlar toplanmaya başladığında, bazı önemli ve öncelikli kuralları dikkate almak gerekir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

Katılımcıları karşılamak: Bir karşılama ile başlayan toplantılar, gelenlerde, düzenli bir toplantıya katılacakları izlenimini uyandırır (Keenan,2003: 32). Bu nedenle toplantı başkanı katılımcıları karşılamalı ve kişilere olabildiğince isimleriyle hitap etmelidir (Cusins,1997: 53). Karşılama, toplantının zamanında başlamasına katkılarından dolayı katılımcılara teşekkür şeklinde olabilir (Payne,1998: 32).

Eğer katılımcılar birbirlerini tanımıyorlarsa ya da toplantıda yabancı kimseler varsa, ilk gündem maddesini sunmadan önce kişileri tanıtmaya zaman ayrılmalıdır. Bu tanıtmaya kişinin adı, bölümü, toplantıdaki rolü vb. biçiminde olmalıdır (Keenan,2003: 33; Morgan,2006: 50).

Yönetici toplantıya katılmayanların mazeretlerini de katılımcılara bildirmelidir. Toplantıya katılanlar, kimlerin katılmadığını bilmelidirler (Janner,1997: 44).

Toplantı amacını ve konularını hatırlatmak: Toplantının başlangıcında, toplantının amacını ve konusunu katılımcılara hatırlatmak akıllıca bir davranış olur. Böylece herkesin ilgisinin konu üzerinde odaklanması sağlanmış olur. Bunu yapmanın en kolay yolları şunlardır (Keenan,2003: 35):

- Mevcut durumu veya sorunu açıkça belirtmek;
- İnsanlara toplantının amacını hatırlatmak;
- Tartışılacak konu başlıklarını tanıtmak.

Katılımcıların toplantının amaçlarından haberdar edilmesi toplantılarda en çok ihmal edilen noktalardan birisidir. Katılımcıların tam donanımlı olarak girdikleri toplantıların sonuçlarının daha başarılı olduğu düşünülürse toplantı amaçlarının yeniden vurgulanmasının gerekliliği anlaşılabilir. Bu nedenle, katılımcılar toplantının amaçları konusunda bilgi sahibi değillerse, toplantı gündeminin ilk maddesi katılımcıları bu konuda bilgilendirmek olmalıdır (Smith, 1998: 93).

Gündemi gözden geçirmek: Gündemi gözden geçirmenin amacı; bir sorun olup olmadığını kontrol etmek ve ortaya çıkan önemli ve acil konuların toplantıda görüşülmesini sağlamaktır. Böyle bir durumun yaşanması durumunda, muhtemel iki alternatif olacaktır: gündem maddelerinin bazılarını gündem dışı bırakmak veya toplantının süresini uzatmak (Payne,1998: 33).

- Gündem maddelerinden birini veya birkaçını gündem dışı bırakmak: Eğer olağanüstü durum hem acil hem önemli ise bunun yanı sıra katılımcıların toplantıdan önceden belirtilen zamanda ayrılma zorunluluğu varsa, toplantı gündeminden en az önemli, acil konuyu çıkarmaktan başka seçenek yoktur.
- Toplantının süresini uzatmak: Yeni konu hem acil hem önemli ve bunun çözümü için ayırabilecek zaman konuyu çözmek için yeterli değilse, bunun yanı sıra mevcut gündem maddelerinin de o gün görüşülmesi gerekiyorsa toplantının süresi uzatılmalıdır.

Gündemi gözden geçirmek, belirlenen konular üzerinde kesin bir tartışma yapılacağına ve toplantının bu temel üzerine kurulacağına da kanıt olacaktır. Gerçekte, tüm katılımcıların kendilerine ait ayrı birer gündemleri vardır. Bu unutulmamalıdır (Thomsett, 1997: 119).

Toplantı işlemleri ve zamanlamasının duyurulması: Toplantının başında toplantı işlemlerinin ve zamanlamasının ilan edilmesi gerekir. Yönetici toplantının ne kadar süreceğini, molaların ne zaman verileceğini, katılımcıların nasıl katkıda bulunacağını ve toplantıyı nasıl kontrol edeceğini açıklamalıdır. Sigara içilmesi, aralar ve soru sorma ile ilgili herkesçe kabul edilebilecek düzenlemeler getirilmelidir (Cusins,1997: 53, Barker,1998: 68; 1999: 58;).

Tutanakları onaylama: Toplantı, tekrarlanan bir toplantı ya da daimi encümen toplantısı ise, bir önceki toplantının tutanaklarının onaylanması gerekebilir. Önceki tutanakları yüksek sesle okuma, yalnızca çok resmi toplantılarda gereklidir. Bu durumda, sayfalar üzerinden geçerken, kişilere bir sorun olup olmadığını sorup yanıtı bekleyerek ilerlemek daha doğrudur. Eğer tutanağın temel içeriğini etkilemiyorsa, katılımcıların, telaffuzla ya da dilbilgisi hatalarıyla ilgili olarak fikir belirtmelerine izin verilmeyebilir (Keenan,2003: 33).

2.3.1.1. Toplantı kurallarının belirlenmesi

Bütün toplantılar birtakım kurallara göre yürütülür - ya da öyle olması gerekir. Kurallar hem toplantı başkanına hem de katılımcılara yol gösterir ve neyin yapılmasının uygun olup neyin olmadığı üzerinde gereksiz tartışmaları önler (Janner,1997: 51-52). Bu nedenle toplantının başında temel kurallar tespit edilmeli veya tekrarlanmalıdır. Temel kurallar, yapıcı bir toplantı gerçekleştirebilmek için grup üyelerinin üzerinde anlaşmış olmaları gereken davranış ve ilkelerdir. Bu temel kuralların bazıları şunlardır (Morgan,2006: 49):

- Toplantının başlama ve bitiş saatine uymak
- Gündeme kimlerin katkıda bulunabileceği konusunda görüş birliği sağlamak
- Kararların nasıl alınacağını belirlemek
- Tek tek her sorunun çözülmesine ya da kararın alınmasına ne kadar zaman ayrılacağını belirlemek
- Herhangi bir konuya ayrılmış zaman yetmiyorsa, konunun tartışılmasına devam etmek için grubun onayını almak
- Herhangi bir meseleye ilişkin sınırlandırmalar varsa -örneğin grubun yapacağı tercihleri kısıtlayan üst yönetim kararları ya da politikaları ya da bütçe çerçevesi gibi- bunları açıklamak
- Tek tek her gündem maddesi konusunda nihai kararı kimin vereceğini belirlemek
- Herkesin tartışmaya katılması ve yeni fikirlere açık olmak
- Konuşan kişiyi dinlemek ve söz kesmemek

Toplantılar tartışma ve yaratıcılığı boğacak kadar aşırı değilse de, disiplinli olmalıdır. Bunun için belki en iyi kural, yalnızca gerektiği kadar kuralın olmasıdır (Forsyth,1997: 47).

Kurallar toplantının başından sonuna, sonuca varmak için birer araç olarak görülmelidir. Yalnızca toplantının düzgün gitmesinde, işini iyi yapmasında ve hedeflerine varmasında yardımları olacaksa kullanılmalıdırlar. Bürokrasi, sonuçta kolaylıkla toplantının gerçek amaçlarından daha önemli hale gelebilir (Forsyth,1997: 48).

2.3.1.2. Rollerin belirlenmesi

Toplantı için hazırlık yapılırken, bütün önemli rol ve sorumluluklar mutlaka paylaşılmalıdır. Başlıca roller şunlardır (Morgan,2006: 35):

Toplantı yöneticisi (oturum başkanı): Toplantıyı başlatan, yapılandıran ve yöneten kişi “başkan” olarak tanımlanır. Toplantı süresince başkanın, muhtemelen biri lider diğeri kolaylaştırıcı olmak üzere iki şapkası olacaktır (Morgan,2006: 35):

Başkanın kolaylaştırıcı olarak görevi, toplantının, tartışma, sorun çözme ve karar alma evrelerinde gruba yol göstericilik yapmaktır (Morgan,2006: 35). Kolaylaştırıcı, prosedürlerin takip edilmesini, katılımcıların toplantı adabına uymasını ve toplantıya katkılarının verimli olmasını sağlar. Herkesin iştirak ettiğinden emin olur ve bir hakem gibi herkesin kurallara uymasını sağlar (Adair,2003: 128).

Kolaylaştırıcı, toplantının nasıl işlediğine yoğunlaşmak için tartışmanın dışında kalır; fikirler önermek yerine, katılımcıları çeşitli yapı ve araçlarla destekler. Bir bakış açısını desteklemek yerine herkesin duyulduğundan emin olmak için katılımı yönetir. Karar vermek veya emirler vermek yerine, amaçlarını tanımlamalarında ve eylem planlarını geliştirmede katılımcılara destek olur (Bens,2005: 6).

‘Kolaylaştırıcı’ sözcüğü, katılım sayısının artmasını sağlamak için farklı bir stil uygulanması gerektiğini vurgulamak üzere de kullanılır. Toplantı başkanı elbette çeşitli durumlarda kolaylaştırıcı kişinin rolünü üstlenebilir ve zaman zaman da bu kişi başkanın yetkilerine sahip olduğunu ortaya koyabilir (Sharman,1999: 12).

Yöneticinin ikinci rolü, belirlenmiş sonuçlara ulaşmakla sorumlu olan bir idareci veya grup lideri olmaktır (Adair,2003: 128). Lider, ister bizzat yönetiyor olsun ister olmasın, toplantının amacını, hedeflerini, kısıtlarını ve yetki kapsamını açıklığa kavuşturur. Takip işinin sorumluluğunu üstlenir (Morgan,2006: 35).

Yazman: Toplantıdan çıkan kilit noktaların, fikirlerin ve kararların kaydını tutar. Toplantı sonrası not taslaklarını hazırlayabilir (Morgan,2006: 35). Yazman gerçekte ikinci bir toplantı yöneticisidir. Dikkatle not edilmiş ana bilgiler/kararlar kontrole büyük ölçüde yardımcı olur (Payne,1998: 39).

Uzman: Gerek duyuldukça, belli meselelerde uzman bilgisi katkısında bulunur. Ekibe düzenli katkıda bulunan biri değilse, ekibe katkısı gerekli enformasyonu sunmakla sınırlı olabilir (Morgan,2006: 35).

Kaynak olarak katılımcılar: Toplantının belirlenen hedeflere ulaşmasında, oturma başkanının otoritesi altında bilgi ve düşünceleriyle katkıda bulunurlar (Barker,1998: 66).

2.3.2. Toplantı Yöneticisi

Toplantıların etkili olabilmesi için iyi bir yöneticilik şarttır. Toplantı yönetimi genellikle, kaydedilen aşamaları gözden kaçırmayacağı kesin olan bir kişi tarafından yapılır. Eğer toplantının yönetimini elinde tutacak bir kişi yoksa toplantı ya amaçsızca sürdürülür ya da kayda değer bir sonuç elde edilemeyen kuru gürültüye dönüşür.

Ciddi bir yönetimin gerekliliği kavranamadığı sürece toplantının niteliği hızla değer kaybeder. Diğer taraftan, eğer toplantıyı yöneten kişiler görevlerinin önemini kavrayamamış olurlarsa, nüfuzlarını gereken şekilde kullanmakta yetersiz kalırlar. (Keenan,2003: 7).

En az biçimci toplantılarda bile toplantının bir kürsüsü olmalıdır. Etkili biçimde kullanılan kürsü, toplantının iyi yönetilmesini sağlar ve bunun da şöyle sonuçları olabilir (Forsyth,1997: 19):

- Toplantı, hedeflerinde daha iyi odaklaşır.
- Tartışmalar daha yapıcı olur.
- İçeriden bir eleştiri sağlanır ve böylelikle sağlıksız kararlar önlenir.
- Tartışmanın ya da durumun bütün yönlerinin tartışılması sağlanır.
- İşlemler (çekişmeli sorunlar ele alındığında dahi) daha sistemli ve daha az tartışmalı biçimde yürütülür.

Etkili toplantılar yapabilmek, başarılı yöneticiliğin anahtarıdır. Toplantılar, kişilerin yönetici ya da lider olarak bariz bir şekilde görülebileceği ortamları oluştururlar. Herhangi bir toplantıya başkanlık etmek, kişilere gerçek bir değişiklik yaratma imkânı verir: yapılan toplantının sonucunu etkilemek; kişilere katılımlarından dolayı daha büyük bir tatmin sağlamak ve çoğu kurumun en önemli hazinesi sayılan zamandan tasarruf etmek gibi (Barker,1998: 9).

Toplantının etkili olabilmesi yöneticinin başarısına bağlıdır; ancak bunun için, yöneticinin kendisini sorumluluk yüklenmeye hazır hissetmesi gerekir. Aksi halde, toplantıdan fazla bir şey beklenilmemelidir (Keenan,2003: 53).

Etkili ve dinamik bir toplantı yöneticisi olmak insanüstü yetenekler gerektirmese de, bazı özel niteliklere bağlıdır. Her şeyden önce karizma ve güven lazımdır. Önderlik sorumluluğunu yerine getirebilmek için yönetici diğerlerinin güvenini kazanmış olmalıdır. Söyleyecek sözü olmalı ve işini iyi bilmelidir. Yargı gücü, duyarlılık ve tutarlılık da zorunludur. Yönetici güç konularla uğraşırken ne diktatör gibi ne de utangaç biri gibi davranabilir.

Önderlik bir denge sağlama işidir. Yönetici; gücü, duyarlılıkla; toplantının hedefinden sapmamasını, insanların fikirlerini serbestçe ifade edebilmesiyle; söyleyecek sözü olmasını, gerektiğinde susmakla dengeleyebilmelidir (Linkemer,1993: 58-59).

Liderlik görevini yerine getirebilmek ve konulara tamamen yoğunlaşabilmek için yöneticinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Adair,2003: 131):

- Net ve hızlı bir düşünür olabilme
- Dikkatli bir dinleyici olabilme
- Kendini net ve zeki bir şekilde ifade edebilme
- Kötü ifade edilen fikirlere netlik kazandırabilme
- Tarafsız olma ve sırf kendini düşünmeme
- Gereksiz müdahalelerin önünü alabilme
- Sabırlı, müsamahalı ve nazik olabilme
- Dostane fakat çabuk ve aktif olabilme, işi sevme

Yöneticinin görevi, sadece önderlik etmek değil, aynı zamanda sürekli kontrol etmek ve insanları doğru rotaya yönlendirmektir. Yönetici, düzenli bir kontrol mekanizması kurmak için her şeyden önce, kişilerin tümünün katılımını sağlamalı, konudan olası sapmaları ve kişisel tartışmaları önlemelidir. Toplantıyı başarıyla sonuca bağlamak için de uzlaşma sağlandığından ve herkesin ne yapılacağını anladığından emin olmalıdır (Keenan,2003: 42-43).

Toplantının üretken olabilmesi için, toplantı başkanının yönetim konusunda becerikli olması gerektiği kadar, olumlu bir tutum sergilemesi de gerekir (Keenan,2003: 53). Eğer yönetici neşeli ve iyimser ise katılımcılara olumlu sinyaller gönderir. Tam tersine yönetici karamsarsa ve konuyla yakından ilgilenmiyorsa, bu durum toplantıyı olumsuz bir biçimde etkileyerek, katılanların harekete geçme heveslerini kıracaktır. (Sharman,1999: 51-52).

Bir şeyler elde etmeye karşı isteksizlik, o toplantıyı düzenlemenin tümüyle gereksiz olduğunu gösterir. Bu, sadece herkesin zamanının ve enerjisinin boşa harcanması anlamına gelir. Beklentiler ne kadar fazla olursa, toplantılar o kadar üretken olur ve yönetici de o ölçüde takdir kazanır (Keenan,2003: 56).

Başkan tartışmaların gündeme uygun olarak sürdürülmesini sağlarken, katılanların gereksinim ve düşüncelerine karşı duyarlı olmalı ve toplantının istenen sonuçlara ulaşması için belirli bir doğrultuda ilerlemesine dikkat etmelidir (Sharman,1999: 22).

İyi bir başkan daima toplantının zamanında başlamasını, gündemi doğru bir şekilde içermesini ve amaçlara ulaşılmasını sağlar. Böyle bir başkan katılımcıların zamanını verimli bir şekilde kullanır (Adair,2003: 128).

Başkanın görevleri altı temel sınıfa ayrılabilir (Sharman,1999/50-51):

- Toplantıyı belirli bir doğrultuda yürütmek
- Gündeme dayanarak tüm konuların gözden geçirilmesini sağlamak
- Bir sonraki aşamaya geçmeden önce konuşulanları özetlemek ve böylece seçilen hareket biçimi üzerinde fikir birliğinin oluşmasını sağlamak

- Ortak alınan kararlar ve onaylanan hareket biçimlerinin toplantı tutanaklarına geçirilmesini ve daha sonraki toplantılarda bu tutanakların görüşmelere yardımcı olmasını sağlamak
- Toplantıyı zarar verici çatışma noktalarından uzak tutup, görüşmelerin temelini oluşturan ortak noktalar üzerinde kalmasını sağlamak
- Katılanların tümünün görüşmelere katkıda bulunmalarını sağlamak

Yöneticinin görevi, önderlik etmek ya da birinin önderlik etmesini sağlamaktır; amaçlar saptamak ya da grubun amaç saptamasını sağlamaktır; kararlar vermek ya da grubu karar vermeye teşvik etmektir; hem kendi gereksinimlerini hem de diğerlerinininkileri anlamak ve herkesin, gereksinimlerini karşılayabileceği bir ortam yaratmaktır (Linkemer,1993: 61).

Oturum başkanlarına yönelik en yaygın şikâyet, toplantıyı kontrol etmede başarısız olduklarıdır. Diğer bir şikâyet konusu ise çok otokratik olmalarıdır! Sıkı kontrol sadece grubun yeni oluşmaya başladığı aşamada ya da toplantının geniş ve yüksek dereceden disiplin prosedürleri gerektirmesi durumunda uygulanmalıdır. “Güçlü” kontrol, kriz durumlarında ya da rutin işlerin kolaylıkla aradan çıkarılması gereken durumlarda da faydalı olacaktır. Diğer zamanlarda demokratik bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Gruplar, yaptıkları işe yönelik bir sahiplik duygusu hissettiklerinde ve kendilerine bir şeyler yapma konusunda sorumluluk verildiğinde, en iyi verimi ortaya koyabilirler. Aynı zamanda kendilerini güvende hissetmeleri de -birisinin tüm süreci kontrol ettiğini bilmeleri- verimliliklerini artırmada rol oynayabilir (Barker,1998: 62).

2.3.3. Tartışmaları Yönetmek

Toplantı uygun şekilde başlatıldıktan sonra atılacak adım, çeşitli görüş açılarını içeren tartışmaların başlatılmasıdır (Sharman,1999: 55).

Tartışmaların 4 aşaması olacaktır:

1. Giriş-Tanıtım: Grubun dikkatinin çekildiği ve konuya odaklandığı evre
2. Açıklama-Betimleme: Temel konu ve durumların belirtildiği(ifade edildiği) evre
3. Gelişme: Tartışma ve gelişmenin sürdüğü evre
4. Karar: Görüşülen konunun grubun kabul ettiği bir anlaşmaya bağlandığı evre

Her bir evrenin uzunluğu ve niteliği farklılık gösterir. Örneğin etkili ve olgun bir grupla giriş bölümü çabuk ve kolay olurken, yeni bir grupla ve kompleks bir konuda ciddi tartışmaların başlayabileceği aşamaya gelmek daha fazla zaman ve çaba harcanmasını gerektirebilir. Yönetici tartışmanın hangi aşamada bulunduğunu tam olarak bilmeli ve tartışmanın amacına uygun şekilde ilerleme göstermesini sağlamalıdır. (Peel,1988: 84-85)

Richard Dunsing'e göre, bir oturum başkanının, tartışmanın sürmesini ve herkesin eşit oranda katılmasını sağlamak gibi iki görevi vardır: birincisi insanları sahne alıp fikirlerini açıklamaya teşvik etmek, ikincisi ise fikirlerini açıkladıktan sonra, onları sahne gerisine çekmek. Her iki görev de bazı yetenekler gerektirir: Katılanların konuşmasını sağlamak için soru sorma yeteneği, başkalarına konuşmayı ne zaman keseceğini gösteren, örnek olma yeteneği ve nihayet susturamadıkları karşısında göstereceği, tartışma yönlendirme yeteneği. (Linkemer,1993: 40- 41)

Tartışma başladıktan sonra yöneticinin başlıca işlevi, konuşmaları yönlendirmek ve tartışmanın amacından sapmasını engellemek olmalıdır. Konuşulanları yönlendirmenin en kolay yolları gündeme bağlı kalmak ve toplantıyı rotasında tutmaktır (Keenan,2003: 35)

2.3.3.1.Gündeme bağlı kalmak:

Yönetici herkesi fikrini açıklamaya davet etmekle birlikte, toplantıyı gündemdeki görevlere odaklanmış tutmalıdır (Morgan,2006: 52). Burada amaç uzun ve gereksiz konuşmaların önlenmesi ve bazı katılımcıların toplantıyı yönetmesine engel olmaktır (Tileylioğlu ve Günay, 2001: 141).

Tartışmalar gündemden uzaklaşıyorsa zaman kaybedilmiş olur. Çoğu kez, şikâyet edilen “dolambaçlı tartışmalar” zayıf bir yönetimi yansıtır. Konudan konuya atlanılmasına izin veren, hatta daha kötüsü kendisi konudan uzaklaşan bir başkan, hem toplantıya hem de katılan kişilere karşı haksızlık ediyordur. Bazı başkanlar “katılım sağlamak” için bunun gerekli olduğunu söylerken, kendilerini haklı çıkarmaya çalışmaktadır. Konunun akışını kesen, toplantının önceden saptanmış amacını engelleyen konuşmalar ve katılım, hiçbir şekilde haklı ve geçerli olamaz (Mackenzie,1989: 136).

Gündemden sapma nedenlerinin başında, katılan kişilerin konuya kulak vermemeleri gösterilmektedir. Kulağı ve aklı başka yerlerde olan, konuşmaları dinlemeyen kişi, duyduğu bir cümlenin hatırlattığı rastgele bir düşünceyi dile getirecektir. O yüzden her yönetici, toplantıya ne gibi bir katkıda bulunabileceğini dikkatle düşünmeli ve grup içinde yapıcı bir rol oynamaya çalışmalıdır. İletişimin dinleme yanını Minnesota Üniversitesi'nde ilk inceleyen kişilerden olan Ralph Nichols, “bireylerde, ne söyleyeceklerini düşünme eğiliminin çok yüksek olduğunu, o yüzden anlatılanları dinlemediklerini” öne sürmüştür (Mackenzie,1989: 136).

Yöneticinin bir gündem maddesinden ya da hedeften bir sonrakine geçilirken bunu açıkça belirtmesi veya zaman zaman araya girip, gruba nereden nereye geldiğini ve nereye doğru gidilmekte olduğunu hatırlatması grubu gündem üzerinde tutmakta çok yararlı olacaktır (Morgan,2006: 53).

2.3.3.2 Toplantıyı rotasında tutmak:

Katılımcı yönetim başkalarının katkısını istemek anlamına gelir; ama bunların gerçekten konuyla ilgisi olması gerekir. Herkese konuşma fırsatı vermek, söyleyecekleri her şeyin yararlı olacağı anlamına gelmez. Toplantılarda kimsenin egemenlik kurmamasını ve kimsenin gölgede kalmamasını sağlamak yöneticinin görevi olduğu gibi katkıların konu dışına çıkmamasını sağlamak da yöneticinin görevidir (Linkemer,1993: 61).

Konudan sapmalar olması durumunda toplantıyı tekrar rayına oturtmak gerekir (Keenan,2003: 35). Çoğu zaman üzerinde konuşulan konunun başlığı bir kez daha gündeme getirilerek, tartışma gitmesi gereken yöne çekilebilir. Bazen de duyguların açıklanması ya da araştırmaya yönelik tartışmaların yapılabilmesi için ilerlemeye ara vermek daha doğru olur. Katılanların akıllarında kalan sorulardan kurtulmalarını sağlamak, toplantının istenilen biçimde ilerlemesine yardım edecektir (Sharman,1999: 59).

2.3.4. Katılımı Sağlamak

Toplantı başkanının önemli görevlerinden biri bütün herkesin toplantıya katılmasını ve olumlu olarak katkıda bulunmasını sağlamaktır (Barker,1999: 23).

Katılımı sağlamak çok önemlidir. Aslında, eğer kimse konuşmaya katılmazsa, hem toplantı hem de yönetici başarısızlığa uğramış olur (Linkemer,1993: 15).

Katılımı artırmak için başkanın kolaylaştırıcı olarak rolü şunları gerektirir (Sharman,1999: 64-65):

1. Grup içinde destekleme ve açık sözlülük ortamı yaratmak: Katılanlar toplantıya istedikleri gibi katkıda bulunma özgürlüğüne ve güvenliğine sahip olduklarını düşünürler.
2. Duygularını ve fikirlerini açıklama konusunda katılımcıları yüreklendirmek: Başkan katılanların bir ekibin üyesi oldukları duygusunu taşımalarına yardım etmelidir. Tartışmalara katılmak, fikirler vermek ve grup kararlarına varmak, bireylere, sahip olma ve verilen kararlara bağlı olma duygusu aşılır. En ideali, sonuçların katılanların toplam sayısından çok daha fazla olmasıdır. Basitçe $2+2=5$ olarak tanımlanan bu kavrama 'sinerji' (birbirini güçlendirme) adı verilir.
3. Aktif katılımı desteklemek ve liderlik rolünü paylaşmak: Yetenekli bir kolaylaştırıcı, belirli bir süre içinde, her bireyin toplantıya katkıda bulunmasına yarayan özel deneyimleri olduğu duygusunu taşımasına yardım eder ve katkıda bulunması için her türlü fırsatı tanır.

Toplantılar, çok rahatlıkla birkaç güçlü karakterin atışması, diğerlerinin ise çaresizlikle onları seyretmesi şeklinde gerçekleşen bir tenis maçına dönebilir (Barker,1998: 76). Kimi zaman da toplantıya katılanların geride durmaları için özel nedenler olabilir. Örneğin:

- Reddedilmekten korkabilirler
- Kendilerinden daha kıdemli ya da daha güçlü kişilerin baskısını hissedebilirler.
- Hazırlanmalarında eksiklik olabilir.
- Daha önce yapılmış olanları tam anlamamış olabilirler.

Bununla birlikte, yalnızca, katılmaları için yeterince yüreklendirilmemiş de olabilirler (Forsyth,1997: 22).

Başkanın, toplantıya katılan herkesin görüşlerini açıklama fırsatını yakalamasına özen göstermesi gereklidir. Bunu başarmak için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (Sharman,1999: 57-58):

- Tartışmaları kolaylaştırmak
- Herkesin katkıda bulunmasına özen göstermek
- Farklı fikir ve görüşlerin ortaya atılmasını desteklemek
- Gerek duyulan konular üzerinde daha geniş kapsamlı tartışmaların yapılmasına olanak vermek
- Yaratıcılığı desteklemek

Eskiden toplantının başarısının başkanın sıkı denetimine bağlı olduğu zannedilirdi. Oysa katı denetimin olduğu toplantılarda verimliliğin düşeceği açıktır. Katılımcılar, katı statü baskısı altında öylesine büyük bir sıkıntı içindedirler ki, fikir üretmek şöyle dursun, toplantının bir an önce bitmesi ve ortamdaki uzaklaşmak için ellerinden geleni yaparlar (Akat vd.,1997: 454).

Diğer yerlerde olduğu gibi toplantılarda da, insanların, düşüncelerinden çok duygularının akışına göre davranmaları insani bir özelliktir. Toplantı başkanları ve üyeleri, duyguları açıklamayı teşvik etmenin, toplantılarda serbest bir fikir alışverişi sağlayacağını bilmelidir. Buna zıt bir tutumun, düşünceleri çarpıtacağı ve engelleyeceği unutulmamalıdır (Dunsing,1989: 52-53).

Korkutmayan, hesap sormayan, daha çok değerlendirme ve görüşleri toplama ifadeleri ile yürütülen toplantılar gerilimsiz katılım sağlar ve verim artar (Karabulut,t.y: 124).

Yöneticinin bir lider ve kolaylaştırıcı olarak davranışları insanları katkıda bulunmaya teşvik eden bir ortam yaratır. Toplantı içinde eksiksiz katılım sağlamaya yönelik olarak yöneticinin dikkat etmesi gereken unsurlar şöyle sıralanabilir (Morgan,2006: 51-54; Aytürk,1990: 184; Janner,1997: 78):

- Tartışma üzerinde hâkimiyet kurmadığından emin olmak için yöneticinin kendi katılım düzeyine dikkat etmesi
- İnsanların söyledikleri şeyler konusunda yapıcı ve teşvik edici olmak

- Beden dili sinyallerine dikkat etmek; eğer kişi öne doğru eğiliyorsa, söz almak istiyor olabilir.
- Henüz söz almamış, sessiz ya da ürkek insanların konuşma imkânı vermek ya da açıkça söz alıp konuşmalarını istemek
- Katılımcı sayısının fazla olduğu toplantılarda, grubu ikiye ya da üçe bölerek, her alt grubun toplantıya rapor sunmasını sağlamak
- Bütün görüşler dile gelmedikçe, oylama yapılmasında ya da karar alınmasında acele etmemek
- Unutulan bir şey olup olmadığını sorarak katılımcılardan geri bildirim almaya çalışmak
- Söz kesenleri ve hâkimiyet kuranları kontrol etmek
- Başka bir üyenin katkısını eleştiren ya da saldırgan davranan kişilere müdahale etmek
- Toplantıda olumsuz manevî uyarımlara, alaycı davranışlara, kinayeli konuşmalara ve sataşmalara engel olmak
- Katılımcılarla göz teması kurmak ve kişilere isimleriyle hitap etmek

2.3.5. Bireysel İhtiyaçlara Duyarlı Olmak

Bir toplantının en kritik unsuru insanlardır. Diğer öğeler en ince ayrıntısına kadar planlanabilir; bütünüyle denetim altına alınabilir; düzenlemeler, kullanılacak makineler, yapılacak ikram tekrar tekrar kontrolden geçirilebilir. Ama eğer toplantı insanlar ve onların gereksinimleri üzerine inşa edilmezse, başarısızlık kaçınılmazdır. Ön hazırlıktan toplantı sonrası uygulamaların izlenmesine dek, yapılan her şey, her bireyin kendine özgü bir katkısı olabileceği, farklı gereksinimlerinin ve duygularının dikkate alınması gerektiği varsayımına dayanmalıdır (Linkemer,1993: 22). Bu nedenle başkan tartışmaların gündeme uygun olarak sürdürülmesini sağlarken, katılanların gereksinim ve düşüncelerine karşı da duyarlı olmalıdır (Sharman,1999: 22).

Bu amaçla toplantılarda ilgi dağıldığında; toplantıya ara vermek, katılımcıların rahat davranmalarını sağlamak veya bir fıkra ya da espri ile ilgiyi toplamak liderin vazgeçilmez becerileri arasında yer almalıdır.

Toplantıyı ağır ve biçimsel havadan kurtarmak ve üyelerin rahat ettikleri bir biçime kavuşturmak liderin sorumluluğundadır. Değilse, katılımcılar; neyi, ne zaman, ne şekilde söyleyeceklerini düşünürken, şekle saplanıp, özden uzaklaşma tuzağına düşebilirler (Akat vd.,1997: 454).

2.3.6. Güç Durumlar

Tamamen plana uygun bir şekilde gelişen toplantıların sayısı oldukça azdır. Etkin bir toplantı için bütün yönlendirici ilkelere uyulsa bile, yine de ters giden bir şeyler olabilir (Morgan,2006: 64). Eğer oturma başkanı profesyonelce davranırsa, toplantının dikkatini dağıtacak çok az unsur ortaya çıkacaktır. Aşağıdakiler muhtemelen en yaygın ve en ciddi zorluklardır (Dunsing,1989: 40; Linkemer,1993: 51; Barker,1998: 80):

1. Çatışma
2. Blok halinde düşünme
3. İstikametsizlik
4. Gizli gündemler
5. Psikolojik oyunlar

2.3.6.1. Çatışma

Toplantıların çoğu olayların akışı çerçevesinde düşmanlık, çatışma ve karşılıklı suçlamaların yaşandığı bir ortama dönüşebilir. Sorunun kaynağı bazı durumlarda çok bariz bir şekilde ortadadır: Büyük bir değişiklik esnasında yaşanan güvensizlik, stres, yeni bir çalışma ortamı ya da kamuoyu baskısından korkmak gibi. Diğer durumlarda ise, sorunun kaynağı belirsiz olabilir, ufak bir noktadan başlayıp kısa bir zaman içinde tüm grubu etkisi altına alabilir. Çatışmalar endişe ve şaşkınlık yaratır. Bazı grup üyeleri bunu kendi sonları için yönlendirmeye kalkışabilir ya da hemen hemen her şeyi eleştirmek için bir dayanak noktası olarak kullanabilirler. Grup içinde çatışma büyüdükçe, daha duygusal, daha kontrolsüz ve daha genel bir şekil alır. Zamanla yöneticiyi hedef alabilir ve o zaman toplantı tam bir 'karşılıklı sızlanma' oturumuna dönüşebilir (Barker,1998: 80-81).

Meydana gelen çatışmaları önlemek için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir (Linkemer,1993: 51; Forsyth,1997: 25; Barker,1998: 65; Keenan,2003: 37):

- Süreç kontrolü tekniğini kullanarak olup biteni bir video kaydı gibi durdurup, yaşanan durumu gözden geçirmek
- Grubun dikkatini eldeki işe yönlendirmek; kişilere toplantının amacını ve görevleriyle ilgili sorumluluklarını hatırlatmak
- Gruba toplantı sürecinde uymaları beklenen kuralları hatırlatmak
- Anlaşmazlığı, yapıcı fikirler üretilmesini isteyerek etkisiz kılmak.
- Kişisel saldırıların kesinlikle kabul edilemez olduğunu açıkça belirtmek.
- Görüş farklılıkları tartışma boyutunu almaya başlamışsa, bir sonraki konuya geçmek.
- Kısa bir ara vermek
- Toplantıyı başka bir zaman erteleyerek kapatmak

Toplantıyı kapatmak kuşkusuz son çaredir, ama karışıklığın sürüp gitmesine izin vermektense böyle yapmak daha iyi olabilir. Genellikle kararlı bir tutum, herhangi bir türden rahatsızlık verici bir durum ortaya çıkar çıkmaz sorunu soğukkanlılıkla karşılayacak ve onunla başa çıkacaktır (Forsyth,1997: 25).

2.3.6.2. Blok halinde düşünme

Toplantılarda kaos ve çekişmelerin karşı ucu, blok halinde düşünmektir. Bu, grubun uzun süredir birlikte çalıştığı ve grup üyelerinin bundan gurur duyduğu durumlarda ortaya çıkar. Toplantıda oluşan sıcak ortam, katılanların daha sonraki düşüncelerini etkiler ve durumu eleştirici bir gözle değerlendirmelerini engeller. Grubun “doğru” bulduğu bir şeyi sorgulayan biri, kendini baskı altında hisseder. Toplantıya katılanların blok halinde düşünmeye başladıklarını gösteren tehlike işaretlerinin bazıları şunlardır (Linkemer,1993: 51-52):

- Herkesin kendini güvenlik içinde hissetmesi yüzünden, aşırı risklere atılan kişilerin varlığı
- Herkesin aynı fikirde olması
- Kuşkularını dile getiremedikleri için sessiz kalan katılımcıların varlığı
- Karşıt görüşte olmasına rağmen söz almayan katılımcıların varlığı

Grup düşüncesinin yan etkileri arasında şunlar sayılabilir (Barker,1998: 86):

- Yenilmezliğe yönelik bir illüzyon
- Alternatiflerin reddedilmesine yönelik bir mantık oluşturma
- Muhalif düşünceleri bastırmaya yönelik otomatik kişisel sansür sistemleri
- Sessizliğin, onay verme olarak algılandığı bir tür birlik hissi
- Kendi kendini haklı çıkarma
- Aşırı iyimserlik: hiç saldırıya uğranılmayacağına yönelik bir inanç

Grupta, blok halinde düşünmeyi kırmanın bazı yolları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Linkemer,1993: 52; Altuğ,1997: 122; Barker,1998: 87):

1. Sorular sorarak insanların gerçek düşüncelerini ve muhalif görüşleri ortaya çıkarmaya çalışmak
2. Farklı görüşleri sistematik bir şekilde takdir etmek
3. İnsanların toplantıya katılmadan önce fikirlerini yazıya geçirmelerini istemek
4. Tartışmayı desteklemek ve sessiz kalanları konuşmaya teşvik etmek
5. Dışarıdan konuşmacılar ya da yeni grup üyeleri davet etmek
6. Konunun uzmanlarının fikrini sormak (Bu özellikle farklı bir bakış açısının ortaya çıkıp grubu başka yönlere yönelteceği zaman önemlidir.)
7. Grubun önderi olarak, herhangi bir tarafın içinde olmadığını göstermek

2.3.6.3. İstikametsizlik

Sosyal hedefleri gözetmek ve ekibin kendine güvenini geliştirmek toplantı sürecinde önemli bir yer tutar ancak eğlence işin önüne geçtiğinde ya da sohbet gevezelik kademesine ulaştığında toplantı etkinliğini kaybetmeye başlar. Böyle bir durumda yönetici toplantının amacından uzaklaştığı uyarısını yapmalı; gruba görevini tekrar hatırlatmalı; sorular sormalı, ana noktaları özetlemeli ve zamanın iyi kullanılması yönünde uyarıda bulunmalıdır (Barker,1998: 80; 1999: 70).

2.3.6.4. Gizli gündemler

Gizli gündem, gerek toplantıya katılanları, gerekse üzerinde durulan konuları ilgilendirdiği halde açıkça toplantı gündeminde belirtilmeyen noktalardan oluşur. Gizli gündem; toplantıda açıkça görüşülmeyecektir ama toplantının akışını ve katılanların davranışlarını etkileyecektir (Sharman,1999: 84).

Örneğin, araştırma binasının genişletilmesine ilişkin bir toplantıda kişiler, tamamen özel nedenlerle bu kararı savunabilirler. Ve diğerleri de yine kişisel nedenlerle karşı çıkabilirler. Toplantı boyunca davranışları hep kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Ya konuyu saptırarak muhalefet ederler, ya da karıştırarak çıkmaza sokan taktikler denerler. Bazıları iki görüşü de benimsemezler. Onların gizli gündemlerinde de o gün büroya dönmek vardır. Bu amaçla sırf tartışma olsun diye zayıf tarafı savunarak, toplantının daha uzun sürmesi için yeni oyunlar denerler (Dunsing,1989: 74).

Tüm katılımcılar toplantıya özel gündemleriyle gider. Bunlar, yalnızca toplantının gündemiyle zıtlaştığı anda zararlı olurlar (Barker,1999: 71).

İyi kişisel gündemler şu hususları barındırabilirler (Barker,1998: 83):

- Toplantıları iyi bir kariyer geliştirme imkânı olarak görme
- Oturum başkanına iyi bir toplantı yönetme konusunda yardım etme
- Grubu güçlendirme
- Diğer katılımcıları katkıda bulunmaya zorlama
- Kendi planlarımıza yönelik destek ve mutabakat arama

Kötü kişisel gündemlerde ise şu hususlar göze çarpmaktadır (Barker,1998: 83):

- Memnun olmayı isteme
- Hâkimiyet kurma
- Taviz verilmesini isteme
- Sinir ve moral bozukluğu yansıtmaya
- Çatışmalara sebep olma
- Bir rakibi gözden düşürme

- Oturum başkanının otoritesini zayıflatma
- Diğerlerine karşı puan kazanma
- Belli bir isteğini yerine getirme

Gizli gündemlerin bazıları gerçekten hünerin ve ustalığın eseridir. Ama çoğu, bir korkunun sonucu ortaya çıkar. Yapmayı istemediğimiz bir işi yapmak zorunda kalacağımız korkusu ya da gizli gündemimizi açıklamak durumunda kaldığımızda karşılaşacağımız şiddetli muhalefet gibi.

Gizli gündemlerle ilgili en tehlikeli unsur, gizli olmalarıdır. Yönetici gizli gündeme sebep olan korkunun sebebini ortaya çıkarabilirse, korkuyu ortadan kaldırarak, gizli gündemden de kurtulabilir. Gizli gündemlere yönelik ipuçlarını takip ederek kaynaklarına ulaşmak mümkün olmasa bile, yönetici, en azından bir şeyler döndüğünü anladığını gösterebilir bu da her ne kadar gizli gündemi ortadan kaldırmasa bile, ortaya çıkan davranışları yavaşlatabilir (Barker,1998: 84).

2.3.6.5. Psikolojik oyunlar

Özellikle bir gündeme bağlı olarak yapılan birçok toplantıda, katılımcılar tarafından, davranış bilimlerinde “psikolojik oyunlar” diye adlandırılan çeşitli oyunlar oynanır. Kişiler oyun oynadıkları zaman kızar, hata yapar, yakınır veya başkalarını sıkıştırmaya çalışırlar. Psikolojik oyunlar toplantıda başarıyı daima engeller. Çünkü oyun oynayan kişinin söylemek istedikleri, söylediklerinden farklıdır. Bu oyunların ortak yanı, toplantıdaki herhangi birinin yenilgisi pahasına kişisel başarı kazanmanın amaçlanmasıdır. Bu oyunların oynanmasını ve toplantının amacından sapmasını önlemek yöneticinin maharetine ve otoritesine bağlıdır. Aslında psikolojik oyunsuz toplantı yoktur. Yönetici, bunu bilmeli ve toplantılarda oynanan oyunları iyi değerlendirmelidir (Dunsing,1989: 40; Aytürk,1990: 174-175).

Toplantılarda yaygın olarak kullanılan psikolojik oyunlar şunlardır (Dunsing,1989: 42-46):

1. “Ne müthiş bir insanım” oyunu: Ekibin daima iyi olduğu, hiç hata yapmadığı ve başarılı olmak için yılmadan çalıştığı mesajını vermeye yönelik oynanan oyunlardır.

2. Suçlama oyunları: Olmamış bir olayın sorumluluğunu başka birine yüklemek, çamur atmak ya da kişilerin karşılıklı olarak birbirini suçlamaları şeklinde oynanan oyunlardır.
3. Acındırma oyunları: Kendini koruma çabası içinde olan kişilerin kendilerini acınacak durumda göstermeleri şeklinde oynanan oyunlardır.

2.3.7. Güç İnsanlar

Her toplantıda sorun çıkaran insanlar bulunur. Kişiler kendi çıkarları ile grubunkiler çakıştığı zaman sorun yaratırlar. Burada temel kural, bu tür kişilere sorunlu insan muamelesi değil, grup üyesi muamelesi yapmaktır (Barker,1998: 77).

Pek çok toplantıda katılımcıların çoğunluğu, toplantı yöneticisine ve diğerlerine toplantının amacına ulaşması bakımından gayet yapıcı yaklaşırlar. Konu zor katılımcıların idaresine gelince, sorun; toplantı yöneticisinin onlar için fazlaca vakit harcaması ve toplantının hedefe ulaşması için onların da etkili bir şekilde kontrol edilmeleri gerektiği noktasındadır. Tedbir tedaviden daha iyi sonuç verir (Payne,1998: 56-57):

1. Açık ve konu esaslı gündem, karışıklık olasılığını büyük ölçüde azaltır.
2. Katılımcılardan ne beklendiğinin izah edilmesi etkili katılım alınmasını sağlar.
3. Belli saha kurallarının mevcudiyeti toplantı yöneticisinin katılımcılardan nasıl davranmalarını beklediğini belirler.

Her grupta başkanın uygun biçimde denetim altında tutması gereken bazı katılımcılar olacaktır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Forsyth,1997:39; Payne,1998:57; Şimşek,2007:195):

1. Sürekli geç kalan
2. Konuşkan
3. Sessiz (ilgisiz)
4. Saldırgan
5. Muhalif
6. Şakacı
7. Ayrı toplantı yapan
8. Despot

Sürekli geç kalan: Toplantılara geç gelmeyi alışkanlık haline getirmiş katılımcılardır. Bu davranışı önlemek üzere geç kalan kişiye toplantı sırasında yapması gereken bir görev verilmelidir. Sorun devam ederse geç kalan katılımcıyla toplantıdan sonra ve özel olarak görüşülmeli, davranışının altında yatan sebep anlaşılmaya çalışılmalıdır (Morgan,2006: 68).

Konuşkanlar: Bu tür insanlar dikkat çekmek isteyen gösterişçilerden olabilecekleri gibi, bazı konularda çok şevkli de olabilirler veya başkalarının görüşlerini bastırmak için konuşmayı tekellerine alıp kendi yollarında gitmek amacını da güdüyor olabilirler. Burada yapılması gereken, konuşkan kişinin diğerlerinin zamanını almasını engelleyerek, konu üzerinde onların da değinebilecekleri esas noktaları elde edebilmektir (Forsyth,1997: 39).

Konu dâhilinde kalmak üzere söyledikleri mantıklı şeylere izin vermek gerekir. Ardından konuşmalarındaki önemli noktalara vurgu yapılarak teşekkür edilmeli ve konuşma bir başkasına yönlendirilmelidir. Eğer davranış hala devam ederse, daha önceden konulmuş kurallar hatırlatılmalıdır (Payne,1998: 59-60).

Sessiz (ilgisiz) katılımcı: Sessiz (ilgisiz) katılımcı, yöneticinin, katılımını beklediği halde hemen hemen hiçbir şey söylemeyen kişidir. Sessiz insanlar, özellikle toplantıya önemli bir katkıları olabileceği bilindiğinde bir sorun oluştururlar. Sessizliklerinin nedeni çekingenlik, can sıkıntısı ya da umursamazlık olabilir.

Burada en iyi taktik sessiz kalan kişiye soru sormak ve yanıt beklemektir. Önce konuşmalarını sağlamak için basit bir yorum istenip, daha sonra ayrıntılı sorulara geçilebilir (Forsyth,1997: 39; Payne,1998: 60).

Saldırgan tip: Uzlaşmadan uzak ve başkalarına karşı kavgacı tavır sergileyen kişiler, saldırgan tip olarak adlandırılır.

Saldırı durumunda, insanlar genellikle karşı saldırı ile cevap verirler. Bu da toplantıda tam anlamıyla gürültü ve karışıklık ortamı yaratarak toplantının tamamen rayından çıkmasına neden olur. Toplantı yöneticisinin hemen başlangıçta duruma el koyup, durdurması icap eder. Burada saldırıda bulunan kişiye aynı fikirde olmamanın makul ancak saldırının

kabul edilemez olduğunu açıkça söylemek gerekir. Buna rağmen saldırıda ısrar edilirse, bir mola verip, özel konuşmakta fayda vardır (Payne,1998: 66).

Muhalifler: Bu kişiler herhangi bir değişiklik veya fikre gerekçe göstermeden itiraz eden kimselerdir. Muhalif tipler genellikle bardağın boş tarafını görürler ve gerek katılımcıların gerekse toplantı yöneticisinin önerilerine sürekli muhalefet ederler. Bu kişilerin görüşlerinden, alınacak kararın riskleri açısından yararlanılabilir ancak her durumda iş onlara bırakılacak olursa, hiçbir yeni öneri icraata geçirilemeyebilir (Şimşek,2007: 195).

En sık yapılan hata engel yaratmayı yok sayıp pozitif insanlara yoğunlaşmaktır. Böylelikle onlar blok yaratmaya devam ederler ve bu da toplantının pozitif ortamını öldürür. En iyi yaklaşım bloğu spotun altına koyup yüzleşmektir. Toplantıyı durdurup, muhalif kişiden fikrin neden iyi olmadığı ya da uygulanamaz olduğu hakkındaki görüşü alınmalıdır. Eğer mümkünse, pozitif reaksiyon ve çözüm almaya gayret edilmelidir. (Payne,1998: 64).

Ayrı toplantı yapanlar: Toplantı sırasında yapılan fısıltılı konuşmalar herkes için dikkat dağıtıcıdır. Katılanlardan biri yanında oturan kişiyle sohbet etmeyi ısrarla sürdürüyorsa başkan herkesin dikkatini üzerinde durulan konuya çekmek zorundadır. Bir ara vermek veya doğrudan bir soru sormak, gevezeleri izole eder ve dikkati onların üzerine çeker. Bu da genellikle susmaları için yeterli olur (Forsyth,1997: 39-40; Sharman,1999: 60).

Şakacı: Her şeyi hafife alıp, mizah yönünü abartan kişidir. Bu durum doğal olarak kişinin mizahi yapısından kaynaklanabilir veya zor bir durumda tansiyonu düşürmek için yapılıyor olabilir. Toplantıların hedefine ulaşması için her zaman ciddi olunması yolunda bir kural yoktur. Mizah yerinde ve ölçüsünde yapılırsa gerçek bir avantaj olabilir (Payne,1998: 63).

Ancak sık sık gündemin dışına çıkan, konu dışı sözlerle herkesi eğlendiren, ortaya atılan her fikre katılan biri toplantıyı sabote edebilir. Böyle bir pozisyonda durumu açıkça ortaya koymak, toplantı gündemden sapmışsa bunu insanlara anımsatıp konuya dönmek gerekir (Linkemer,1993: 50).

Despot tip: Toplantılarda despot tavırlar, yöneticinin her dediğine evet denmesine ya da katılımcıların “ne yaparsa yapsın” tavrı takınmasına neden olacaktır. Toplantı yöneticisi dışında da katılımcılardan bazıları, diğerleri ile aynı konumda bulunmasına rağmen,

toplantı dışındaki statüsünü de kullanarak katılımcıları yönlendirmeye, onların düşüncelerini engellemeye ve onlara gözdağı vermeye kalkabilir. Bunların da katılımcılar üzerinde olumsuz etkileri vardır. Toplantı yöneticisi bu tür despot tavırlı katılımcılara yerinde müdahalelerle onların katılımcılar üzerindeki baskısını kaldırmalıdır (Şimşek,2007: 196).

2.3.8. Zaman Yönetimi

İnsanların herhangi bir nedenle bir araya gelmesi, toplantıya ihtiyaç olduğu anlamına gelir. Ancak toplantılar hakkındaki yaygın görüş şöyledir: “Zaman kaybettirmekten başka bir işe yaramadı.” (Keenan,2003: 6).

Konuyla ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçıran toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar... Bütün bunlar değerli zamanın yitirilmesine neden olan olgulardır (Jones,2000: 70).

Toplantıda zaman kaybetmek toplantının zamanında başlamamasından itibaren söz konusudur. Ülkemizde genel eğilim toplantıya ortalama yarım saatlik bir gecikmeyle başlanacağı yönündedir. Bunun farkında olan yöneticiler, saat 10.00’da yapmayı planladıkları bir toplantının başlangıç saatini 9.30 olarak duyurmayı tercih ederler. Hiç kimse toplantıya ilk giden olmaktan hoşlanmaz, böylece toplantıların geç başlaması kemikleşmiş bir kısır döngü haline dönüşmüş olur (Akat vd.,1997: 455-456).

Toplantının zamanında başlamaması, onun nasıl geçeceği konusunda bir miktar ipucu verebilir. Eğer çok önemli mazeretler olmaksızın, toplantı önceden belirlenen zamanda başlatılamamışsa, kötü ve verimsiz geçecek bir toplantının ilk haberi alınmış demektir. (Şimşek,2007: 202).

Bir toplantı geç başladığında, zamanında gelenler cezalandırılmış ve geç gelenler ödüllendirilmiş olurlar. Bu kez zamanında gelenler, konuya önem verilmediğini düşünerek sonraki toplantıya geç gitme eğiliminde olacaklardır. Daha da kötüsü; geç gelenler sonraki seferde daha da geç gelme eğilimine gireceklerdir. Toplantının başkanı olan yönetici,

disiplinsiz kişilerin gruba yön vermesine izin verirse, toplantılar asla zamanında başlayamaz (Mackenzie,1989: 124,135).

Bu kısır döngü nasıl kırılır? Bu sorunun cevabı çok basittir: Başkan inisiyatifi ele alarak toplantıya zamanında başlatmalıdır (Akat vd.,1997: 456). Bu hem önceden gelen katılımcılara duyulan saygıdır hem de geç gelenlere “bakın sizi beklemiyoruz, bir daha geç gelmeyin” mesajıdır (Smith, 1998: 93). Bunu yapmak başlangıçta güç gelebilir, ama sorunu çözenin tek yolu bu alışkanlığı aşmak ve ona saygı göstermektir (Forsyth,1997: 15). Toplantı yöneticisi toplantıyı zamanında başlatırsa insanlar da zamanında gelmeyi öğrenirler (Payne,1998: 22).

Elbette vaktinde başlanan ilk toplantıya geç kalanlar olacaktır. Belki birkaç kişi bir iki kez gecikecektir. Üç kez gecikenler: 1. Küçük bir azınlığı geçmeyecektir. 2. Toplantıya ne kadar önem verdiklerini kanıtlamış olacaktırlar. 3. Onlara ihtiyaç olup olmadığı konusunda fikir vereceklerdir. Daha da önemlisi, konuya ilgi gösteren ve başkalarının zamanına değer vererek vaktinde gelen kişilere haksızlık edilmemiş olunacaktır (Mackenzie,1989: 135).

Toplantılarda en sık karşılaşılan ikinci zaman tuzağı, tartışılacak konuya bir türlü girilememesi ya da tartışmaların gündemden uzaklaşmasıdır. Gündemden sapmanın ana nedenlerinden biri, insanların dinlemekten çok ne söyleyeceklerini düşünmeye odaklanmaları ve bu nedenle, konuşulanları kaçırmalarıdır. Herkes ne söyleyeceği ve nasıl söyleyeceği ile öylesine meşguldür ki, konuşan kişiyi dinlemez ve konuşulanları tekrarlar ve yanlış anlamalardan kaynaklanan tartışmalara saplanıp kalabilir (Mackenzie, 1989: 136).

Dunsing'e göre toplantıda zamanın boşa harcanmasına neden olan etkenler şöyle sıralanabilir (Dunsing,1989: 99):

- Çoğunlukla yanlış insanlar konuşmuş ve zaman boş yere harcanmıştır.
- Bir kez söz alan, konuşmasını bir türlü bitirmek bilmemiştir.
- Toplantıyı daha önce belirlenen sınırlar içinde tutmak ve açıklıkla sürdürebilmek mümkün olmamıştır.

Sharman'a göre çoğu toplantıda, önceden çözümlenmiş olması gereken konular üzerinde zaman yitirilir. Aynı şekilde önceden biraz sağduyulu davranarak kaçınılabilecek sorunlar da toplantılarda zaman ve güç kaybına neden olur (Sharman,1999: 31).

Toplantıların uzun sürmesi oldukça sık karşılaşılan bir şikâyettir. Toplantılar, genellikle ne zaman biteceklerine dair bir sınırlamaya sahip olmadıkları için uzun sürmektedir. Bu oldukça büyük bir sorundur ve hiçbir şey, bitiş zamanı açık olmayan bir toplantı kadar gündem ve disiplin üzerinde zarara yol açamaz. Bazı oturum başkanları toplantılarının saatlerce sürmesini bir gurur vesilesi olarak sunarlar. Ancak daha uzun olması, daha iyi olduğu anlamına gelmez. Bir toplantının başarısı, ne kadar uzun sürdüğü ile değil, katılımcıların ne kadar katkıda bulunduğu ile ölçülür (Barker,1998: 30).

Toplantı süresini sınırlamamak, toplantı maliyetinin yükselmesine davetiye çıkarmak demektir. Belirli bir zaman kısıtlaması konulmazsa, toplantıya katılan kişiler, konuşmalarını genellikle boş yere uzatırlar (Mackenzie,1989: 130).

Toplantıyı vaktinde bitirememenin nedenlerinden biri de, zaman darlığı nedeniyle tartışılmayan konulara ilgi gösteren kişilerdir. Duyarlı bir başkan bu noktada başka seçenekler önerebilir. "Bu konu gelecek toplantıya kadar bekleyemezse, odama gelip şimdi tartışmak ister miydiniz?" şeklindeki bir soru bu seçeneklerden biridir. Katılanlar, başkanın toplantıyı zamanında bitirmekteki kararlılığını görür görmez, kendilerini toparlayacak ve konuyu saptanan zamanda görüşeceklerdir (Mackenzie,1989: 138).

Toplantıya zamanında başlamak kadar, zamanında bitirmek de başkanın inisiyatifindedir. Zamanında bitirme, konunun saptasını önlemede katılımcıları disipline eder ve toplantının rayına oturmasına yardımcı olur (Akat vd.,1997: 456; Forsyth,1997: 16).

Toplantılarına zaman sınırı koyarak toplantıyı belirtilen saatte bitiren yöneticilerin toplantılarında sonuçlara daha çabuk ulaşılır ve katılımcılar da alınan kararları benimser (Mackenzie,1989: 130). Ayrıca böyle yöneticiler, katılımcıların güvenini ve takdirini kazanır (Morgan,2006: 80). Tam tersi bir durumda ise iş kendiliğinden uzama eğilimi gösterir ve bu durum alışkanlık halini alıp toplantılarda zaman kaybına sebep olur (Adair,2003: 128).

Zamanında bitirme körü körüne bir saplantı haline gelirse, bu, birkaç dakika uğruna yeni fikirler ve değerli tartışmalardan fedakârlık anlamına da gelebilir. Böyle bir tutum elbette sahte bir tasarruftur. Bu gibi durumlarda neyin daha önemli olduğuna karar verilmelidir (Mackenzie,1989: 138).

Bu ve benzer zaman tuzaklarının yaşanmaması için, toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında alınması gereken bazı tedbirler vardır. Bu tedbirler aşağıda sıralanmıştır:

Toplantı öncesinde yapılabilecekler (Tutar,2007: 108):

- Toplantının amacı açık bir biçimde belirlenmelidir. Çünkü toplantı süresini belirleyecek gündem, bu amaç çerçevesinde oluşturulacaktır.
- Toplantı gündemi ve gündemdeki her madde için ayrılacak süre belirlenmelidir.
- Toplantı öncesinde incelenmesi gereken rapor, grafik, çizim gibi belgeler varsa, ilgili kişilere gönderilen çağrı yazısına bunlar da mutlaka eklenmelidir. Böylece toplantıya hazırlıksız gelinmesi nedeniyle oluşacak zaman kayıpları önlenir.
- Toplantının başlama ve bitiş saatleri belirlenmeli, bu toplantıya katılacaklara bildirilmelidir.
- Toplantı saatinin, toplantıya katılacak kişilerin ve yöneticilerin katılmasını güçleştirecek bir zamana rastlamamasına özen gösterilmelidir. Aksi halde toplantıda kesinlikle bulunması gereken bir kimsenin toplantıya geç kalması veya katılmaması nedeniyle, çok sayıda kişinin zamanı boşa gidebilir.
- Toplantıya katılacakların, toplantı için gerekli kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Buna özen gösterilmezse, toplantı ile ilgisi olmayan kimselerin zamanı boşa harcanmış olacaktır.
- Toplantıda dia, tepegöz gibi araçlar kullanılacaksa, zaman kaybetmemek için bunlar toplantı öncesinde sağlanmalıdır. Yine toplantı öncesinde bu araçların kullanılıp denenmeli, gerekirse kullanıma hazır durumda bırakılmalıdır.

Toplantı sırasında yapılabilecekler (Mackenzie,1989: 140-142; Keenan, 2003: 33; Morgan, 2006: 80):

- Bazı kişiler henüz gelmemiş olsa bile, toplantıya zamanında başlamak

- Katılanların maddi kazanç durumlarını ve bunun zaman bazında ne ifade ettiğini önceden hesaplayarak, toplantı yapmanın bedelini ortaya koymak suretiyle insanları bilgilendirmek.
- Herkesin görebileceği bir yere saat koymak
- Zaman tutma sorumluluğunu birine vermek.
- Toplantıyı aksatacak kesintileri önlemek.
- Kalan zamanı ve ele alınmayı bekleyen gündem maddelerini gruba zaman zaman hatırlatmak.
- Eğer zaman yetmeyecekse, bazı gündem maddelerini öne almak ya da ertelemek
- Eğer toplantı süresini uzatmak gerekiyorsa, fazla mesai yapma konusunda ya grubun onayını almak ya da askıda kalan meseleleri ele almak üzere başka bir toplantı günü belirlemek
- Eğer uzun bir toplantıysa, insanların biraz rahatlaması için kısa aralar vermek
- Toplantı sırasında insanlara, yeni fikirler oluşturmaları için zaman sınırlamaları koymak.
- Toplantının düzenlenme amacına ulaşmasını sağlamak.
- Toplantıyı zamanında veya-eğer kolay bir toplantı olduysa- erken bitirmek

2.3.9. Kapanış

Liderin beceri ve otoritesi, toplantıların uzun sürmemesini temin etmek için kullanılmalıdır. Aşırı uzunluk, toplantılarla ilgili temel ve tekrarlanan şikâyetlerden biridir. Toplantılar;

- Yapılacak tüm işler sonlandırıldığında,
- Toplantı için ayrılan süre sona erdiğinde
- Katılımcıların dikkati dağıldığında veya dikkat tamamen ortadan kalktığında gecikmeksizin sona erdirilmelidir (Peel, 1988: 93).

Toplantının süresi ne olursa olsun, nasıl sona erdirileceği, nasıl başlatıldığı kadar önemlidir. Son dakikaya kadar bekleyip tartışmanın orta yerinde keserek, “zaman doldu, toplantıyı kapatıyorum” denilmemelidir. Toplantıyı sona erdirme işlemine gündemdeki önemli bir maddeymişçesine, belli bir zaman ayrılmalıdır. Nasıl toplantı açılırken amaç ve

gündem açıklanıyorsa, toplantı bitiminde de varılan sonucu özetlemek ve hedefe ne kadar yaklaşıldığını belirtmek gerekir (Linkemer,1993: 42).

Yönetici toplantıyı kapatma kararını verdiğiğinde esas olarak yapması gereken kapanma duygusunu herkese yaşatmaktır. Bunun için;

1. Başarılan şeylerin ne olduğunu kısaca özetleyerek tekrar etmek
2. Toplantıdan sonraki günlerde ne yapılacağını açıklığa kavuşturmak-alınacak önlemler, sorumluların kimler olduğu, iletişim planı, ilgili tarihler vb.
3. Gerekliyorsa, bir sonraki toplantı tarihini belirlemek
4. Eğer zaman varsa, gruptan toplantıyı değerlendirmesini istemek. Zaman yoksa elektronik posta yoluyla ya da yazılı olarak -ya da, eğer grup küçükse, gayri resmi olarak- toplantıyı değerlendirmelerini istemek.
5. Son olarak, katıldıkları için herkese teşekkür etmek gerekir (Morgan,2006: 82).

2.3.9.1. Özetleme

Özetlemek bir başkanın edinmesi gereken önemli bir beceridir ve toplantının farklı aşamalarında:

- Katılanlara ‘yeterince konuştuklarını’ belirtip, başka bir maddeye geçmenin zamanı geldiğini işaret etmek,
- Belirli bir tartışmanın sona erdiğini ya da bir başkasının temelini oluşturulduğunu belirtmek,
- Özellikle tartışmalar fazla uzun sürdüğü zaman, konuşmaları toparlayıp karmaşık savları bir araya getirmek,
- Belirli bir kararı almak için gerçekten fikir birliğine varılıp varılmadığını ölçmek,
- Karara varılmış noktaları aydınlatmak,
- Varılan kararların onaylandığını göstermek,
- Toplantı sekreterinin doğru ve işe yarayacak bir tutanak hazırlamasını sağlamak gibi değişik amaçlarla kullanılabilir (Sharman,1999: 56-57).

Özetleme toplantının çeşitli aşamalarında yapılabilir (Barker,1998: 73):

- **Maddeler arasında özetleme:** Konunun ayakları dağılmaya başladığı ya da sohbet rotasından çıkmaya başladığı zaman yapılır, katkıların kontrol altında tutulmasını sağlar. O ana kadar görüş birliğine varılan hususları göstermek ve tartışmayı yeniden açmak için kullanılabilir.
- **Maddelerin sonunda özetleme:** Bu, bir anlaşmayı mühürleyecek ve tam olarak neye karar verildiğini gösterecektir.
- **Toplantının sonunda özetleme:** Geniş bir özet, gruba o ana kadar yaptıklarını hatırlatacak ve eyleme geçilmesi gereken istikametleri gösterecektir.

Toplantı sonunda yapılacak özet, dikkatleri toplantının en önemli yanları üzerinde toplar. Hangi kararların verildiğini, hangi hedeflere ulaşıldığını gösterir. Böylece toplantıdan çıkan herkes, bir şeylerin başarıldığını hisseder (Mackenzie,1989: 139). Bu nedenle yönetici toplantı sona ermeden önce konuşulanları, verilen kararları, çıkan sonuçları anlaşılır biçimde özetlemelidir (Sharman,1999: 22).

İyi bir özet aşağıdaki unsurları içermelidir (Payne,1998: 78):

1. Toplantının hedefi ve elde edilen sonuç
2. Tartışmanın anahtar noktaları
3. Faaliyet planı; hangi işin, kim tarafından ne zamana kadar yapılacağı

Toplantının özetlenmesiyle kimsenin aklında soru işareti kalmaz, herkes kimin, hangi tarihe kadar, ne yapacağını bilir ve dahası, kimse ileride, alınan kararlardan haberi olmadığını öne süremez (Keenan,2003: 41).

Özetleme evresi toplantıyı kapatır. Bu aşamada kilit noktalar, kararlar ve hangi görevi kimin üstlendiğinin yanı sıra atılması gereken sonraki adımlar tekrarlanır. Böylece açıkta kalan uçlar bağlanmış ve varsa yanlış anlamalar giderilmiş olur. Bu aynı zamanda kısa bir motivasyon mesajı vermek için de uygun bir zamandır (Morgan,2006: 56).

Özetleme işleminden sonra yapılacak olan bundan sonra ne yapılacağını belirlemektir. Bir toplantı daha mı yapılacak? O toplantı öncesi için belli hazırlıklar -görevler, konunun takibi, raporlar, komiteler- gerekecek mi? Sonraki toplantının amacı ne olacak? Aynı

kişiler mi katılacak? (Linkemer,1993: 42). Bu ve benzeri konuların açıklığa kavuşturularak toplantı kayıtlarında yer alması sağlanmalıdır (Gümüş,1995: 345).

2.3.9.2 Değerlendirme

Toplantının bir değerlendirmesinin yapılması pek sık görülen bir şey değildir. Çoğu kişi toplantının bitmiş olmasından ve bunu kolayca atlattıklarından ötürü epeyce mutludur ve daha fazla yorum yapmak istemezler. Ancak eğer toplantılar düzenli olarak yapılıyorsa, toplantının önderi olarak yönetici, kullandığı yöntemler ve bunların ne ölçüde başarılı olduğu hakkında geri beslemeye ihtiyaç duyacaktır (Linkemer,1993: 57; Keenan,2003: 49).

Bu amaçla, yönetici her toplantının sonunda tüm katılanların, toplantının gidişini kendilerince değerlendirip, daha iyiye götürmek için önerilerini sunacak kadar zaman bırakmalıdır. Toplantı sona erince, katılanlarla birlikte, olup bitenler gözden geçirilmeli ve toplantının ne şekilde geliştirilebileceği konusunda görüşleri öğrenilmelidir. Bu aşamada katılanlara neler yapmaları gerektiğini söylemek yerine, toplantıyı sorgulamak daha yararlı olacaktır. Bu sayede, küçük ama önemli değişiklikler yapılarak toplantıların daha iyiye gitmesi sağlanabilir. Elbette böyle bir uygulamanın yapılabilmesi için performansı hakkında eleştirel görüşleri dinlemeye hazır bir başkanın bulunması gereklidir (Sharman,1999: 88-89,92).

Toplantıyı değerlendirmenin basit bir yolu, katılımcılardan, toplantıyı terk etmeden önce, kısa, önceden hazırlanmış bir formu doldurmalarını istemektir. Böyle bir formda yer alabilecek bazı sorular şöyledir (Barker,1998: 18; Keenan,2003: 49):

- Toplantı gerekli miydi?
- Toplantının amacı net miydi?
- Amacına ulaştı mı?
- Yeteri uzunlukta yapıldı mı?
- Uygun bir zamanda düzenlendi mi?
- Zamanında başlayıp zamanında bitti mi?
- Toplantı yeri uygun muydu?
- İmkânlar yeterli miydi?
- Toplantı gündemi zamanında elinize geçti mi?

- Gündem yeteri kadar detaylı mıydı?
- Gereken herkes katıldı mı?
- Size yeteri kadar önem verildi mi?
- İhtiyaç duyduğunuz tüm bilgiler ve belgeler gönderildi mi?
- Toplantının zamanlamasına dikkat edildi mi?
- Oturum başkanı toplantıyı uygun bir şekilde kontrol etti mi?
- Toplantı notları iyi bir şekilde tutuldu mu?
- Karar alma prosedürü tatmin edici miydi?
- Toplantıdan kaynaklanan faaliyetler net miydi?
- Toplantı zamanı, katılımcılar arasında eşit dağıtıldı mı?

Burada tüm katılımcıların anket sorularına bireysel olarak cevap vermeleri gerekir. Cevaplama için, “(Tamamen değil) 1 2 3 4 5 (tamamen)” şeklinde yatay bir ölçek kullanılabilir (Barker,1998: 18).

Bu sorulara alınacak cevaplar sayesinde yönetici hem yönettiği toplantıdaki performansını değerlendirir hem de daha sonra yöneteceği toplantılarda daha başarılı olmak için bilgi edinmiş olur (Keenan,2003: 50).

Toplantılar, dışarıdan devreye sokulacak üçüncü kişiler ile de etkili bir şekilde denetlenebilir. Bu tür kişiler, daha sakın ve tarafsız bir şekilde gözlemleyerek, neyin yolunda gittiğini, neyin geliştirilmesi gerektiğini belirleyebilirler. Bu kişiler aynı zamanda grupla bir bütün olarak iletişim kurarak, nasıl gelişme gösterilebileceği konusunda tavsiyelerde bulunabilirler. Toplantılar denetlenirken (Barker,1998: 19):

- Yolunda giden şeyler tespit edilip, uygun şekilde takdir edilmeli
- Geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmeli
- Nelerin daha çok, daha az ve daha farklı yapılması gerektiğine karar verilmeli
- Sorumluluk alanları belirlenmeli
- Üzerinde görüş birliğine varılan değişikliklerin bir sonraki toplantıdan sonra gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.

Değerlendirme yapıldıktan sonra, toplantı sürecini geliştirmek için atılacak adımların kararlaştırılması çok önemlidir. Ne var ki bu çok önemli adım pek sık atılmaz. Genelde toplantılar incelenir, nelerin yürümediği saptanır, bu bilgiyi tüm katılanlar paylaşır ama değiştirmek için hiçbir şey yapılmaz (Sharman,1999: 93).

Bundan sonraki toplantıları yönlendirmek için herkesin kabul ettiği, kullanışlı yöntemlerin ortaya çıkarılması aslında ilk adım sayılır. Bu yeni ilkeler ya da işlemler belirli bir süre sonra tekrar gözden geçirilip daha farklı yöntemlerin ortaya çıkması sağlanır ve bu aşama ‘sürekli gelişme’ ya da ‘öğrenmeyi öğrenmek’ diye tanımlanır (Sharman,1999: 93).

2.4. GRUPLARLA ÇALIŞMA

2.4.1. Grup Davranışları

Toplantılar bir grup etkinliğidir. Bu nedenle bir yönetici için organizasyonlarda kişisel davranışı anlamak kadar grup davranışını anlamak da önemlidir. Çünkü bireyler, belirli bir grubun üyesi olduklarında, bireysel olarak kendilerinden beklenmeyen davranışları gösterebilirler (Koçel,1995: 367-368).

Toplantı içindeki grup davranışları geniş olarak iki şekilde ele alınabilir (Barker,1998: 57-58; Sharman,1999: 46):

Görev davranışları: Yapılan işin kapsamı üzerinde durur. Sorunları tanımlama, önerilerde bulunma, yeni bilgiler sunma, düşünceleri bağlantılı hale getirme, özetleme, sorunların sebeplerini araştırma, değerlendirme vb.

Süreç davranışları: İnsanların birbiriyle ilişki kurarak birlikte çalışma biçimleri üzerinde durur. Diğerlerinin katkıda bulunmasına yardım etme, takdir etme, grup hissini ifade etme, çatışma anında arabuluculuk etme vb.

Üçüncü bir kategori olarak düşünebilecek “fonksiyonsuz davranış” türü ise toplantının gerek görev gerekse süreç hedeflerine ulaşmasını engelleyen ya da yavaşlatan her türlü davranış biçimini içermektedir. Bu tür davranış kalıpları arasında; saldırganlık; engelleme; kendini ön plana çıkarma; rekabet yaratma; ilginç isteklerde bulunma; ilgi toplamaya

çalışma; olumsuz ve saldırgan bir espri anlayışı sergileme; geri çekilme vb. sayılabilir (Barker,1998: 57).

Kişilerin gruplar içinde nasıl davrandığını bilmek yöneticiye şu hususlarda kolaylık sağlar (Sharman,1999: 39; Barker,1998: 44):

- Bir toplantıda gerçek anlamda ne olup bittiğini anlayabilme,
- Bireyler arasındaki sohbetlerle grup içindeki sohbetin niçin birbirinden farklı olduğunu anlayabilme,
- Çatışmaları tahmin ederek onlarla baş edebilme,
- Grup davranışlarını kontrol edebilme,
- Toplantının sonuçlarını ya da çıktısını geliştirebilme,
- Grup gelişiminin aşamalarını analiz ve tahmin edilebilme

2.4.2. Rol İlişkileri

Grup üyeleri toplantı esnasında değişik roller oynayarak toplantıya katkı yaparlar ya da toplantıyı engellerler. Kişilerin toplantılarda oynayabileceği roller şöyle sıralanabilir (Mackenzie,1989: 132-133; Akat vd.,1997: 451; Altuğ,1997: 20-22):

Grubu destekleyen roller-görev rolleri: Problem çözme sürecine katkıda bulunmak, amaçları gerçekleştirmek yönünde hareket etmeyi sağlar. Bu rollerin büyük bir kısmı ortak amaçların tanımlanmasını ve bunların başarılmasını kolaylaştırmak için faydalıdır.

- Girişimci; tartışmalar için yeni ya da farklı fikirler öne sürer. Sorunlara olumlu yaklaşır.
- Önerici; konuyla ilgili düşünce ve inançlarını ve başkalarının önerilerini bildirir.
- Detaycı; başkalarının öneri ve fikirlerinden yola çıkar.
- Açıklayıcı; fikirleri, teklifleri tercüme eder; kavramları tanımlar; konuyla ilgili örnekleri verir, anlam ve mantık araştırır.
- Sınayıcı; grubun karara hazır olup olmadığını sınamak için sorular sorar.
- Özetleyici; birbiriyle ilişkili fikirleri bir araya getirir; teklifleri yeniden formüle eder; gruba bir karar veya sonuç sunar.

Grubu kaynaştıran roller-inşa ve devam ettirici roller: Grubun kişilerarası fonksiyonlarında yardımcı olmak üzere yapılan sosyal-duygusal davranışlardır; bu davranışlar bireylerin kendilerini grup içinde iyi hissetmelerini ve etkin olmalarını sağlar.

- Rahatlaticı; olumsuz duyguları gidermek için gerekli anlarda toplantıya ara verilmesini ister. Gerilimi azaltmak için şakalar yapar.
- Uzlaşmacı; gelişme için gerekli yerlerde boyun eğer.
- Uyum sağlayıcı; farklılıkları ortadan kaldırmak için aracılık yapar. Ara bulmaya çalışır.
- Moralci-teşvik eden; arkadaşça, sıcak ve diğer kişilere duyarlıdır; diğer kişileri kabul ettiğini (dinlediğini, anlamaya çalıştığını) yüz ifadeleri ve tepkilerle belli eder.
- Muhabereci; iletişim kapılarını açık tutar. Tartışmaya herkesin katılımını sağlamak için teşvik eder.

Grubu engelleyen roller-bireysel roller: Grubun amaçlarına hizmet etmeyen, uygun olmayan, bireyin kendi ihtiyaçlarını gideren davranışları içerir.

- Saldırgan; diğerlerinin statüsünü aşağılar, gruba ve diğerlerine saldırır; gizli veya aşikâr, delice şakalar yapar.
- Engelleme-bloke eden; mantık dışı itiraz eder; grubun isteklerini bireysel istekleri için reddeder; grubun hareket etmesini engellemek için gizli bir kapsam kullanır. Çoktan çözümlenmiş sorunlara geri döner.
- Çekimser; tartışmalara katılmaz. Kişilerle tek tek konuşur. Hayale dalar. Kendi kendine notlar alır.
- İhtiraslı; çok fazla ve böbürlenerek konuşur. Mevkisinin bilincindedir.
- Uçarı; konuyu sürekli değiştirir.
- Despot; hep söz almak ister. Baskı yaparak konuşur. Grubun yönetimini ele geçirmek arzusundadır.
- Bencil; kendi görüş ve arzuları için herkesin zamanından çalar.
- Playboy; gösteriş yaparak herkese zaman kaybettirir. Fıkralar anlatır. Kayıtsız, soğukkanlı ve sinsidir.
- Şeytan; sırf tartışma olsun diye zayıf tarafı tutar.

2.4.3. Grup Gelişimi

Toplantıların işe yarar bir sonuca ulaşması için, öncelikle grubu oluşturan bireylerin birlikte, etkili biçimde çalışabilmeyi öğrenmesi gerekir. Bu öğrenme süreci dört aşamalıdır (Keenan,2003: 15):

Hazırlanma-konum belirleme aşaması: Bir açılış süreci olan bu aşamada insanlar, tutumlarını ortaya koyar ve karşılıklı olarak birbirlerini değerlendirir, toplantının temel kurallarını belirlemeye çalışırlar (Keenan,2003: 15). Bu aşamada oturum başkanı, grubu bir arada tutan unsurları tanımlayarak hemen onu güçlendirmeye başlamalı ve grubun davranışlarını kontrol edecek kurallar dizinini deklare etmelidir (Barker,1998: 49).

Tartışma-çatışma ve uzlaşma aşaması: Grup üyelerinin çok duygusal oldukları ve aralarında gerginlik bulunduğu aşamadır. Grup birçok deneyimle karşılaşarak, düşmanlık ve kavga dalgaları yaşar. Böylece üyelerin beklentileri daha netleşir ve grupsal amaçların önündeki engeller fark edilir. Herkes birbirinin stilini anlamaya başlar ve hem grup hem de bireysel amaçları tatmin etmek için çabalar gösterilir. Aynı zamanda, otorite ile sağlamak istediği statüyü elde edemeyen üyeler arasında çatışma yaşanabilir (Altuğ,1997: 17).

Normları belirleme-üretken çalışma aşaması: Toplantılar ilerledikçe değişik düşünceler gelişir ve uzlaşmalara varılır. Bütün katılımcıların kendilerinden ne beklendiğini anlaması için, bu aşamada genel normlar belirlenir (Keenan,2003: 16).

Normlar grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan standartlardır. Grup üyelerinin bu ilke ve standartlara uyması beklenir. Bu uyum çoğu kez grup üyeliğinin devamı için şarttır (Koçel,1995: 374).

Normlar bir kez benimsendikten sonra dinamik bir baskı aracı şekline dönüşürler. Grubun mensupları kişisel olarak bu kalıpları benimsemeseler de uymak durumunda kalırlar. Bu nedenle de grup normları sosyal baskı aracı özelliğini taşırlar. Üyelerin normlara uymaması ya da sapma göstermesi halinde bu durum davranış sahiplerine çeşitli şekillerde hissettirilir. Bu baskılarla grup mensubu ya yalnız bırakılır ya da çeşitli biçimlerde cezalandırma yoluna gidilir. Örneğin; konuşmama, hafife alma, azarlama, kendisine yardımcı olmama vb. Normlara uyan kişiler ise grup tarafından övülür, takdir edilir, saygı

görür, statü yükseltmeleri yapılır, çeşitli sosyal faaliyetlerde etkili görev alır, sorumluluk verilir ve değişik şekillerde ödüllendirilir (Ertürk, 1998: 152).

Uygulamaya geçme-sonuç üretme aşaması: Grup etkin çalışmaya başlar ve kompleks sorunlar ile birlikte anlaşmazlıklar da giderilir. Grup yapısı stabil hale gelmiştir ve grup üyelerinin motivasyonu sağlanmıştır ve genellikle iş doyumunu söz konusudur (Altuğ,1997: 17).

Grup gelişiminin bu son aşamasında katılımcılar, oybirliği yaparak sonuçlara ulaşır. Artık amaç, toplantıyı bir sonuca bağlamaktır. Şimdi uygulama, en büyük hedef haline gelmiştir.

Her aşamanın ne kadar süreceği, katılımcılara ve onların birbirlerini ne kadar iyi tanıdıklarına bağlıdır. Ama yine de, bu olayların sıralanışını iyi anlamak, toplantının işleyişini daha kolay idare etmek ve işlerin bir aşamada tıkanmasını önlemekte çok yardımcı olur (Keenan,2003: 16).

2.4.4. Grupla Karar Alma

Birçok toplantı belli konularda kararlar almak üzere düzenlenir. İyi yürütülen bir toplantı bu amaç için mükemmel bir araçtır (Peel,1988: 89). Araştırmalar; bir problemle ilgilenmek üzere deneyimlerini ve yaratıcılıklarını etkili şekilde bir araya getiren bir grup insanın, genellikle grubun herhangi bir üyesinden daha kaliteli kararlar verdiğini göstermektedir (Ferner,1980: 164).

İşletmelerde karar vermede gruplardan yararlanmanın belki de en önemli sebebi, grup kararı vermenin ve verilecek kararı taraflarla tartışmanın avantajıdır. İki kafa, birden daha iyidir. Bir grup insan, problem üzerinde tek bir kişiye oranla, daha çok bilgi, tecrübe, daha objektif bir bakış açısı demektir. Günümüz işletmelerinde verilen kararların çok azı özel bir uzmanlık alanına ilişkindir. Aksine, kararların çoğu bir bireyin sahip olduğundan daha çok bilgi, deneyim ve yargı gücü gerektirir (Erdoğan,1996: 95).

Organizasyonlarda grupla karar vermenin önemli yararları şunlardır (Başaran,2004: 309):

- Kaynak tarama: Üzerinde çalışılan konuda daha çok veri, bilinti ve bilgi toplama olanağı doğar.

- Seçenek üretme: Grup üyeleri daha çok seçenek üretirler.
- Anlama: Kararın gerekçesi, nedenleri, çözeceği sorunlar, ulaşılabilecek hedefler, grup üyelerince daha iyi anlaşılır.
- Benimseme: Grup üyeleri katıldıkları kararı daha çok benimserler.
- Eşgüdümleme: Grup üyeleri kararı uygulamada güçlerini ve eylemlerini daha iyi eşgüdümleyebilirler.
- GÜdülenme: Karara katılma, grup üyelerini hedeflere daha iyi güdüleyebilir. Üyeler içsel güdülenmeyi gerçekleştirebilirler.
- Yaratıcılık: Grupla karar verme üyelerin yaratıcılığını destekler.
- İleriyi görme: Grup üyeleri, kararın sağlayacağı yararları ve getireceği tehlikeleri daha iyi kestirebilirler.

Grupla karar vermenin yararları yanında bazı sakıncaları da vardır (Başaran,2004: 310):

- Uzun süre alma: Grup kararlarının bireysel kararlara oranla daha uzun sürede alındığı bilinmektedir. Hatta yapılan çalışmalar aynı konudaki kararın gruplar tarafından bireylere oranla %50 daha uzun sürede alındığını göstermiştir. Grup kararlarında her çözüm üyelerce ayrı ayrı ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Ayrıca her grup üyesi geliştirdiği kararı diğer grup üyesine kabul ettirmek için özel bir baskı yöntemi geliştirmektedir. Bu ve benzeri özellikleri nedeniyle grup kararları yavaştır, daha maliyetlidir ve çok kişinin katılımını gerektirmektedir (Erdoğan,1996: 111).
- Pahalıya gelme: Bir kararın alınmasına ne kadar çok işgören, ne kadar uzun süre harcarsa, karar örgüte o oranda pahalıya mal olur.
- Düşünmeyi kısıtlama: Grubun düşünmeyi kısıtlaması, zayıf kararlara yol açabilir.
- Kötü karar verme: Çatışma, gerilimli ortam, örgütsel ve toplumsal konum kaygıları, tehlike gibi takımın içinde bulunduğu ortamın kötülüğü, kötü kararların çıkmasına yol açabilir.
- Kusurlara kalkan yapma: Grubun önderi ya da kimi üyeler başarısızlıklarını takımın kararına bağlayabilir; kararın arkasına saklanabilir.
- Ödünleme: kötü kararlar, takım üyelerini ödün vermeye zorlayabilir.

2.4.4.1.Karar alma yöntemleri

Toplantı içinde ne tür bir karar alma süreci kullanılıyor olursa olsun, etkin bir karar alma toplantısı yapılmasına yardımcı olacak bazı genel yönlendirici ilkeler vardır (Morgan,2006: 44-45):

- Zaman çok kısıtlı da olsa, katılımcıların hepsini, görüşlerini dile getirdikleri duygusunu yaşamaları için, görüşlerini belirtmeye özendirmek.
- Bir görüş dile getirildikten sonra tekrarlayarak herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak
- İnsanların yaptığı çeşitli yorumlar arasındaki bağlantılara işaret ederek, ortak bir anlayış temeli yakalamaya çalışmak.
- Karar alındıktan sonra uygulama için yapılması gereken temel çalışmaları ortaya koymak.

Atılacak adımlar tespit edilip sorumluluklar belirlendiğinde, katılımcılar alınan kararı ve uygulama için atılacak adımları kabullenmeye daha yatkın olacaklardır.

Bir toplantıda kararlar üç şekilde alınabilir (Morgan,200:6 40-46):

1. Oy çokluğuyla karar almak
2. Uzlaşmayla karar almak
3. Kararı yöneticinin alması

Oy çokluğuyla karar almak: Geleneksel olarak gruplar oylamayla karar alırlar ve bu durum demokratik yönetime müsaade eder. Oylama yapmak şu durumlarda mantıklıdır (Duncan,2005: 7):

- Katılımcı sayısı yüksek ise
- Grup heterojen ise
- İlerleme sağlamak uzlaşmadan önemli olduğunda
- Oylamadan önce diyalog için geniş bir zaman varsa
- Diyalog, seçeneklerin incelenmesini ve değerlendirmesini içeriyorsa

Oylama yapmak, katılımcılara üç seçenek sunar: Lehte veya aleyhte oy verebilirler ya da çekimser kalabilirler. Karar oyların salt çoğunluğuyla alınır. Oturum başkanı genellikle diğer katılımcılarla eşit oy hakkına sahiptir, ne var ki çoğu zaman tarafsız kalmayı isteyerek bu hakkını kullanmamayı tercih eder. Oyların eşit olması halinde başkanın oyu belirleyici olabilir.

İki ana oylama yöntemi kullanılabilir: genellikle el kaldırarak yapılan açık oylama ve oyların kâğıtlara yazılmasıyla yapılan gizli oylama. Pek çok organizasyonda ve çoğu durumda, ellerin kaldırılması katılımcıların çoğunluğunun tercihinin ne yönde olduğunu göstermeye yeterlidir.

Gizli oyun, hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Gizli oylama katılımcıların baskı altında kalmamasını sağlaması açısından iyi olsa da, gizli pazarlıklara açık kapı bırakması bakımından kötüdür. Toplantı ne kadar küçük ve konu ne kadar önemsizse, yazılı oylamanın neden olacağı gecikme ve sıkıntılara katlanmak o kadar gereksizdir. Bunun tersine, konu ne kadar önemli ve toplantı ne kadar büyükse, gizli oylamaya gereksinim duyulması o kadar olasıdır. (Janner,1997: 60).

Bu yöntemin üstünlükleri şöyle sıralanabilir (Morgan,2006: 41):

- Oy çokluğu genellikle görece kısa bir sürede karar alınmasını sağlar.
- Meseleleri karara bağlamanın adil yolunun genellikle bu olduğu düşünülür.

Bu yöntemin sakıncaları şöyle sıralanabilir (Morgan,2006: 41-42):

- Oylama açık yapılıyorsa, insanlar oylanan mesele konusunda herkesin gözü önünde tutum almaya zorlanır; bu da onları ya kazanma ya da kaybetme durumuna sokabilir.
- Kaybeden tarafta yer alanlar çoğu zaman görüşlerini dile getiremedikleri duygusuna kapılırlar.
- Alınan kararları herkes benimsemeyebilir.

Grup mutabakatıyla karar almak: Grup mutabakatı, herkesin anladığı, destekleyebileceği ve uygulanmasına yardımcı olmaya istekli olduğu bir karar alındığı

anlamına gelir (Morgan,2006: 42). Mutabakat sağlamak başarılması oldukça güç bir eylemdir yine de katılanları sorunları çözmek için işbirliği yapmaya yönelttiği için önemli sayılır (Sharman,1999: 67).

Kararların mutabakatla alındığı toplantıların ayırıcı özelliği, farklı fikirlere sahip insanların tamamen eşit bir zeminde karar almasıdır. Karar bu yüzden bir bütün olarak grubun kararıdır ve bütün üyeleri bağlar. Üye hemfikir olmasa bile kararı kabul etmek durumundadır (Adair,2003: 121).

Bir toplantıda mutabakatla karar almak aşağıdaki koşullarda önerilebilir (Morgan,2006: 43):

- Yapılması şart olan değişiklik bütün tarafların tam olarak anlamasını ve benimsemesini gerektiriyorsa
- Kararın tasarlanması ve uygulanması tüm grubun uzmanlığını gerektiriyorsa
- Grup mutabakatla karar almada deneyimliyse

Doyle ve Straus'a göre mutabakatla karar almanın önemli bir avantajı bu yöntemde kaybeden bir tarafın olmayışıdır. Oylama yönteminde kendi fikri kabul edilmeyenler genellikle kaybeden taraf olarak görülürler. Uzlaşma yönteminde ise bazı takım üyeleri kararın mükemmel olmadığını hissedebilir fakat bu kişilerin konuyla ilgili önemli itirazları dikkate alındığından kararı kabullenebilirler. Bu nedenle, konsensüsle alınan kararlar, oylama yöntemiyle üretilen kazan/kaybet kararlarına zıt olarak kazan/kazan kararları olarak adlandırılırlar (Ferner,1980: 165).

Bu yöntemin üstünlükleri şöyle sayılabilir (Morgan,2006: 43):

- Bir mutabakat genellikle, bütün tarafların kararı ve sonuçlarını eksiksiz anlamasıyla neticelenir.
- Bütün tarafların rızasını alma olasılığı çok yüksektir.

Toplu kararlar almanın birtakım olumsuz yan etkileri de vardır (Barker,1998: 12-13; Morgan,2006: 43):

- Derinlemesine analiz-gereksiz detaylar üzerinde fazla durarak çok vakit harcama;

- Geçmişin soğuk eli-“bunu eskiden de böyle yapmıştır” türlü itirazlar;
- Grup mutabakatı-belli bir karar almak için gösterilen acele ile alternatiflerin yeterince değerlendirilmemesi
- Mutabakat sağlayamama bu nedenle gerekli kararın alınamaması

Kararı liderin alması: Kararı liderin alması, bazı bakımlardan, oy çokluğuyla karar almaya benzer, çünkü liderin katılımcıların düşüncelerini dinlemesi ve büyük olasılıkla çoğunluğun görüşüyle hemfikir olması gerekir (Morgan,2006: 43).

Bireysel olarak alınan kararlarda sorumluluk ve yetkiler daha net olacaktır. Ancak yöneticiler bireysel karar alacak olsalar bile toplantı yapabilirler; böylelikle farklı düşünceler ve bakış açıları üretilir, kararlara yönelik destek sağlanabilir (Barker,1998: 13).

Bu yöntemin üstünlükleri şöyle sayılabilir (Morgan,2006: 43):

- Karar almanın en hızlı yoludur ve zaman azsa ya da bir kriz durumu söz konusuysa en iyi yaklaşım kararı liderin alması olabilir.
- Eğer katılımcıların hepsi kararı liderin aldığı ve bunun nedenini biliyorsa, karara razı olma olasılıkları -eğer lidere saygı duyuyorlarsa- olmama olasılığından daha yüksektir.

Bu yöntemin sakıncaları şöyle sayılabilir (Morgan,2006: 43-44):

- Katılımcılar kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı duygusuna kapılabilirler - özellikle de kendilerine fikirlerini belirtme olanağı verilmemişse.
- Katılımcıların kararı benimseme olasılıkları diğer karar alma yaklaşımlarına kıyasla daha düşüktür.

2.4.4.2. Grupla karar alma etkinliğini iyileştirme yolları

Gruplarda karar almak karmaşık ve narin bir işlem olduğuna göre, grup dinamiğini avantaja dönüştürmek yönünde bireysel ve grup işlemlerini dengelemek görevi yöneticiye düşmektedir. Amaç grubun ilişkilerini ve üretimini maksimize ederken sakıncaları minimal hale dönüştürmektir. Grup kararlarını iyileştirmek için alınacak önlemler şöyle sıralanabilir (Altuğ,1997: 123):

Bir veya birden fazla şeytanın avukatı tayin etme: Bu kişiler grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın avukatı, sorunun çözümü gerçekleşmeden önce, grubu, bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak, grubun alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri geniş bir görüş açısından değerlendirmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaya çalışır (Eren,1996: 141).

Beyin fırtınası yöntemini kullanmak: Beyin fırtınası, Osborn tarafından sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Serbestçe fikir üretme, alternatifler yaratma yoludur (Eren,1996: 141).

Beyin fırtınası için dört önemli kural vardır (Altuğ,1997: 123):

1. Bütün eleştiriler serbesttir.
2. Yaratıcılık açısından fikirler ne derecede radikal ise o kadar tercih edilir.
3. Çok miktarda fikir üretilmesi beklenir.
4. Herkes, diğerlerinin ortaya koyduğu fikirlerden yenilerinin üretilmesi ve yeni bir oluşum için bir veya birkaç fikrin birleştirilmesi yönünde teşvik edilir. Kısacası beyin fırtınası eleştiri yapılmadan, üretilen bütün fikirlerin bir çark gibi döndürülmesidir.

Beyin fırtınası tamamlandıktan sonra, fikirler değerlendirmeye alınır. Bazı fikirler ayıklanabilir ve liste en faydalı olanlara kadar sadeleştirilir (Voss, 2000: 217)

2.5. TOPLANTI SONRASI

2.5.1.Takip

Bazı toplantılarda ilk çeyrek veya yarım saat, yapılması gereken ancak muhtelif nedenlerden dolayı yapılamayan şeyler üzerine konuşmakla geçer. Böyle bir durum, bir önceki toplantıdan bu yana hiçbir şey yapılmadığının tespitidir. Takibin önemi buradadır. (Payne,1998: 88).

İyi toplantı yönetmenin en ihmal edilen kısmı iyi takip işidir. Enerjik takip, toplantıyı (ve daha sonraki toplantıları) başarıya ulaştırmak için yapabilecek en önemli şeydir. Ne de olsa amaç çoğunlukla toplantının kendisi değil, o toplantının ürünü olan eylemdir.

Toplantı sonrasında başarısını güvence altına alabilmenin bazı yolları şunlardır: Birincisi, bütün katılımcılara ve diğer yararadaşlara hem toplantıyı hem de atılacak adımları özetleyen bir e-posta iletisi ya da not göndererek onlarla iletişim kurmak; aynı zamanda, toplantı sonrasında ilişkin bireysel görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacakları kaynakları temin etmek ve en önemlisi, harekete geçmektir. Yöneticinin, işlerin yavaşlamasını ya da unutulup gitmesini önlemek için alınan kararlar doğrultusunda harekete geçip ortamı canlı tutması gereklidir. (Morgan,2006: 84-85)

Peel'e göre toplantı bittikten sonra toplantı tutanakları mümkün olduğu kadar çabuk hazırlanıp dağıtılmalı, yönetsel işler halledilmeli, toplantıda olmayanlar toplantıda olup bitenden haberdar edilmeli, sorumluların alınan kararları uygulaması sağlanmalı ve düzenli yapılan toplantılar için bir sonraki toplantının planlama çalışmalarına devam edilmelidir. (Peel,1988: 117)

Mackenzie'ye göre toplantıdan sonra yapılması gereken işler şöyledir:

1. Toplantı tutanağı, toplantıdan en az 24, en geç 48 saat sonra tamamlanıp ilgililere dağıtılmalıdır.
2. Kararların uygulanması sağlanmalı ve gerektiğinde kararların sonuçları takip edilmelidir.
3. Bitirilmemiş işler, bir sonraki toplantının gündeminde, "bitirilmemiş iş" sütunu altına kaydedilip yeniden görüşülmelidir (Mackenzie,1989: 142).

Toplantılara sonuç odaklı yaklaşım bakımından takip çok önemlidir. Sonuç, kimse bir şey yapmadan kendiliğinden ortaya çıkmaz (Payne,1998: 88).

2.5.2.Tutanakların Hazırlanması

2.5.2.1. Tutanaklar ne içindir?

Tutanaklar toplantıda ne olup bittiğinin bir kaydı, gerçekte olanların bir özetidir (Janner,1997: 50). Toplantı süreci için yazılı bir kanıt; yapılacak faaliyetler için itici bir güçtür. Tutanaklar, konuların sadece lafta kalmasını önler ve üzerinde anlaşılan konuların hayata geçirilmesi sürecini hızlandırır (Keenan,2003: 49-50).

Dikkatle hazırlanan tutanaklar, büyük bir zaman tasarrufu sağlar. Dikkatsiz tutanaklarsa, kaosa ve en az toplantı yapılmadan önceki kadar kafa karışıklığına neden olur. Tutanaklar toplantının kayıtlarıdır ve onların tutulması, kontrolü, tashihi ve onaylanması alışılmış bir uygulama olmalıdır (Janner,1997: 47).

Tutanaklar;

- Toplantıda olan bitenlere yönelik bir hatırlatma,
- Bir sonraki toplantıda ortaya çıkan tartışma konularına temel oluşturma,
- Katılmayanlar için bir özet,
- Ve kalıcı bir kayıt olarak işlev görebilir (Barker,1998: 159).

2.5.2.2.Tutanakları kim hazırlar?

Toplantıyı kaydetme görevinin, yönetici olan kişiye verilmesi pratik bir yöntem değildir. Tartışmanın kontrolünü sağlamaya çalışmak, zaten toplantı yöneticisinin bütün zamanını aldığından, kayda geçirme görevini bir başkasının yapması en iyisidir (Keenan,2003: 46). Yönetici bu görevini grup içinden seçilecek bir üyeye devretmelidir (Adair,2003: 132).

Yazman seçimi yapılırken, böyle bir görevin neler gerektirdiği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Keenan,2003: 46).

Yazmanın görevi, toplantının havasını ve katılanların ortaya attıkları fikirlerin gücünü, katılmayanlara aktarmaktır (Morgan,2006: 56). Bu kişinin söylenenleri dikkatle dinlemeyi ve sadece en temel noktalar ile anahtar sözleri kaydetmeyi bilmesi gerekir (Keenan,2003: 47). Bunu sağlayabilmek için, yazman;

- Sadece kelimeleri değil, gerçekleri ve düşünceleri de dinlemeli,
- Gerçekleştirilen, önerilen ve söz verilen eylemlere kulak vermeli,
- Değişime yönelik referansları tanımlamalı,

- Belli olmayan noktaları açığa kavuşturmak için müdahale etmeli,
- Bilmiyorsa, neye karar verildiğini ve ne tür eylemlerin gerçekleştirileceğini sormalı,
- Bir sonraki maddeye geçmeden önce, bulunulan noktadaki kayıtları özetlemelidir (Barker,1998: 160).

2.5.2.3.Tutanaklar ne içerir?

Toplantı kayıtları genel olarak şunları içermelidir (Barker,1998: 163-164; Morgan,2006: 87):

- Toplantının hedefleri
- Toplantının yeri, zamanı ve tarihi
- Oturum başkanının ve katılımcıların isimleri
- Gelmeyenlere yönelik mazeretler
- Görüşülen konular
- Alınan kararlar
- Ortaya çıkan sorunlar
- Atılması gereken adımlar ya da eylem planı
- Bir sonraki toplantının ya da takip toplantısının tarihi
- Katılımcılara teşekkür
- Tamamlanma saati ve en azından bir imza; genellikle oturum başkanının imzası

Tutanaklar kararları, önergeleri ve uzlaşmaları içermelidir. Uzlaşmazlıkların kaydı, zaman, enerji ve kağıt israfı olmaktan başka, alınan karar ve varılan uzlaşmanın kapatmaya yöneldiği yaraları yeniden deşebilir (Janner,1997: 47).

2.5.2.4.Tutanaklar nasıl yazılır?

Tutanakların ya da her türden eylem notunun pratik olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir (Forsyth,1997: 43):

- Doğru ve tam: Tutanakların doğru olması çok önemlidir. Özellikle önemli noktalarda, unutma ya da baştan savma kesinlikle olmamalıdır.

- Nesnel: Tutanakları tutanın işi, olup bitenlerin kendince güzelleştirilmiş görüntüsünü değil gerçekte olup bitenleri aktarmaktır.
- Kısa ve öz: Kullanışlı olmadıkları sürece, tutanaklar, okunmadan kalmaya mahkûmdurlar. Burada kural “kısa olma, ama anahtar noktaları kapsama”dır.
- Anlaşılır: Karman çorman tutanaklar okunmadan kalır ya da konuların karışmasına neden olurlar.
- Sistemli: Tutanakların esas rolü, hangi eylemin, kim tarafından ve ne zaman yapılmasının beklendiğini açıkça göstermektir.

Kayıtlar genel olarak olayların akışını yansıtmalıdır. Bu, toplantıda söylenenlerin kelime kelime yazılması anlamına gelmez. Daha ziyade gerçeklerin, kararların ve üzerinde görüş birliğine varılan eylemlerin bir araya getirilmesi söz konusudur. Kayıt tutan kişinin amacı bu kayıtları mümkün olduğu kadar kısa ama açıklayıcı tutmaktır (Barker,1998: 163).

Kaydetme sırasında “o dedi, bu dedi” sendromundan uzak durulmalı, “bildirildi, tartışıldı, açıklandı, teklif edildi, ifade edildi, onaylandı, istekte bulunuldu, soruldu, izah edildi” gibi ifadeler kullanılmalıdır (Barker,1998: 166).

2.5.2.5.Tutanaklar ne zaman hazırlanır?

Tutanaklar toplantıdan hemen sonra düzenlenmelidir (Scoot,1995: 80). Bu, birkaç nedenden ötürü önemlidir; birincisi, toplantı ile ilgili ayrıntılar daha doğru olarak anımsanır; ikincisi, eylemlere geçilmeden önce tutanaklar beklenebilir ve üçüncüsü çabuk hareket etmek toplantıdan sonra daha iyi bir izlenim bırakır (Forsyth,1997: 44).

Tutanak son halini almadan önce, yönetici yazılanların güvenilir olduğundan emin olmalıdır. Belirsizlik taşıyan bir tutanak, yanlış anlamalara neden olabilir (Keenan,2003: 48-49).

Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra kayıtlar bütün katılımcılara ve toplantıya katılmamış olmakla birlikte bilgilendirilmesi gereken tüm kişilere gönderilmelidir (Morgan,2006: 89).

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama aracının hazırlanması, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterlikleri hakkında öğretmen algılarının ne durumda olduğunun belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma, tarama modelinde düzenlenmiş betimsel bir çalışmadır.

3.2 Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili, Kağıthane ilçesinde MEB'e bağlı 49 resmi ve 1 özel ilköğretim okulunda, 2007-2008 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan 1430 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 15 resmi ve 1 özel ilköğretim okulunda görev yapan ve araştırmaya istekli olarak katılan 261 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek üzere resmi ilköğretim okulları öncelikle üst, orta ve düşük sosyo-ekonomik düzey olarak üç tabakaya ayrılmıştır. Bunu, her biri farklı bir sosyo-ekonomik düzeyi temsil eden üç grup okul içerisinde tesadüfi örnekleme yöntemiyle beşer ilköğretim okulunun belirlenmesi aşaması izlemiştir. Bu yolla 15 resmi ilköğretim okulu araştırma kapsamına alınmıştır. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ise doğrudan örnekleme alınmıştır.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterlikleri hakkındaki öğretmen algılarını belirleyebilmek için ilk defa bu araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen "*Toplantı Yönetimi Yeterliğini Belirleme Ölçeği*" (TYYBÖ) kullanılmıştır. TYYBÖ'nin geliştirilmesi aşamasında izlenen yol aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerini ölçmeyi amaçlayan veri toplama aracının hazırlanmasında öncelikli olarak alan yazın taraması yapılarak başarılı bir toplantı yöneticisini tanımlayan davranışlar listelenmeye çalışılmıştır. Aynı amaçla, ilköğretim okullarında görev yapan, yönetici ve öğretmenlerden oluşan bir grupta da görüşülerek başarılı bir toplantının özellikleri, toplantılarda yapılan yanlışlar ve okul yöneticisinin toplantılarla ilgili sorumlulukları üzerine görüşleri alınmıştır. İlgili literatür ve bahsi geçen gruptan alınan görüşler ışığında ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliğini ölçmeyi hedefleyen 400 maddelik bir havuz oluşturulmuştur (ek IV).

İkinci adımda, oluşturulan soru havuzu toplantı öncesi, toplantı sırası ve toplantı sonrasında yapılması beklenen davranışları içerecek şekilde gruplanmış, ardından her bir grup kendi içinde literatürde vurgulandığı şekliyle alt gruplara ayrılmıştır.

Oluşturulan havuzdan; benzer anlamlı soruların elenmesi, yakın anlamlı soruların daha geniş bir başlığı kapsayacak şekilde birleştirilmesi ve literatürde vurgulanma sıklığı da dikkate alınarak her bir alt grubu temsil edecek sayıda madde seçilmesi yoluna gidilmiştir. Bu şekilde seçilen 55 maddeden oluşturulan ön test, kapsam geçerliği açısından kontrol edilmek üzere, öğretim üyeleri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinden oluşan bir gruba sunulmuş, alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak 48 sorudan oluşan ölçek formu hazırlanmıştır (Ek I).

Üç bölümden oluşan bu ölçeğin birinci ve ikinci bölümlerinde araştırmaya katılan öğretmenler ile çalıştıkları kurumun yöneticisine ilişkin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi gibi tanımlayıcı bilgilerin toplanması amaçlanmaktadır. Üçüncü bölümde ise okul yöneticisinin toplantı yönetimi yeterliğini ortaya çıkarmayı amaçlayan 48 ifade yer almaktadır. İfadelere ilişkin görüşlerin (algıların) belirlenmesinde, seçenekleri “1=hiçbir zaman, 2= nadiren, 3= bazen, 4= genellikle, 5= her zaman” şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Bu çalışmaların ardından ölçek formu daha önce belirtilen örneklem grubuna uygulanmış, elde edilen verilerle ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak 32 soru ve 5 alt boyuttan oluşan nihai ölçek ortaya çıkarılmıştır (Ek II).

3.3.2. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

TYYBÖ'nin geliştirilmesinde;

- Madde-toplam korelasyonlarını belirlemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı analizi,
- Ölçeği oluşturan maddelerin, bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini belirlemek amacıyla test toplam puanlarına göre oluşturulan alt %27 ve üst %27'lik grup ortalamaları arasında bağımsız gruplar t-testi,
- Ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi,
- Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

3.3.2.1. Madde-toplam korelasyonu:

Madde-toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Likert tipi derecelendirme ölçeklerinin kullanıldığı bir testte madde-toplam korelasyonu, Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanır (Büyüköztürk,2007: 171). Buna göre her bir madde için elde edilen bulgular çizelge 3.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1
Madde Toplam Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan
Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Madde	N	r	p		Madde	N	r	p
Madde 1	261	,628	,000		Madde 25	261	,717	,000
Madde 2	261	,526	,000		Madde 26	261	,680	,000
Madde 3	261	,494	,000		Madde 27	261	,816	,000
Madde 4	261	,568	,000		Madde 28	261	,596	,000
Madde 5	261	,451	,000		Madde 29	261	,199	,001
Madde 6	261	,636	,000		Madde 30	261	,731	,000
Madde 7	261	,437	,000		Madde 31	261	,718	,000
Madde 8	261	,738	,000		Madde 32	261	,740	,000
Madde 9	261	,606	,000		Madde 33	261	,562	,000
Madde 10	261	,722	,000		Madde 34	261	,549	,000

Madde 11	261	,546	,000		Madde 35	261	,691	,000
Madde 12	261	,496	,000		Madde 36	261	,818	,000
Madde 13	261	,802	,000		Madde 37	261	,794	,000
Madde 14	261	,768	,000		Madde 38	261	,800	,000
Madde 15	261	,763	,000		Madde 39	261	,700	,000
Madde 16	261	,769	,000		Madde 40	261	,670	,000
Madde 17	261	,758	,000		Madde 41	261	,458	,000
Madde 18	261	,744	,000		Madde 42	261	,683	,000
Madde 19	261	,757	,000		Madde 43	261	,620	,000
Madde 20	261	,542	,000		Madde 44	261	,757	,000
Madde 21	261	,755	,000		Madde 45	261	,801	,000
Madde 22	261	,677	,000		Madde 46	261	,774	,000
Madde 23	261	,726	,000		Madde 47	261	,768	,000
Madde 24	261	,739	,000		Madde 48	261	,770	,000

Çizelge 3.1.'de verilen bulgulara göre; madde toplam korelasyonlarını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizinde 29. madde hariç tüm maddelerin toplam puanla olan korelasyonları 0,437 - 0,818 aralığında ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$).

3.3.2.2. Maddelerin ayırt edicilik özellikleri: Madde analizi kapsamında başvuru alan bir başka yol, testin toplam puanlarına göre oluşturulan alt %27 ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların bağımsız t-testi kullanılarak sınanmasıdır. Gruplar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilir. Analiz sonuçları, maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir (Büyüköztürk, 2007: 172) Buna göre hesaplanan t-testi sonuçları çizelge 3.2'de verilmiştir.

Çizelge 3.2
Maddelerin Ayırt Ediciliklerini Belirlemek Amacıyla Yapılan
Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Madde	Grup	N	\bar{x}	ss	t	sd	p
Madde 1	Alt	71	3,268	1,276	-10,019	140	,000
	Üst	71	4,845	0,364			
Madde2	Alt	71	3,563	1,273	-7,808	140	,000
	Üst	71	4,817	0,457			
Madde3	Alt	71	2,930	1,087	-10,152	140	,000
	Üst	71	4,535	0,771			

Madde4	Alt	71	3,789	1,013	-7,844	140	,000
	Üst	71	4,803	0,401			
Madde5	Alt	71	3,268	1,341	-6,599	140	,000
	Üst	71	4,465	0,734			
Madde6	Alt	71	3,704	1,020	-9,372	140	,000
	Üst	71	4,901	0,345			
Madde7	Alt	71	1,746	1,155	-6,678	140	,000
	Üst	71	3,056	1,182			
Madde8	Alt	71	2,704	1,101	-13,490	140	,000
	Üst	71	4,662	0,533			
Madde9	Alt	71	2,930	1,199	-9,339	140	,000
	Üst	71	4,465	0,693			
Madde10	Alt	71	2,986	1,177	-11,706	140	,000
	Üst	71	4,746	0,470			
Madde11	Alt	71	2,732	1,320	-9,070	140	,000
	Üst	71	4,394	0,801			
Madde12	Alt	71	2,310	1,348	-7,192	140	,000
	Üst	71	3,845	1,191			
Madde13	Alt	71	2,690	1,022	-15,021	140	,000
	Üst	71	4,789	0,583			
Madde14	Alt	71	2,620	1,126	-15,686	140	,000
	Üst	71	4,845	0,402			
Madde15	Alt	71	3,254	1,155	-12,085	140	,000
	Üst	71	4,944	0,232			
Madde16	Alt	71	2,690	1,249	-12,771	140	,000
	Üst	71	4,732	0,506			
Madde17	Alt	71	2,930	1,125	-11,831	140	,000
	Üst	71	4,648	0,481			
Madde18	Alt	71	2,254	1,024	-12,594	140	,000
	Üst	71	4,225	0,831			
Madde19	Alt	71	3,028	1,146	-13,170	140	,000
	Üst	71	4,887	0,318			
Madde20	Alt	71	3,028	1,183	-7,667	140	,000
	Üst	71	4,408	0,950			
Madde21	Alt	71	2,493	0,984	-13,951	140	,000
	Üst	71	4,423	0,625			
Madde22	Alt	71	2,690	1,154	-13,541	140	,000
	Üst	71	4,746	0,553			
Madde23	Alt	71	2,789	1,041	-12,707	140	,000
	Üst	71	4,549	0,529			
Madde24	Alt	71	2,676	1,053	-12,603	140	,000
	Üst	71	4,493	0,606			
Madde25	Alt	71	2,761	1,165	-13,475	140	,000
	Üst	71	4,803	0,524			
Madde26	Alt	71	1,648	0,927	-14,655	140	,000
	Üst	71	3,944	0,939			

Madde27	Alt	71	2,437	1,105	-15,708	140	,000
	Üst	71	4,676	0,471			
Madde28	Alt	71	2,958	1,314	-10,646	140	,000
	Üst	71	4,746	0,527			
Madde29	Alt	71	3,014	1,102	-2,152	140	,033
	Üst	71	3,451	1,307			
Madde30	Alt	71	1,817	0,915	-14,634	140	,000
	Üst	71	4,056	0,908			
Madde31	Alt	71	2,563	1,131	-13,579	140	,000
	Üst	71	4,606	0,573			
Madde32	Alt	71	2,549	1,193	-12,891	140	,000
	Üst	71	4,592	0,599			
Madde33	Alt	71	2,873	1,182	-9,627	140	,000
	Üst	71	4,451	0,713			
Madde34	Alt	71	2,789	1,275	-8,836	140	,000
	Üst	71	4,408	0,871			
Madde35	Alt	71	3,028	1,082	-10,973	140	,000
	Üst	71	4,634	0,591			
Madde36	Alt	71	2,352	1,001	-18,403	140	,000
	Üst	71	4,761	0,462			
Madde37	Alt	71	2,549	1,039	-15,573	140	,000
	Üst	71	4,662	0,476			
Madde38	Alt	71	2,634	0,975	-15,616	140	,000
	Üst	71	4,648	0,481			
Madde39	Alt	71	3,056	1,206	-11,885	140	,000
	Üst	71	4,859	0,424			
Madde40	Alt	71	1,859	1,004	-12,970	140	,000
	Üst	71	3,944	0,908			
Madde41	Alt	71	3,958	1,259	-6,146	140	,000
	Üst	71	4,901	0,300			
Madde42	Alt	71	2,930	1,100	-11,737	140	,000
	Üst	71	4,690	0,623			
Madde43	Alt	71	1,746	0,952	-11,479	140	,000
	Üst	71	3,746	1,118			
Madde44	Alt	71	3,028	1,014	-13,878	140	,000
	Üst	71	4,817	0,390			
Madde45	Alt	71	2,859	0,975	-16,261	140	,000
	Üst	71	4,859	0,350			
Madde46	Alt	71	2,859	1,099	-13,712	140	,000
	Üst	71	4,789	0,445			
Madde47	Alt	71	2,732	1,095	-15,264	140	,000
	Üst	71	4,845	0,402			
Madde48	Alt	71	2,620	1,074	-15,894	140	,000
	Üst	71	4,789	0,411			

Çizelge 3.2’de verilen bulgulara göre; ölçeği oluşturan maddelerden elde edilen puanların üst ve alt grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda 29. soru dışında tüm test maddeleri için $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, ölçekten yüksek puan alanlar ile düşük puan alanlar arasında ölçeğin amaçladığı özelliği ölçme konusunda ayırt edici olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.1 ve 3.2.’de verilen bulgulara göre; 29. sorunun, hem madde-toplam korelasyon katsayısının küçük olması hem de madde ayırt edicilik özelliğinin düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

3.3.2.3. Yapı geçerliliği: TYYBÖ’nün, alt boyutlarını belirlemek ve yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Veri setinin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO’nun 0.60’dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2007: 126). Çizelge 3.3.’de KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları görülmektedir:

Çizelge 3.3
KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO		,956
Bartlett	X ²	6745,071
	sd	496
	p	,000

Çizelge 3.3’de verilen bulgulara göre; KMO değerinin 0.60’ın üzerinde olduğu; Bartlett testinin ise 0.01 önem derecesinde anlamlı olduğu tespit edildiğinden veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO = .956; Bartlett $p = 0,000 < 0,01$)

Faktör analizi yapılırken, temel bileşenler analizi ve Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanması amacıyla;

- Faktör altında tek kalan,
- Birden fazla faktör altında 0,10 puandan daha yakın değerler alan,

- Faktör yükü 0,50'nin altında olan sorular analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır.

Buna göre 1.döndürme sonunda 3, 9, 19, 26, 27, 30, 31 ve 38 numaralı sorular; 2. döndürme sonunda 7, 13 ve 41 numaralı sorular; 3. döndürme sonunda 36 numaralı soru analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu işlemler sonucunda özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 6 faktör elde edilmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanması için yapılan güvenilirlik analizlerinde, beşinci faktörde 12 numaralı sorunun güvenirliliği düşürdüğü görülmüş bu nedenle bu soru analizden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. 5. ve 6. döndürmede 43 ve 40 numaralı soruların da elenmesiyle özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 5 faktör elde edilmiştir. Bu faktör grupları "Toplantı Yönetimi Yeterliğini Belirleme Ölçeği"nin; 1-Görev Liderliği, 2-Katılım Yönetimi, 3-Süreç Liderliği, 4-Hazırlık ve 5-Grup Dinamiğini Yönetme alt boyutları olarak adlandırılmıştır. Ölçek 5 alt boyut ve toplamda 32 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına ilişkin bulgular çizelge 3.4'de verilmiştir:

Çizelge 3.4
Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1				FAKTÖR 2		FAKTÖR 3		FAKTÖR 4		FAKTÖR 5	
GÖREV LİDERLİĞİ				KATILIM YÖNETİMİ		SÜREÇ LİDERLİĞİ		HAZIRLIK		GRUP DİNAMİĞİNİ YÖNETME	
Madde no	Faktör yükü	Madde no	Faktör yükü	Madde no	Faktör yükü	Madde no	Faktör yükü	Madde no	Faktör yükü	Madde no	Faktör yükü
15	,783	4	,679	18	,718	28	,818	5	,841	34	,803
44	,771	39	,674	21	,706	11	,724	2	,827	20	,734
45	,759	48	,673	32	,705	33	,714	1	,717		
46	,736	47	,669	23	,666	14	,642				
42	,714	35	,620	37	,629	22	,617				
16	,713	8	,617	24	,603	25	,543				
6	,708	10	,591								
17	,689										
ÖZ DEĞERLER											
16,130				2,291		1,693		1,152		1,051	
AÇIKLANAN VARYANS ORANLARI											
%27,606				%13,912		%13,602		%8,349		%6,275	
TOPLAM VARYANSI AÇIKLAMA ORANI											
%69,742											

Çizelge 3.4’de verilen bulgulara göre; “Toplantı Yönetimi Yeterliğini Belirleme Ölçeği”nin birinci alt boyutu 15 maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %27,6’sını açıklamaktadır. Bu alt boyut, toplantı içinde başarılması gereken işlere yönelik yeterlikleri sorgulayan maddelerden oluştuğu için “görev liderliği” olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin ikinci alt boyutu 6 maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %13,9’unu açıklamaktadır. Bu alt boyut, toplantı içinde katılımın sağlanması ve yönetilmesine yönelik yeterlikleri sorgulayan maddelerden oluştuğu için “katılım yönetimi” olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin üçüncü alt boyutu 6 maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %13,6’sını açıklamaktadır. Bu alt boyut, sürecin nasıl yürütülmesi gerektiğine yönelik yeterlikleri sorgulayan maddelerden oluştuğu için “süreç liderliği” olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin dördüncü alt boyutu 3 maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %8,4’ünü açıklamaktadır. Bu alt boyut, toplantı hazırlığına yönelik yeterlikleri sorgulayan maddelerden oluştuğu için “hazırlık” olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin beşinci alt boyutu 2 maddeden oluşmakta olup, toplam varyansın %6,3’ünü açıklamaktadır. Bu alt boyut, grubun kontrol edilmesine yönelik yeterlikleri sorgulayan maddelerden oluştuğu için “grup dinamiğini yönetme” olarak adlandırılmıştır.

“Toplantı Yönetimi Yeterliğini Belirleme Ölçeği” toplamda 32 maddeden oluşmakta olup, açıklanan varyans oranı %69,7’dir.

3.3.2.4.Güvenirlilik analizleri: Ölçeğin güvenilirlik çalışması için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Çizelge 3.5’de ölçeğin alt boyutları ve geneli için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları görülmektedir.

Çizelge 3.5
Alt Boyutların İç Tutarlılık Katsayıları

Faktör	Cronbach Alpha
1-Görev liderliği	.956
2-Katılımın yönetilmesi	.888
3-Süreç liderliği	.921
4-Hazırlık	.843
5-Grup dinamiği	.751
Genel	.966

Çizelge 3.5’de verilen bulgulara göre; “Toplantı Yönetimi Yeterliğini Belirleme Ölçeği”nin alt boyutları için hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının 0.751 ve 0.956 arasında, ölçeğin geneli için ise 0.966 olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Sipahi vd.,2008: 89). Buna göre TYYBÖ’nün güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4 Verilerin Toplanması

Hazırlanan ölçek önceden belirtilen örneklem grubuna 2008 Nisan-Mayıs ayları içinde araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmaya katılacak öğretmenlere uygulama öncesinde gerekli açıklamalar yapılmış, araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra, gönüllülük esasına dayalı olarak katılımları sağlanmıştır. Uygulama yaklaşık 5-10 dakika arasında sürmüştür.

3.5 Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlemesinde bilgisayar ortamında SPSS for Windows 15,0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmada, sayılabilir veriler için frekans ve yüzde değerleri, ölçülebilir veriler için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Alt problemlere göre uygulanan diğer analiz teknikleri aşağıda sıralanmıştır:

- İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının; öğretmen cinsiyeti ve yönetici cinsiyeti değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Bağımsız Gruplar t-testi kullanılmıştır.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının; görev yapılan okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının; yöneticiyle çalışma süresi, yönetici yaşı, yönetici kıdemi ve yönetici eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere varyansların eşitliği durumunda Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA), varyansların eşit olmaması durumunda Welch ve Brown-Forsyth testleri kullanılmıştır.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının; öğretmen eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.
- Gruplar arasında tespit edilen anlamlı farkların kaynağını tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ve Tamhane's T2 testleri kullanılmıştır.
- Grup varyanslarının eşitliğinin test edilmesinde Levene homojenlik testi kullanılmıştır.
- İstatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmış, diğer durumlarda kullanılan anlamlılık düzeyi belirtilmiştir.

BÖLÜM 4

4. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik bulgularına ilişkin çizelgeler ve yorumları ile araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin, istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin çizelgeler ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Betimleyici Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 4.1
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	%yığı
Kadın	156	59,8	59,8
Erkek	105	40,2	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.1.'de verilen bulgulara göre, örneklem grubu; 156'sı kadın (%59,8); 105'i erkek (%40,2) olmak üzere toplam 261 öğretmenden oluşmaktadır.

Çizelge 4.2
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	%yığı
Önlisans	34	13,0	13,0
Lisans	192	73,6	86,6
Yüksek lisans	35	13,4	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.2'de verilen bulgulara göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 34'ü ön lisans düzeyinde (%13); 192'si lisans düzeyinde (%73,6); 35'i yüksek lisans düzeyinde (%13,4) eğitime sahiptir.

Çizelge 4.3
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yöneticileriyle Çalışma Süresi Değişkeni İçin
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	%yığı
0-2 yıl	131	50,2	50,2
3-5 yıl	86	33,0	83,1
6 ve üzeri	44	16,9	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.3’de verilen bulgulara göre, örneklem grubunun 131’i 0-2 yıl arasında (%50,2); 86’sı 3-5 yıl arasında (%33); 44’ü 6 yıl veya daha fazla süreyle (%16,9) yöneticileriyle birlikte çalışmaktadırlar.

Çizelge 4.4
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü Değişkeni İçin
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	%yığı
Devlet okulu	240	92,0	92,0
Özel okul	21	8,0	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.4’de verilen bulgulara göre; örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 240’ı devlet okulu (%92); 21’i özel okulda (%8) görev yapmaktadır.

Çizelge 4.5
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	%yığı
Bayan Yönetici ile Çalışanlar	44	16,9	16,9
Erkek Yönetici ile Çalışanlar	217	83,1	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.5’de verilen bulgulara göre; örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 44’ü bayan (%16,9); 217’si erkek yönetici ile çalışmaktadır (%83,1).

Çizelge 4.6
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yaşına Göre
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	% _{yığı}
33-40	42	16,1	16,1
41-45	74	28,4	44,4
46-50	96	36,8	81,2
51 ve üzeri	49	18,8	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.6’da verilen bulgulara göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 42’si 33-40 yaş grubunda (%16,1); 74’ü 41-45 yaş grubunda (%28,4); 96’sı 46-50 yaş grubunda (%36,8); 49’u 51 ve üzeri yaş grubunda (%18,8) yöneticilerle çalışmaktadır.

Çizelge 4.7
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Kıdemine Göre
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	% _{yığı}
1-5 yıl	91	34,9	34,9
6-10 yıl	80	30,7	65,5
11-15 yıl	55	21,1	86,6
16 yıl ve üzeri	35	13,4	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.7’de verilen bulgulara göre; örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 91’i 1-5 yıl arasında (%34,9); 80’i 6-10 yıl arasında (%30,7); 55’i 11-15 yıl arasında (%21,1); 35’i 16 yıl ve üzerinde (%13,4) kıdeme sahip yöneticilerle çalışmaktadır.

Çizelge 4.8
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre
Frekans Dağılımı Çizelgesi

Gruplar	N	%	% _{yığı}
Ön lisans	30	11,5	11,5
Lisans	198	75,9	87,4
Yüksek lisans	33	12,6	100,0
Toplam	261	100,0	

Çizelge 4.8’de verilen bulgulara göre; örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 30’u ön lisans düzeyinde (%11,5); 198’i lisans düzeyinde (%75,9), 33’ü yüksek lisans düzeyinde (%12,6) eğitime sahip yöneticilerle çalışmaktadır.

4.2. Araştırmanın Temel Problemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın temel problemi; “İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterlikleri öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılanmaktadır?” şeklinde belirlenmiştir. Ana probleme cevap bulmak amacıyla deneklerin TYYBÖ’ndeki her bir alt boyutta verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve ortalamaların hangi algı düzeyine denk geldiği çizelge 4.12’de verilmiştir.

Çizelge 4.9
Faktörlere Göre Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Faktör	N	\bar{x}	Algı düzeyi	ss
Görev liderliği	261	3,99	Genellikle	0,81
Katılım yönetimi	261	3,61	Genellikle	0,92
Süreç liderliği	261	3,81	Genellikle	0,97
Hazırlık	261	4,16	Genellikle	0,91
Grup dinamiğini yönetme	261	3,73	Genellikle	1,04

Çizelge 4.9’da verilen bulgulara göre, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticileri;

- “Görev liderliği” alt boyutunu oluşturan yeterlikleri yerine getirme sıklığı bakımından genellikle düzeyinde ($\bar{x} = 3,99$),
- “Katılım yönetimi” alt boyutunu oluşturan yeterlikleri yerine getirme sıklığı bakımından genellikle düzeyinde ($\bar{x} = 3,61$),
- “Süreç liderliği” alt boyutunu oluşturan yeterlikleri yerine getirme sıklığı bakımından genellikle düzeyinde ($\bar{x} = 3,81$),
- “Hazırlık” alt boyutunu oluşturan yeterlikleri yerine getirme sıklığı bakımından genellikle düzeyinde ($\bar{x} = 4,16$),
- “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutunu oluşturan yeterlikleri yerine getirme sıklığı bakımından genellikle düzeyinde ($\bar{x} = 3,73$) algılanmaktadır.

Yöneticiler en yüksek ortalamayı “hazırlık” alt boyutunda ($\bar{x} =4,16$) elde ederken, en düşük ortalamayı “katılım yönetimi” alt boyutunda ($\bar{x} =3,61$) elde etmişlerdir.

4.3.Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çeşitli betimleyici değişkenlere göre, yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının araştırıldığı alt problemlere ilişkin yapılan analizlerin sonuçları çizelge 4.10’da derlenmiştir.

Çizelge 4.10
Alt Boyutlar ve Betimsel Değişkenlere Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıların Genel Değerlendirmesi

ALT BOYUTLAR	BETİMSEL DEĞİŞKENLER							
	Öğretmen cinsiyeti	Öğretmen eğitim düzeyi	Yöneticiyle çalışma süresi	Okul türü	Yönetici cinsiyeti	Yönetici yaşı	Yönetici kademi	Yönetici eğitim düzeyi
Görev liderliği				*	*	*		*
Katılım yönetimi		*	*	*	*			*
Süreç liderliği	*		*	*				*
Hazırlık	*	*	*				*	*
Grup dinamiğini yönetme						*	*	*

(*p< 0.05)

Alt problemlere yönelik olarak yapılan analizler aşağıda verilmektedir:

4.3.1 Araştırmanın birinci alt problemde; TYYBÖ'nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla; grup ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Grup varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir.

4.3.1.1. “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, cinsiyet değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir ($L_F = 0,566$; $p=0,453 > 0,05$). Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.11
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Görev Liderliği	Kadın	156	3,9923	,83631	259	-,026	,980
	Erkek	105	3,9949	,76335			

Çizelge 4.11.’da verilen bulgulara göre; bayan ve erkek öğretmenlerin algıları, “görev liderliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=0,026$; $p=0,980 > 0,05$).

4.3.1.2. “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, cinsiyet değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 3,853$; $p=0,051 > 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.12
“Katılım yönetimi” At Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Katılım yönetimi	Kadın	156	3,5417	,98821	259	-1,607	,109
	Erkek	105	3,7286	,81232			

Çizelge 4.12’de verilen bulgulara göre; bayan ve erkek öğretmenlerin algıları, “katılım yönetimi” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=-1,607$; $p=0,109 > 0,05$).

4.3.1.3. “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, cinsiyet değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 12,394$; $p=0,001 < 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.13
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Süreç liderliği	Kadın	156	3,6987	1,05530	255,349	-2,385	,018
	Erkek	105	3,9730	,79935			

Çizelge 4.13’de verilen bulgulara göre; bayan ve erkek öğretmenlerin algıları, “süreç liderliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,385$; $p=0,018 < 0,05$).

Buna göre; “süreç liderliği” alt boyutunda, erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,9730$), bayan öğretmenlere göre ($\bar{x}=3,6987$), yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.1.4. “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, cinsiyet değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 11,648$; $p=0,001 < 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.14
“Hazırlık” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Hazırlık	Kadın	156	4,0385	1,02090	258,999	-2,823	,005
	Erkek	105	4,3365	,68484			

Çizelge 4.14’de verilen bulgulara göre bayan ve erkek öğretmenlerin algıları, “hazırlık” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($t=2,823$; $p=0,005 < 0,05$)

Buna göre; “hazırlık” alt boyutunda, erkek öğretmenler ($\bar{x}= 4,3365$), bayan öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,0385$), yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.1.5. “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, cinsiyet değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 1,644$; $p=0,201 > 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.15
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Grup dinamiğini yönetme	Kadın	156	3,7019	1,07280	259	-,458	,647
	Erkek	105	3,7619	,98081			

Çizelge 4.15’de verilen bulgulara göre bayan ve erkek öğretmenlerin algıları, “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($t= 0,458$; $p= 0,647>0,05$)

4.3.2 Araştırmanın ikinci alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu alt problemde parametrik testlerin ön koşulları sağlanmadığı için grupların karşılaştırılmasında parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

4.3.2.1 “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.16
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalamaları	X^2	sd	p
Görev liderliği	A=Ön lisans	9	183,89	4,690	2	,096
	B=Lisans	228	128,60			
	C=Yüksek lisans	24	133,94			

Çizelge 4.16’da verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($X^2= 4,690$; $p=0,096 >0,05$).

4.3.2.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.17
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre
Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalamaları	X^2	sd	p	Anlamlı fark
Katılım yönetimi	A=Ön lisans	9	201,33	8,622	2	,013	A-B A-C
	B=Lisans	228	127,41				
	C=Yüksek lisans	24	138,73				

Çizelge 4.17’de verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2= 8,622$; $p=0,013 < 0,05$).

Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere öğrenim durumu değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmıştır. Mann Whitney U-testi sonuçlarına göre farkın ön lisans-lisans ve ön lisans-yüksek lisans grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Buna göre; “katılım yönetimi” alt boyutunda, ön lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenler (sıra ortalaması=183,89), lisans (sıra ortalaması=128,60) ve yüksek lisans (sıra ortalaması=133,94) düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlere göre yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.2.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.18
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre
Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalamaları	X ²	sd	p
Süreç liderliği	A=Ön lisans	9	184,06	4,635	2	,099
	B=Lisans	228	128,96			
	C=Yüksek lisans	24	130,52			

Çizelge 4.18’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 4,635$; $p=0,099>0,05$).

4.3.2.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.19
“Hazırlık” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre
Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalamaları	X ²	sd	p	Anlamlı fark
Hazırlık	A=Ön lisans	9	177,94	6,869	2	,032	A-C
	B=Lisans	228	132,02				
	C=Yüksek lisans	24	103,75				

Çizelge 4.19’da verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2= 6,869$; $p=0,032<0,05$).

Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere eğitim düzeyi değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmıştır. Mann Whitney U-testi sonuçlarına göre farkın ön lisans-yüksek lisans grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Buna göre; “hazırlık” alt boyutunda, ön lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenler (sıra ortalaması=177,94), yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlere göre (sıra ortalaması=103,75) yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.2.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.20
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalamaları	X ²	sd	p
Grup dinamiğini yönetme	A=Ön lisans	9	153,06	1,022	2	,600
	B=Lisans	228	129,52			
	C=Yüksek lisans	24	136,77			

Çizelge 4.20’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2 = 1,022$; $p = 0,600 > 0,05$).

4.3.3 Araştırmanın üçüncü alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla; grup ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir.

Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçları yorumlanmıştır.

4.3.3.1 “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 1,618$; $p = 0,200 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.21
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Görev liderliği	0-2 yıl	131	3,9333	,73254
	3-5 yıl	86	4,0767	,81531
	6 ve üzeri	44	4,0091	,98438

ANOVA tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Görev liderliği	Gruplar Arası	1,081	2	,540	,830	,437
	Grup İçi	167,930	258	,651		
	TOPLAM	169,011	260			

Çizelge 4.21’de verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F = 0,830$; $p = 0,437 > 0,05$).

4.3.3.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 2,266$; $p = 0,106 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.22
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Katılım yönetimi	0-2 yıl	131	3,4402	,95297
	3-5 yıl	86	3,8314	,79356
	6 ve üzeri	44	3,7235	,98892

ANOVA tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Katılım yönetimi	Gruplar Arası	8,547	2	4,273	5,161	,006
	Grup İçi	213,639	258	,828		
	TOPLAM	222,186	260			

Çizelge 4.22’de verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=5,161$; $p= 0,006<0,05$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.23

“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Alt boyut	Çalışma Süresi		Ortalamalar farkı	Standart hata	p
Katılım yönetimi	0-2	3-5	-,39119(*)	,12629	,009
		6 ve üzeri	-,28328	,15856	,205
	3-5	0-2	,39119(*)	,12629	,009
		6 ve üzeri	,10791	,16867	,815
	6 ve üzeri	0-2	,28328	,15856	,205
		3-5	-,10791	,16867	,815

Çizelge 4.23’de verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,009<0,05$).

Buna göre; “katılım yönetimi” alt boyutunda, çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{x}=3,831$), çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{x}=3,440$) yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.3.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 2,042$; $p=0,132 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.24
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Süreç liderliği	0-2 yıl	131	3,6514	1,02061
	3-5 yıl	86	4,0136	,84722
	6 ve üzeri	44	3,8788	,96807

ANOVA tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Süreç liderliği	Gruplar Arası	7,067	2	3,533	3,851	,022
	Grup İçi	236,724	258	,918		
	TOPLAM	243,791	260			

Çizelge 4.24’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3,851$; $p= 0,022<0,05$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.25
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Scheffe Testi Sonuçları

Alt boyut	Çalışma Süresi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Süreç liderliği	0-2	3-5	-,36217(*)	,13294	,026
		6 ve üzeri	-,22739	,16690	,397
	3-5	0-2	,36217(*)	,13294	,026
		6 ve üzeri	,13478	,17754	,750
	6 ve üzeri	0-2	,22739	,16690	,397
		3-5	-,13478	,17754	,750

Çizelge 4.25’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl arasında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Buna göre; “süreç liderliği” alt boyutunda, çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{x} = 4,0136$), çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{x} = 3,6514$), yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.3.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 2,335$; $p=0,099 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.26
“Hazırlık” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Hazırlık	0-2 yıl	131	3,9567	,93863
	3-5 yıl	86	4,4070	,78449
	6 ve üzeri	44	4,2727	,93806

ANOVA tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Hazırlık	Gruplar Arası	11,216	2	5,608	7,069	,001
	Grup İçi	204,682	258	,793		
	TOPLAM	215,899	260			

Çizelge 4.26’de verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=7,069$; $p= 0,001<0,05$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.27
“Hazırlık” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Scheffe Testi Sonuçları

Alt boyut	Çalışma Süresi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Hazırlık	0-2	3-5	-,45023(*)	,12362	,002
		6 ve üzeri	-,31598	,15520	,128
	3-5	0-2	,45023(*)	,12362	,002
		6 ve üzeri	,13425	,16509	,719
	6 ve üzeri	0-2	,31598	,15520	,128
		3-5	-,13425	,16509	,719

Çizelge 4.27’de verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenler ile 3-5 yıl arasında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,002<0,05$)

Buna göre; “hazırlık” alt boyutunda, çalışma süresi 3-5 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{x}=4,4070$), çalışma süresi 0-2 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{x}=3,9567$) yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.3.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 1,699$; $p=0,185 > 0,05$)

Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.28
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Grup dinamiğini yönetme	0-2 yıl	131	3,7595	,96745
	3-5 yıl	86	3,6628	1,05842
	6 ve üzeri	44	3,7500	1,19349

ANOVA tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Grup dinamiğini yönetme	Gruplar Arası	,516	2	,258	,239	,787
	Grup İçi	278,147	258	1,078		
	TOPLAM	278,663	260			

Çizelge 4.28’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=0,239$; $p=0,787 >0,05$).

4.3.4 Araştırmanın dördüncü alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu alt problemde parametrik testlerin ön koşulları sağlanmadığı için grupların karşılaştırılmasında parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

4.3.4.1. “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, okul türü değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.29
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Görev liderliği	Devlet	240	125,09	30022	1102,0	,000
	Özel	21	198,52	4169		

Çizelge 4.29’da verilen bulgulara göre devlet okulunda görev yapan öğretmenler ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıları, “görev liderliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir ($U=1102,0$; $p=0,000 <0,05$).

Buna göre; “görev liderliği” alt boyutunda, özel okulda görev yapan öğretmenler (sıra ortalaması=198,52), devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre (sıra ortalaması=125,09), yöneticilerini, daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.4.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, okul türü değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.30
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Katılım yönetimi	Devlet	240	125,96	30230	1310,0	,000
	Özel	21	188,62	3961		

Çizelge 4.30’da verilen bulgulara göre; devlet okulunda görev yapan öğretmenler ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıları, “katılım yönetimi” alt boyutunda, anlamlı bir farklılık göstermektedir (U=1310; p=0,000<0,05).

Buna göre; “katılım yönetimi” alt boyutunda, özel okulda görev yapan öğretmenler (sıra ortalaması= 188,62), devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre (sıra ortalaması= 125,96), yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.4.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, okul türü değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.31
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Süreç liderliği	Devlet	240	125,02	30004	1084,0	,000
	Özel	21	199,38	4187		

Çizelge 4.31’de verilen bulgulara göre; devlet okulunda görev yapan öğretmenler ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıları, “süreç liderliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir (U= 1084; p=0,000<0,05).

Buna göre; “süreç liderliği” alt boyutunda, özel okulda görev yapan öğretmenler (sıra ortalaması= 199,38), devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre (sıra ortalaması= 125,02), yöneticilerini daha yeterli algılamaktadırlar.

4.3.4.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, okul türü değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.32
“Hazırlık” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre
Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Hazırlık	Devlet	240	128,55	30852	1932,0	,072
	Özel	21	159,00	3339		

Çizelge 4.32’de verilen bulgulara göre; devlet okulunda görev yapan öğretmenler ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıları, “hazırlık” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir (U= 1932; p=0,072 >0,05).

4.3.4.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, okul türü değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Çizelge 4.33
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre
Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Grup	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Grup dinamiğini yönetme	Devlet	240	129,17	31001	2081,5	,181
	Özel	21	151,88	29972		

Tablo 4.33’de verilen bulgulara göre; devlet okulunda görev yapan öğretmenler ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıları, “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir (U= 2081,5; p=0,181 >0,05).

4.3.5 Araştırmanın beşinci alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, yöneticilerinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla; grup ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir.

4.3.5.1 “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin cinsiyetine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 6,004$; $p=0,015 < 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.34
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Görev liderliği	Bayan Yönetici ile Çalışanlar	44	4,3515	,56593	85,342	4,215	,000
	Erkek Yönetici ile Çalışanlar	217	3,9207	,82902			

Çizelge 4.34’de verilen bulgulara göre; bayan yöneticilerle çalışan öğretmenler ile erkek yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları, “görev liderliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= 4,215$; $p=0,000 < 0,05$).

Buna göre; “görev liderliği” alt boyutunda, bayan yöneticiler ($\bar{x}=4,3515$), erkek yöneticilere göre ($\bar{x}= 3,9207$), daha yeterli algılanmaktadır.

4.3.5.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin cinsiyetine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 2,055$; $p=0,153 > 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.35
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	sd	t	p
Katılım yönetimi	Bayan Yönetici ile Çalışanlar	44	3,9735	,80690	259	2,844	,005
	Erkek Yönetici ile Çalışanlar	217	3,5445	,93159			

Çizelge 4.35’de verilen bulgulara göre; bayan yöneticilerle çalışan öğretmenler ile erkek yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları, “katılım yönetimi” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= 2,844$; $p=0,005<0,05$).

Buna göre; “katılım yönetimi” alt boyutunda, bayan yöneticiler ($\bar{x}= 3,9735$), erkek yöneticilere göre ($\bar{x}= 3,5445$), daha yeterli olarak algılanmaktadır.

4.3.5.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin cinsiyetine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 0,349$; $p=0,555 > 0,05$)

Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.36
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Süreç liderliği	Bayan Yönetici ile Çalışanlar	44	4,0341	,94662	259	1,697	,091
	Erkek Yönetici ile Çalışanlar	217	3,7634	,96843			

Çizelge 4.36’da verilen bulgulara göre; bayan yöneticilerle çalışan öğretmenler ile erkek yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları, “süreç liderliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=1,697$; $p=0,091>0,05$).

4.3.5.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin cinsiyetine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 0,006$; $p=0,941 > 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.37
“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Hazırlık	Bayan Yönetici ile Çalışanlar	44	4,2121	,97007	259	,428	,669
	Erkek Yönetici ile Çalışanlar	217	4,1475	,90083			

Çizelge 4.37’de verilen bulgulara göre; bayan yöneticilerle çalışan öğretmenler ile erkek yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları, “hazırlık” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t= ,428$; $p=0,669 > 0,05$).

4.3.5.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin cinsiyetine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 0,000$; $p=0,990 > 0,05$) Buna göre yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.38
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Cinsiyetine Göre
Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
Grup dinamiğini yönetme	Bayan Yönetici ile Çalışanlar	44	3,8068	1,04111	259	,567	,571
	Erkek Yönetici ile Çalışanlar	217	3,7097	1,03573			

Çizelge 4.38’de verilen bulgulara göre; bayan yöneticilerle çalışan öğretmenler ile erkek yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t= 0567$; $p=0,571 >0,05$).

4.3.6 Araştırmanın altıncı alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, yöneticilerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla; grup ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir. Varyans eşitliğinin sağlanamadığı durumlarda ANOVA testi yerine Welch ve Brown- Forsythe testleri uygulanmıştır.

Gruplar arasında anlamlı farklılığın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane T2 testi sonuçları yorumlanmıştır.

4.3.6.1 “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 12,044$; $p=0,000 < 0.05$) Bu durumda; tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.39
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre
Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Görev liderliği	33-40	42	4,2111	,72761	Welch	9,036	,000
	41-45	74	3,9477	,71123			
	46-50	96	4,2194	,59910	Brown-Forsythe	11,550	,000
	51 ve üzeri	49	3,4327	1,05892			

Çizelge 4.39’da verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{welch}= 9,036$; $p=0,000 <0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane T2 testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.40
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Tamhane Testi Sonuçları

Alt boyut	Müdür yaş		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Görev liderliği	33-40	41-45	,26336	,13943	,321
		46-50	-,00833	,12784	1,000
		51 ve üzeri	,77846(*)	,18839	,001
	41-45	33-40	-,26336	,13943	,321
		46-50	-,27170	,10283	,054
		51 ve üzeri	,51509(*)	,17239	,022
	46-50	33-40	,00833	,12784	1,000
		41-45	,27170	,10283	,054
		51 ve üzeri	,78679(*)	,16316	,000
	51 ve üzeri	33-40	-,77846(*)	,18839	,001
		41-45	-,51509(*)	,17239	,022
		46-50	-,78679(*)	,16316	,000

Çizelge 4.40’da verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutunda, 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerle çalışan öğretmenlerin görüşleri ile diğer yaş gruplarındaki yöneticilerle çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Buna göre; 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticiler ($\bar{x}= 3,4327$), 33-40 yaş grubundaki ($\bar{x}= 4,2111$); 41-45 yaş grubundaki ($\bar{x}= 3,9477$) ve 46-50 yaş grubundaki yöneticilere göre ($\bar{x}= 4,2194$), daha yetersiz algılanmaktadırlar.

4.3.6.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 0,281$; $p=0,839 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.41
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Katılım yönetimi	33-40	42	3,7738	,95907
	41-45	74	3,6171	,85685
	46-50	96	3,7014	,92113
	51 ve üzeri	49	3,3163	,95878

ANOVA tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Katılım yönetimi	Gruplar Arası	6,146	3	2,049	2,437	,065
	Grup İçi	216,040	257	,841		
	TOPLAM	222,186	260			

Çizelge 4.41’de verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F= 2,437$; $p= 0,065 > 0,05$).

4.3.6.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 1,088$; $p=0,355 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.42
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Süreç liderliği	33-40	42	3,8294	1,14438
	41-45	74	3,7410	,85969
	46-50	96	3,9618	,91462
	51 ve üzeri	49	3,5952	1,03916

ANOVA tablosu

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Süreç liderliği	Gruplar Arası	4,840	3	1,613	1,735	,160
	Grup İçi	238,951	257	,930		
	TOPLAM	243,791	260			

Çizelge 4.42’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F= 1,735$; $p= 0,160 >0,05$).

4.3.6.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 3,429$; $p=0,018 < 0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.43
“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre
Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Hazırlık	33-40	42	4,2937	,74062	Welch	2,310	,080
	41-45	74	4,0450	,96880			
	46-50	96	4,3021	,78893	Brown-Forsythe	2,452	,065
	51 ve üzeri	49	3,9320	1,11384			

Çizelge 4.43’de verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{welch}= 2,310$; $p= 0,080 >0,05$).

4.3.6.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 3,079$; $p=0,028 < 0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.44
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Grup dinamiğini yönetme	33-40	42	4,1548	,85174	Welch	5,889	,001
	41-45	74	3,6892	,90547			
	46-50	96	3,8021	1,02977	Brown-Forsythe	6,170	,001
	51 ve üzeri	49	3,2653	1,20374			

Çizelge 4.44’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin yaşına göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{welch} = 5,889$; $p = 0,001 < 0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane T^2 testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.45
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Yaşına Göre Tamhane Testi Sonuçları

Alt boyut	Müdür yaş		Ortalamalar farkı	Standart hata	p
Grup dinamiğini yönetme	33-40	41-45	,46557(*)	,16838	,041
		46-50	,35268	,16828	,211
		51 ve üzeri	,88946(*)	,21643	,001
	41-45	33-40	-,46557(*)	,16838	,041
		46-50	-,11289	,14875	,972
		51 ve üzeri	,42388	,20162	,210
	46-50	33-40	-,35268	,16828	,211
		41-45	,11289	,14875	,972
		51 ve üzeri	,53678	,20154	,054
	51 ve üzeri	33-40	-,88946(*)	,21643	,001
		41-45	-,42388	,20162	,210
		46-50	-,53678	,20154	,054

Çizelge 4.45’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, 33-40 yaş grubu yöneticilerle çalışan öğretmenler ile 41-45 yaş grubu yöneticilerle çalışan öğretmenler arasında ($p=0,041<0,05$) ve 33-40 yaş grubu yöneticilerle çalışan öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilerle çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında ($p=0,001<0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Buna göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda, 33-40 yaş grubundaki yöneticiler ($\bar{x}= 4,1548$), 41-45 yaş grubundaki ($\bar{x}= 3,6892$) ve 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilere göre ($\bar{x}= 3,2653$), daha yeterli algılanmaktadır.

4.3.7 Araştırmanın yedinci alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, yöneticilerinin kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla; grup ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir. Varyans eşitliğinin sağlanamadığı durumlarda ANOVA testi yerine Welch ve Brown- Forsythe testleri uygulanmıştır.

Gruplar arasında anlamlı farklılığın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane T2 testi sonuçları yorumlanmıştır.

4.3.7.1 “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 4,849$; $p< 0.05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.46
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre
Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	<i>p</i>
Görev liderliği	0-5	91	3,9700	,79494	Welch	2,515	,062
	6-10	80	4,1625	,60980			
	11-15	55	3,9370	,92975	Brown-Forsythe	2,078	,105
	16 ve üzeri	35	3,7562	,96405			

Çizelge 4.46’da verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{\text{welch}} = 2,515$; $p = 0,062 > 0,05$).

4.3.7.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 3,530$; $p < 0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.47
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre
Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	<i>p</i>
Katılım yönetimi	0-5	91	3,4908	1,06324	Welch	1,373	,255
	6-10	80	3,7708	,79040			
	11-15	55	3,6273	,86124	Brown-Forsythe	1,385	,248
	16 ve üzeri	35	3,5762	,90147			

Çizelge 4.47’de verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{\text{welch}} = 1,385$; $p = 0,248 > 0,05$).

4.3.7.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 3,182$; $p=0,025 < 0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.48
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Süreç liderliği	0-5	91	3,6154	1,09677	Welch	2,100	,104
	6-10	80	3,9396	,80751			
	11-15	55	3,9667	,86030	Brown-Forsythe	2,229	,086
	16 ve üzeri	35	3,7667	1,05502			

Çizelge 4.48’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{welch} = 2,100$; $p = 0,104 > 0,05$).

4.3.7.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 2,690$; $p=0,047 < 0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.49
“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Hazırlık	0-5	91	4,0586	,93306	Welch	4,036	,009
	6-10	80	4,4083	,70157			

	11-15	55	4,1273	,98234	Brown-Forsythe	3,172	,026
	16 ve üzeri	35	3,8952	1,05957			

Çizelge 4.49’da verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{welch}= 4,036$; $p= 0,009 <0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T^2 testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.50
“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre
Tamhane Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici kıdemi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Hazırlık	0-5	6-10	-,34973(*)	,12538	,035
		11-15	-,06866	,16466	,999
		16 ve üzeri	,16337	,20407	,965
	6-10	0-5	,34973(*)	,12538	,035
		11-15	,28106	,15394	,358
		16 ve üzeri	,51310	,19552	,068
	11-15	0-5	,06866	,16466	,999
		6-10	-,28106	,15394	,358
		16 ve üzeri	,23203	,22276	,884
	16 ve üzeri	0-5	-,16337	,20407	,965
		6-10	-,51310	,19552	,068
		11-15	-,23203	,22276	,884

Çizelge 4.50’da verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutunda, 0-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,35 <0,05$).

Buna göre; “hazırlık” alt boyutunda, 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler ($\bar{x}= 4,4083$), 0-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre ($\bar{x}= 4,0586$) daha yeterli algılanmaktadırlar.

4.3.7.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 3,715$; $p=0,012 < 0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.51
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Grup dinamiğini yönetme	0-5	91	3,7692	,98688	Welch	3,239	,025
	6-10	80	3,9625	,85970			
	11-15	55	3,5091	1,16066	Brown-Forsythe	3,069	,030
	16 ve üzeri	35	3,4143	1,20346			

Çizelge 4.51’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin kıdemine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{\text{welch}} = 3,239$; $p = 0,025 < 0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T2 testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.52
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda Yönetici Kıdemine Göre Tamhane Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici kıdemi		Ortalamalar farkı	Standart hata	p
Grup dinamiği	0-5	6-10	-,19327	,14121	,680
		11-15	,26014	,18761	,670
		16 ve üzeri	,35495	,22822	,554
	6-10	0-5	,19327	,14121	,680
		11-15	,45341	,18366	,089
		16 ve üzeri	,54821	,22499	,106
	11-15	0-5	-,26014	,18761	,670
		6-10	-,45341	,18366	,089
		16 ve üzeri	,09481	,25666	,999
	16 ve üzeri	0-5	-,35495	,22822	,554
		6-10	-,54821	,22499	,106
		11-15	-,09481	,25666	,999

Çizelge 4.52’de verilen bulgulara göre; grup dinamiğini yönetme alt boyutunda, yönetici kıdemine göre oluşturulan öğretmen gruplarının algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

4.3.8 Araştırmanın sekizinci alt probleminde; TYYBÖ’nin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla; grup ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile test edilmiştir. Varyans eşitliğinin sağlanamadığı durumlarda ANOVA testi yerine Welch ve Brown- Forsythe testleri uygulanmıştır.

Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın tespit edilmesi durumunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden varyans eşitliği olması durumunda Scheffe, varyans eşitliği olmaması durumunda Tamhane T2 testi sonuçları yorumlanmıştır.

4.3.8.1 “Görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 9,153$; $p=0,000<0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.53
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	p
Görev liderliği	Ön lisans	30	3,6244	1,11685	Welch	6,302	,004
	Lisans	198	3,9886	,74918	Brown-Forsythe	5,237	,008
	Yüksek Lisans	33	4,3576	,65676			

Çizelge 4.53’de verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{welch} = 6,302$; $p = 0,004 < 0,05$). Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T^2 testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.54
“Görev liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tamhane Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici eğitim düzeyi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Görev liderliği	Ön lisans	Lisans	-,36411	,21074	,255
		Yüksek lisans	-,73313(*)	,23377	,009
	Lisans	Ön lisans	,36411	,21074	,255
		Yüksek lisans	-,36902(*)	,12612	,016
	Yüksek lisans	Ön lisans	,73313(*)	,23377	,009
		Lisans	,36902(*)	,12612	,016

Çizelge 4.54’de verilen bulgulara göre; “görev liderliği” alt boyutunda, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile ön lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler arasında ($p = 0,009 < 0,05$) ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları arasında ($p = 0,016 < 0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Buna göre; “görev liderliği” alt boyutunda, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler ($\bar{x} = 4,3576$), ön lisans ($\bar{x} = 3,6244$) ve lisans ($\bar{x} = 3,9886$) düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre daha yeterli algılanmaktadırlar.

4.3.8.2 “Katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 0,806$; $p = 0,448 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.55
“Katılım yönetimi” At Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Katılım yönetimi	Ön lisans	30	3,5833	1,02903
	Lisans	198	3,5589	,89880
	Yüksek Lisans	33	3,9949	,91713

ANOVA Tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Katılım yönetimi	Gruplar Arası	5,416	2	2,708	3,223	,041
	Grup İçi	216,770	258	,840		
	TOPLAM	222,186	260			

Çizelge 4.55’de verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3,223$; $p= 0,041<0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.56
“Katılım yönetimi” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Scheffe Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici Eğitim Düzeyi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Katılım yönetimi	Ön lisans	Lisans	,02441	,17958	,991
		Yüksek lisans	-,41162	,23123	,207
	Lisans	Ön lisans	-,02441	,17958	,991
		Yüksek lisans	-,43603(*)	,17235	,042
	Yüksek lisans	Ön lisans	,41162	,23123	,207
		Lisans	,43603(*)	,17235	,042

Çizelge 4.56’da verilen bulgulara göre; “katılım yönetimi” alt boyutunda, lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,042<0,05$).

Buna göre; “katılım yönetimi” alt boyutunda, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler ($\bar{x}= 3,9949$), lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre ($\bar{x}= 3,5589$) daha yeterli algılanmaktadırlar.

4.3.8.3 “Süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 0,109$; $p=0,897 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.57
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Süreç liderliği	Ön lisans	30	3,4389	,91338
	Lisans	198	3,8258	,94494
	Yüksek Lisans	33	4,0455	1,08515

ANOVA Tablosu

Alt boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Süreç liderliği	Gruplar Arası	6,010	2	3,005	3,261	,040
	Grup İçi	237,781	258	,922		
	TOPLAM	243,791	260			

Çizelge 4.57’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F=3,261$; $p= 0,040 < 0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.58
“Süreç liderliği” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Scheffe Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici Eğitim Düzeyi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Süreç liderliği	Ön lisans	Lisans	-,38687	,18808	,123
		Yüksek lisans	-,60657(*)	,24218	,045
	Lisans	Ön lisans	,38687	,18808	,123
		Yüksek lisans	-,21970	,18051	,478
	Yüksek lisans	Ön lisans	,60657(*)	,24218	,045
		Lisans	,21970	,18051	,478

Çizelge 4.58’de verilen bulgulara göre; “süreç liderliği” alt boyutunda, ön lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin alguları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($p=0,045<0,05$)

Buna göre; “süreç liderliği” alt boyutunda, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler ($\bar{x}= 4,0455$), ön lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre ($\bar{x}= 3,4389$) daha yeterli algılanmaktadırlar.

4.3.8.4 “Hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. ($L_F = 4,724$; $p=0,010<0,05$) Bu durumda tek yönlü varyans analizinin ön şartı sağlanamadığından ANOVA testi yerine Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır.

Çizelge 4.59
“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Welch ve Brown-Forsythe Test Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss		F	<i>p</i>
Hazırlık	Ön lisans	30	4,1111	1,06614	Welch	5,889	,005
	Lisans	198	4,1111	,93077	Brown-Forsythe	2,796	,007
	Yüksek Lisans	33	4,4848	,50752			

Çizelge 4.59’da verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{welch} = 5,889$; $p = 0,005 < 0,05$). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tamhane T^2 testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.60
“Hazırlık” Alt Boyutunda Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Tamhane Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici eğitim düzeyi		Ortalamalar farkı	Standart hata	<i>p</i>
Hazırlık	Ön lisans	Lisans	,00000	,20558	1,000
		Yüksek lisans	-,37374	,21376	,241
	Lisans	Ön lisans	,00000	,20558	1,000
		Yüksek lisans	-,37374(*)	,11037	,003
	Yüksek lisans	Ön lisans	,37374	,21376	,241
		Lisans	,37374(*)	,11037	,003

Çizelge 4.60’da verilen bulgulara göre; “hazırlık” alt boyutunda, lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,003<0,05$)

Buna göre; “hazırlık” alt boyutunda, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler ($\bar{x}=4,4848$), lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre ($\bar{x}=4,1111$), daha yeterli algılanmaktadırlar.

4.3.8.5 “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezini sınamak üzere yapılan Levene testinde grupların varyanslarının eşit olduğu tespit edilmiştir. ($L_F = 1,472$; $p=0,231 > 0,05$) Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir:

Çizelge 4.61
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda
Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Gruplar	N	\bar{x}	ss
Grup dinamiğini yönetme	Ön lisans	30	3,1000	1,19193
	Lisans	198	3,7424	,99329
	Yüksek Lisans	33	4,1970	,86548

ANOVA Tablosu

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Grup dinamiğini yönetme	Gruplar Arası	19,130	2	9,565	9,508	,000
	Grup İçi	259,533	258	1,006		
	TOPLAM	278,663	260			

Çizelge 4.61’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında, yöneticilerinin eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (F=9,508; p= 0,000 <0,05). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere ikili karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır.

Çizelge 4.62
“Grup dinamiğini yönetme” Alt Boyutunda
Yönetici Eğitim Düzeyine Göre
Scheffe Testi Sonuçları

Alt boyut	Yönetici eğitim düzeyi		Ortalamalar farkı	Standart hata	p
Grup dinamiğini yönetme	Ön lisans	Lisans	-,64242(*)	,19650	,005
		Yüksek lisans	-1,09697(*)	,25301	,000
	Lisans	Ön lisans	,64242(*)	,19650	,005
		Yüksek lisans	-,45455	,18858	,057
	Yüksek lisans	Ön lisans	1,09697(*)	,25301	,000
		Lisans	,45455	,18858	,057

Çizelge 4.62’de verilen bulgulara göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda, ön lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenler ile lisans düzeyinde ve

yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($p < 0,05$)

Buna göre; “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda, ön lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler ($\bar{x} = 3,1000$), lisans düzeyinde ($\bar{x} = 3,7424$) ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre ($\bar{x} = 4,1970$) daha yetersiz olarak algılanmaktadırlar.

BÖLÜM 5

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik olarak geliştirilen bazı öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Araştırma kapsamında ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyleri 5 alt boyutta incelenmiştir. Ayrıca çeşitli betimleyici değişkenlerin, toplantı yönetimi yeterliklerine yönelik algıları nasıl etkilediği de betimlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın ana problemine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine öğretmenler tarafından verilen puanların aritmetik ortalamaları “görev liderliği” alt boyutunda 3,99; “katılım yönetimi” alt boyutunda 3,61; “süreç liderliği” alt boyutunda 3,81; “hazırlık” alt boyutunda 4,16 ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda 3,73 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticiler en yüksek ortalamayı “hazırlık” alt boyutunda (\bar{x} =4,16) elde ederken, en düşük ortalamayı “katılım yönetimi” alt boyutunda (\bar{x} =3,61) elde etmişlerdir.

Bu sonuç yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerinin tüm alt boyutlar için yeterli düzeyde olduğunu ancak iyileştirilebilir noktaların da bulunduğunu göstermektedir. Özellikle toplantı sürecinin işleyişi ve kişilerle ve grupla etkileşimin önem kazandığı “katılım yönetimi”, “süreç liderliği” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarındaki ortalamaların görece olarak düşük olması bu alanlarda yöneticilerin kendilerini geliştirmeye daha çok ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Çeşitli betimleyici değişkenlere göre, yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının araştırıldığı alt problemlere ilişkin genel değerlendirme sonuçları ise şu şekildedir:

1. Cinsiyet değişkenine göre; “görev liderliği”, “katılım yönetimi” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında bayan ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. “Süreç liderliği” ve “hazırlık” alt boyutlarında ise bayan ve erkek öğretmenlerin algıları arasında erkek öğretmenler lehine bir farklılık tespit edilmiştir.

“Süreç liderliği” alt boyutu yöneticinin toplantı sürecinde katılımcılarla iletişim ve ilişkisini sorgulayan maddelerden oluşmaktadır. Bu boyutta bayan öğretmenlerin yöneticilerine daha düşük puanlar vermeleri, yöneticilerini iletişim becerileri açısından daha yetersiz algıladıklarını dolayısıyla bu becerilere ilişkin bir iyileşme beklentileri olduğunu göstermektedir.

“Hazırlık” alt boyutunda ise toplantı amacının belirlenmesi, gündemin hazırlanması ve bunların duyurulması ile ilgili yeterlikleri sorgulayan maddeler yer almaktadır. Bayan öğretmenlerin bu boyutta yöneticilerine daha düşük puanlar vermeleri, yöneticinin planlama sürecine daha fazla önem vermesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

2. Eğitim düzeyi değişkenine göre; “görev liderliği”, “süreç liderliği” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. “Katılım yönetimi” alt boyutunda, ön lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlerin algıları lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlere göre daha yüksektir. “Hazırlık” alt boyutunda ise ön lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlerin algıları yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlere göre daha yüksektir.

“Katılım yönetimi” alt boyutunda yöneticinin toplantıya katılım sürecini yönetmesiyle ilgili yeterlikleri sorgulayan maddeler yer almaktadır. Ön lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin bu boyutta yöneticilerine daha yüksek puanlar verdikleri gözlenmiştir. Bu sonuç düşük eğitim düzeyinin düşük beklenti yarattığını göstermektedir. Bu durumun ikinci bir sebebi olarak ise ön lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin yaş değişkenleri gösterilebilir. Bu

öğretmenler yaşlarının büyük olması nedeniyle toplantılarda daha kolay söz alma ve kendi düşüncelerini ifade etme şansı yakalıyor olabilirler.

“Hazırlık” alt boyutunda da ön lisans düzeyinde olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç da eğitim düzeyi düştükçe öğretmen beklentisinin azaldığını göstermektedir. Halbuki eğitimde sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için beklentilerin yüksek olması yöneticiler üzerinde zorlayıcı bir etki yaratacaktır. Böylece öğretmen eğitim düzeyinin artması zincirleme olarak eğitimde kalitenin artışı sağlayacaktır.

3. Çalışma süresi değişkenine göre; “görev liderliği”, ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. “Katılım yönetimi”, “süreç liderliği” ve “hazırlık” alt boyutlarında ise yöneticisiyle çalışma süresi 3-5 yıl olanlar öğretmenlerin algıları çalışma süresi 0-2 yıl olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Birlikte çalışma süreleri arttıkça öğretmenlerin yöneticilerine verdikleri puanlar yükselmektedir. Buradan zaman içinde öğretmenlerin yöneticilerine olan yaklaşımlarının olumlu olarak değiştiği sonucuna ulaşılabılır. Bu olumlu değişimin kökeninde zaman içinde ilişkilerin gelişmesi gösterilebilir. İkinci bir sebep olarak ise öğretmenlerin atama ve yer değiştirme durumları gösterilebilir. Uygulamada öğretmenler atandıkları okulda en az iki yıl çalışmak durumundadırlar. Eğer bir öğretmen üçüncü yılında aynı okulda kalmak istiyorsa yönetici memnuniyeti bunun sebeplerinden biri olabilir, tersine öğretmen başka bir okula tayin istiyorsa yönetici memnuniyetsizliği yine sebeplerden biri olabilir. Bu durumda 3-5 yıl aynı yöneticiyle çalışan öğretmenlerin yöneticilerini daha olumlu değerlendirmeleri beklenen bir sonuçtur.

4. Okul türü değişkenine göre; “görev liderliği”, “katılım yönetimi” ve “süreç liderliği” alt boyutlarında özel ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında özel okulda görev yapanların lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “hazırlık” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında özel ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

“Görev liderliği”, “süreç liderliği” ve “katılım yönetimi” alt boyutlarında özel okul yöneticileri, devlet okulu yöneticilerine göre toplantı yönetimi alanında daha başarılı algılanmıştır. Bu durumun sebepleri arasında yönetici seçme kriterleri ve yöneticilere yönelik hizmetiçi eğitimlerin kalitesi gösterilebilir. Özel okulların birçoğu aynı zamanda bir işletme olmalarından dolayı, yüksek rekabetle başa çıkabilecek kaliteli yöneticilere ihtiyaç duyar. Bunun olmaması durumunda okulun var olma amacı da gerçekleşmemiş olur. Özel okulların yönetici seçimlerinde, profesyonelliğe ve eğitime daha fazla önem vermeleri iki okul türü arasında böyle bir farkın oluşmasına neden olmuş olabilir. Farkın ikinci kaynağı olarak yöneticilerin görevleri sırasında aldıkları hizmetiçi eğitimlerin kalitesi gösterilebilir. Devlet okullarındaki hizmet içi eğitim sürecinin gereksinimleri karşılamadığı bilinmektedir. Bu durumun doğal sonucu ise devlet okulu yöneticilerinin özel okul yöneticilerine göre daha yetersiz algılanmalarıdır.

5. Yönetici cinsiyeti değişkenine göre; “görev liderliği” ve “katılım yönetimi” alt boyutlarında bayan ve erkek yöneticilere yönelik algılar arasında bayan yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. “Süreç liderliği”, “hazırlık” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında ise erkek ve bayan yöneticilere yönelik algılar eşit düzeydedir.

“Görev liderliği” alt boyutunda, toplantının düzenlenme amacına ulaşmasında yöneticiden beklenen davranışlar sorgulanmaktadır. Toplantıda belli bir düzenin sağlanması, amaçtan sapmanın önlenmesi, sonuç elde etmek üzerine yoğunlaşılması ve toplantı sonrasında takip işinin ciddiyetle yerine getirilmesi bu davranışlardan bazılarıdır. Bu boyutta bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha olumlu değerlendirilmesi, bayan yöneticilerin toplantının başarıya ulaşmasına daha çok önem verdiğinin ve bu konuda daha titiz çalıştığının bir göstergesi olabilir.

“Katılım yönetimi” alt boyutunda da bayan yöneticilere yönelik algıların daha yüksek olması, bayan yöneticilerin, fikirlerini açıklamaları konusunda öğretmenlerine daha rahat bir ortam sağladıkları izlenimini uyandırmaktadır.

6. Yönetici yaşı değişkenine göre; “görev liderliği” alt boyutunda 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilere yönelik algılar diğer yaş gruplarındaki yöneticilere yönelik algılardan daha düşüktür. “Grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda 33-40 yaş grubundaki yöneticilere yönelik algılar, 41-45 ve 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksektir. “Katılım yönetimi”, “süreç liderliği” ve “hazırlık” alt boyutlarında yaş gruplarına yönelik anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

“Görev liderliği” alt boyutunda 51 ve üzeri yaş grubuna dahil olan yöneticiler diğer tüm yaş gruplarına göre daha düşük puanlarla değerlendirilmişlerdir. “Görev liderliği” alt boyutunu sorgulayan maddeler, yöneticinin toplantıya önem verip vermediğine, toplantıdan bir sonuç alınmasına ve bu sonucun hayata geçirilmesine çabalayıp çabalamadığına ilişkin yeterlikleri sorgulamaktadır. İleri yaş grubundaki yöneticilerin bu boyutta diğer tüm gruplardan düşük puan almaları bir nevi tükenmişlik sendromunun belirtisi olabilir. Bu tükenmişliğin sonucu olarak da ileri yaşlarda yöneticinin toplantının işe yarayacağına olan inancını kaybettiği bu nedenle de toplantıları yerine getirilmesi gereken bir prosedür olarak gördüğü düşünülebilir.

“Grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda ise 33-40 yaş grubu yöneticiler öğretmenler tarafından daha başarılı olarak değerlendirilmişlerdir. Bu sonuç tarafsız ve dengeli bir toplantı ortamı oluşturmak, kişiler arası ilişkileri yönetmek ve grupla çalışmak konusunda genç yöneticilerin daha yeterli algılandıklarını göstermektedir.

7. Yönetici kıdemi değişkenine göre; “görev liderliği”, “katılım yönetimi”, “süreç liderliği” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda tüm kıdemlere yönelik algılar eşit düzeydedir. “Hazırlık” alt boyutunda ise 6-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilere yönelik algılar, 0-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere yönelik algılara göre daha yüksektir.

“Hazırlık” alt boyutunda toplantının amacının belirlenmesi, etkili bir gündem hazırlanması ve toplantı ile ilgili temel bilgilerin katılımcılara zamanında duyurulması gibi yeterlikler sorgulanmaktadır. 6-10 yıl arasında kıdeme sahip yöneticilerin 0-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre bu alt boyutta daha yüksek

puan almaları kıdemi artan yöneticinin toplantı hazırlığına daha fazla önem verdiğini ve bu alanda daha başarılı olduğunu göstermektedir.

8. Yönetici eğitim düzeyi değişkenine göre; “görev liderliği” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere yönelik algılar, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre daha yüksektir. “Katılım yönetimi” ve “hazırlık” alt boyutunda yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere yönelik algılar lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre daha yüksektir. “Süreç liderliği” alt boyutunda yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere yönelik algılar ön lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilere göre daha yüksektir.

Tüm alt boyutlarda yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler öğretmenler tarafından daha yüksek puanlarla değerlendirilmişlerdir. Buradan, yüksek lisans eğitiminin, yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları olumlu şekilde etkilediği ve artırdığı sonucuna ulaşılabilir. Öyleyse yüksek lisans eğitimi yönetici yeterliklerini, toplantı yönetimi alanında da artıran bir işlev görmektedir. Bu sonuç Barut’un (2007) yönetici seçme sürecine ilişkin yaptığı araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. Barut, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerde aranması gereken en önemli niteliği, “yönetim ve denetim alanında lisansüstü eğitim almış olma” olarak belirlemiştir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde alan yazın ve araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1 Uygulayıcılar için öneriler

Okul yöneticileri için öneriler:

Okul yöneticisi, düzenleyeceği bütün toplantılarda, toplantı yönetimi ilkelerini bilmeli ve bunları uygulamalıdır.

Yönetici, başarılı toplantılar gerçekleştirebilmek için demokratik ve katılnalı bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Toplantılarda öğretmenlere görüşlerini ifade etme şansı tanınmalı ve bunlar değerlendirmeye alınmalıdır. Kararların alınmasında daha fazla katılım imkanı sağlanmalıdır.

Toplantılar bir grup etkinliğidir. Yönetici toplantı içindeki etkileşimi yönetmek için, gruplarla çalışma konusunda (grup gelişimi, grup davranışları, grup dinamikleri, grupla karar alma vb.) yetkinliğini artırmalıdır.

Yöneticiler yaptıkları toplantıları geliştirebilmek için katılımcılardan geri bildirimler almalı ve bunları değerlendirerek gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır.

Toplantılarda alınan kararların toplantı sonrasında uygulamaya geçirilmesinde, takip yeterliği daha da yükseltilmelidir.

Yürütmeyi düzenleyenler için öneriler:

Araştırma bulgularına göre, yüksek lisans eğitimi almış yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmenler tarafından daha yüksek algılandığı görülmüştür. Buna göre okul müdürlerinin yüksek lisans eğitimi alması için gerekli imkanlar sağlanmalı ve toplantı yönetimi konusu, yönetici eğitiminde bir ders olarak ele alınmalıdır.

Araştırmada, ileri yaşlardaki okul yöneticilerinin diğer gruplara oranla toplantı yönetimi yeterliklerinin daha düşük algılandığı görülmüştür. Bu sebeple; bu gruptaki yöneticiler için toplantı yönetimi ve önemi konusunda verilecek eğitimler yoluyla gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Araştırmada özel okul yöneticilerinin devlet okulu yöneticilerine göre toplantı yönetimi yeterliklerinin daha yüksek algılandığı görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak yöneticilerin seçilme kriterleriyle ilgili bir farklılık söz konusu olabilir. Bu durumda devlet okullarında yönetici atama kriterlerine toplantı yönetimi konusunda eğitim almış olma koşulunun getirilmesi düşünülmelidir.

5.2.2. Araştırmacılar için öneriler:

1. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin toplantı yönetimi yeterlikleri veya bu kurumlarda yapılan toplantıların etkililiği üzerine yönetici ve öğretmen algılarının karşılaştırılması yapılabilir.
2. İlköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin toplantı yönetimi yeterlikleri karşılaştırılabilir.
3. Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında okul üstü düzeyde yapılan toplantıların etkililiği araştırılabilir.
4. Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında yapılan toplantıların etkililiği araştırılabilir.
5. Yöneticinin liderlik tarzının toplantı etkililiği üzerine etkileri araştırılabilir.
6. Özel ve devlet okullarında yapılan toplantıların etkililiği karşılaştırılabilir.
7. Okul yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliğinin artırılmasına yönelik deneysel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J., 2003, **Etkili Zaman Yönetimi**, (çev. Ö. Çolakoğlu), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Akat,İ., Budak, G. ve Budak, G., 1997, **İşletme Yönetimi**, [y.y.], İzmir.
- Akçay, C., 1997, “**Okulda Toplantı Yönetimi**”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 135 s. 9-17.
- Altuğ, D., 1997, **Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Aytürk, N., 1990, **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 2. Baskı, Emel Yayınevi, Ankara.
- Barker, A., 1998, **Daha İyi Nasıl... Toplantı Düzenleme**, (çev. A. Çimen), Timaş Yayınevi, İstanbul.
- Barker, A., 1999, **30 Dakikada Toplantıya Hazırlanma**, (çev. E.S.Yarmalı), Damla Yayınevi, İstanbul.
- Barut, E., 2007, “**İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi**”, Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, İ.E., 2004, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, 3. Basım, Ankara.
- Bens, I., 2005, **Facilitating With Ease, Core Skills For Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants and Trainers**, John Wiley & Sons Inc., San Francisco.
- Büyüköztürk, Ş., 2007, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 7.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Cusins, P., **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**, (çev. G. Günay), Rota Yayıncılık, İstanbul.

Çakıcı, A.C., 2006, **Toplantı Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.

Demirtaş, H., ve Güneş, H., 2002, **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Dawson, R., 1995, **Güvenli Karar Alma Rehberi: Kararlarımızda En Doğruyu Bulma Yolları**, (çev E. Kütevin ve Z. Kütevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Drucker, P.F., 1992, **Etkin Yöneticilik**, (çev. A. Özden ve N. Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul.

Duncan, M., 2005, **“Effective Meeting Facilitation: The Sine Qua Non of Planning”**
Erişim: <http://www.nea.gov/resources/Lessons/DUNCAN1.HTML>

Dunsing, R.J., 1989, **Toplantı Sanatı, Yararlı ve Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, (çev. F. Dilber), İlgı, İstanbul.

Ece, B. Ve Erdal, H., 2005, **Türkiye’de Eğitim Reformları, İlköğretim Reformu (8 Yıllık Kesintisiz Eğitim)**, Eğitim Fakültesi Yayınları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Erdoğan, İ., 1996, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Eren, E., 1996, **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ertürk, M., 1998, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2.Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Feigelson, S., 1998, **Energize Your Meetings With Laughter**, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, USA.

Ferner, J.D., 1980, **Successful Time Management**, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Forsyth, P., 1997, **Nasıl Toplantı Yapmalı**, (çev. A.Bora ve O. Cankoçak), İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara

Genç, N., 2004, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gümüş, M., 1995, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa, İstanbul.

Halis, İ., 2002, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Janner, G, 1997, **Başarılı Toplantı “Toplantı Kazanma Sanatı”**, (çev. G. Aksan), 2. Baskı, Rota Yayıncılık, İstanbul.

Jones, K., 2000, **Zamanı Kullanma**, (çev. A.C. Akkoyunlu), Doğan Yayıncılık, İstanbul.

Karabulut, S., [t.y.], **Yönetimde 3 Boyut Zaman-Toplantı-Stres Yönetimi**, Araştırma Koordinasyon Merkezi, İstanbul.

Keenan, K., 2003, **Yöneticinin Kılavuzu Toplantı Yönetimi**, (çev.Y. Soykan), 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Kirkpatrick, D., 2006, **How to Conduct Productive Meetings: Strategies, Tips and Tools to Ensure Your Next Meeting Is Well Planned and Effective**, American Society for Training & Development Press, USA.

Koçel, T., 1995, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, 5. Basım, Beta, İstanbul

Lencioni, P., 2004, **Ölümcül Toplantılar**, (çev. E. Duru), Optimist Yayınları, İstanbul.

Linkemer, B., 1993, **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır**, (çev. D. Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul.

Mackenzie, A., 1995, **Başarı ve Zaman: Başarılı Olabilmek İçin Zamanı Kullanmak Bir Sanattır**, (çev. G. Banger), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

Mackenzie, R.A., 1989, **Zaman Tuzağı: Zamani Nasıl Denetlersiniz?**, (çev. Y. Güneri), İlgı Yayınevi, İstanbul.

Morgan, N., 2006, **Toplantı Yönetimi**, (çev. A. Kardam), Optimist Yayınları, İstanbul.

Özdemir, M., 1998, **Yönetim ve Organizasyon: Seminer Notları (6Ekim-25 Aralık 1997)**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Konya.

Öztürk, M., 2003, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Parker, G. M., Hoffman, R., 2006, **Meeting Excellence: 33 Tools to Lead Meetings That Get Results**, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.

Payne, J. and Payne, S., 1998, **Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi**, (çev. E. Köymen), Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Peel, M., 1988, **How to Make Meetings Work**, Kogan Page Ltd, London, Great Britain.

Peker, Ö. ve Aytürk, N., 2000, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara

Püsküllüoğlu, A., 1995, **Türkçe Sözlük**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Scoot, M., 1995, **Zaman Yönetimi**, (çev. A. Çelik), Rota Yayıncılık, İstanbul.

Sharman, D., 1999, **Kusursuz Toplantı**, (çev. F. Doruker), Akdeniz Yayıncılık A.Ş., İstanbul.

Smith, J., 1998, **Zaman Yönetimi**, (çev. A.Çimen) , Timaş Yayınları, İstanbul.

Sucu, Y., 2000, **Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanımı**, Elit Yayıncılık, Ankara.

Tavmergen, İ.P. ve Aksakal, E.G., 2004, **Kongre ve Toplantı Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Taymaz, H., 2003, **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi**, Pegema Yayıncılık, Ankara.

Tileylioğlu, A. Ve Günay, N.G., 2001, “**Organizasyonların Başarısında Etkin Toplantıların Önemi**”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.

Thomsett, M., 1995, **Toplantı Sanatı**, (çev. D. Demiray), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Turla, P., Hawkins, K.L., 1985, **Time Management Made Easy**, Panther Granada Publishing, London.

Türkmen, İ., 1994, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Türkmen, İ., 1999, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, 3.Basım, Milli Produktivite Merkez Yayınları, Ankara.

Sipahi,B., Yurtkoru, E.S, Çinko, M., 2008, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri analizi**, 2.baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Wallace, M., 2002, “**Guide on the Side-Room Setups for Presentations & Training - One Size Does Not Fit All**”. Erişim: <http://www.llrx.com/columns/guide59.htm>

Voss, T., 2000, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik**, (çev. M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul.

Yılmaz,A., 2005, **Eğitim Yönetiminde Bilgisayarlardan Faydalanmanın Avantajları ve Dezavantajları**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara.

EKLER

EK I: TOPLANTI YÖNETİMİ ANKET FORMU

EK II: “TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ” ve ALT ÖLÇEKLERİ

EK III: ÖN TEST MADDELERİNE VERİLEN PUANLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

EK IV: “TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ”NİN HAZIRLANMASINDA KULLANILAN MADDE HAVUZU

EK I
TOPLANTI YÖNETİMİ ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım;

Bu anket çalışması, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri”ni belirlemek üzere yapılmakta olan tez çalışmasının veri toplama aracıdır. Sizlerin görüşleri, bu çalışmanın sonuçları bakımından büyük önem taşımaktadır. Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların içtenliği, tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Elde edilecek bilgiler sadece adı geçen tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Katılarınızı esirgemeyeceğinizi umar, bu konuda göstereceğiniz ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim.

Derya Şencan

Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Programı

1. BÖLÜM

- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- Yaşınız:
- Branşınız:
- Hizmet yılınız:
- Eğitim durumunuz: Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
- Okul türü: Devlet okulu () Özel okul ()
- Müdürünüzle çalışma süreniz:

2. BÖLÜM:

- Müdürünüzün cinsiyeti: Kadın () Erkek ()
- Yaşı:
- Hizmet yılı (müdür olarak) :
- Eğitim durumu: Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans ()

	3. BÖLÜM: Aşağıda verilen ifadelerde, okul müdürünüzü, yönettiği toplantıları göz önüne alarak 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.	1= Hiçbir zaman	2= Nadiren	3= Bazen	4= Genellikle	5= Her zaman
1	Toplantının düzenlenme amacını, toplantı öncesinde açık ve net bir şekilde ilan eder.					
2	Toplantı öncesinde, görüşülecek konuları listeleyen yazılı bir gündem hazırlanmasını sağlar.					
3	Toplantı odasının fiziksel şartlar açısından (ısı, ışık, havalandırma, koltuklar, akustik, vb.) uygun halde olmasına özen gösterir.					
4	İlgili tüm katılımcıların toplantıda hazır bulunmalarını sağlar.					
5	Toplantı ile ilgili temel bilgileri (yer, zaman, süre, gündem) toplantıdan en az iki gün önce duyurur.					
6	Toplantıya hazırlıksız gelir.					
7	Toplantı içinde çeşitli görsel araçlardan yararlanır. (yansıtıcı, yazı tahtası, vb.)					
8	Toplantıyı başlatırken, ulaşılması gereken hedefleri vurgular.					
9	Toplantıyı zamanında başlatır ve bitirir.					
10	Toplantı sürecinde katılımcılardan beklentilerini açıklar.					
11	Toplantı süresince olumsuz manevi uyarımlarda bulunur. (kızmak, eleştirmek, azarlamak, susturmak vb.)					
12	Açılıшта, düzeni sağlamak için uygulanacak temel kuralları hatırlatır. (konuşan kişiyi dinlemek, zamanında gelmek, cep telefonu ile konuşmamak, olumlu katkıda bulunmak, vb.)					
13	Toplantı içinde dürüst ve içten bir iletişim kurulmasını sağlar.					
14	Katılımcıların beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.					
15	Toplantı içinde kendinden emin ve sorumlu davranır.					
16	Gruba hitap etme konusunda başarılıdır.					
17	Katılımcıların görüşülen konuya odaklanmalarını sağlar.					
18	Fikirleri açığa çıkarmak ve netleştirmek amacıyla sorulara başvurur.					
19	Söz alan konuşmacıyı dikkatle dinler.					
20	Kişi veya grupların etkisi altında kalır.					
21	Katılımcıların tartışmalara aktif olarak katılmalarını sağlar.					
22	Farklı düşünce ve önerilere olumsuz yaklaşır.					
23	Söz almak isteyenler arasında katılımı dengeler.					
24	Katılımcıların sözel ve sözel olmayan tepkilerine dikkat eder.					
25	Katılımcılarla iletişim kurmakta sorun yaşar.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

		1 = Hiçbir zaman	2= Nadiren	3= Bazen	4= Genellikle	5= Her zaman
26	Sessiz kalan katılımcıları görüşlerini açıklamaya teşvik eder.					
27	Toplantıda yaşanan gerilimleri (çatışmalar-bireysel çekişmeler) başarılı bir şekilde kontrol altına alır.					
28	Katılımcılar üzerinde baskı oluşturur.					
29	Tartışmaların içeriğini gündem konularıyla sınırlı tutar.					
30	Etkileşim azaldığında alternatif fikirler öne sürerek tartışmaları canlandırır.					
31	Toplantı zamanını etkili şekilde kullanır.					
32	Tüm katılımcılara görüşlerini açıklama fırsatı verir.					
33	Kararların alınmasında aceleci davranır.					
34	Belli kişi veya grupların toplantı üzerinde hâkimiyet kurmasını engeller.					
35	Konunun dağılması durumunda gerekli müdahaleyi yapar.					
36	Karar alma sürecinde tüm görüşlerin değerlendirilmesini sağlar.					
37	Kararların alınmasında, katılımcılar arasında fikir birliği oluşturmaya çalışır.					
38	Tüm konuların görüşülerek sonuca bağlanmasını sağlar.					
39	Toplantı düzenini bozan katılımcıların davranışlarını kontrol etmekte zorlanır.					
40	Gelinen aşamayı görmek amacıyla toplantı sürecini aralıklarla özetler.					
41	Toplantı sırasında, önemli noktaların (alınan kararlar-sorumlu kişiler, vb.) yazılı olarak kaydedilmesini sağlar.					
42	Toplantı sonunda alınan kararları vurgular, görev ve sorumlulukları yeniden hatırlatır.					
43	Toplantı sonunda katılımcılardan, toplantı sürecini değerlendirmelerini ister.					
44	Toplantı sonrasında alınan kararların uygulanmasını sağlar.					
45	Toplantı sonrasında yapmayı taahhüt ettiği işleri gerçekleştirir.					
46	Verilen görevlerin takibini yapar.					
47	Sürecin takip edilmesi ve denetim amacıyla toplantı kayıtlarından(tutanaklardan) yararlanır.					
48	Yapılan uygulamaların sonuçları hakkında geri bildirim ister.					

Teşekkürler

EK II
“TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ” ve ALT
ÖLÇEKLERİ

Madde no	Madde
1. ALT BOYUT: GÖREV LİDERLİĞİ	
15	Toplantı içinde kendinden emin ve sorumlu davranır.
44	Toplantı sonrasında alınan kararların uygulanmasını sağlar.
45	Toplantı sonrasında yapmayı taahhüt ettiği işleri gerçekleştirir.
46	Verilen görevlerin takibini yapar.
42	Toplantı sonunda alınan kararları vurgular, görev ve sorumlulukları yeniden hatırlatır.
16	Gruba hitap etme konusunda başarılıdır.
6	Toplantıya hazırlıksız gelir.
17	Katılımcıların görüşülen konuya odaklanmalarını sağlar.
4	İlgili tüm katılımcıların toplantıda hazır bulunmalarını sağlar.
39	Toplantı düzenini bozan katılımcıların davranışlarını kontrol etmekte zorlanır.
48	Yapılan uygulamaların sonuçları hakkında geri bildirim ister.
47	Sürecin takip edilmesi ve denetim amacıyla toplantı kayıtlarından(tutanaklardan) yararlanır.
35	Konunun dağılması durumunda gerekli müdahaleyi yapar.
8	Toplantıyı başlatırken, ulaşılması gereken hedefleri vurgular.
10	Toplantı sürecinde katılımcılardan beklentilerini açıklar.
2. ALT BOYUT: KATILIM YÖNETİMİ	
18	Fikirleri açığa çıkarmak ve netleştirmek amacıyla sorulara başvurur.
21	Katılımcıların tartışmalara aktif olarak katılmalarını sağlar.
32	Tüm katılımcılara görüşlerini açıklama fırsatı verir.
23	Söz almak isteyenler arasında katılımı dengeler.
37	Kararların alınmasında, katılımcılar arasında fikir birliği oluşturmaya çalışır.
24	Katılımcıların sözel ve sözel olmayan tepkilerine dikkat eder.
3. ALT BOYUT: SÜREÇ LİDERLİĞİ	
28	Katılımcılar üzerinde baskı oluşturur.
11	Toplantı süresince olumsuz manevi uyarımlarda bulunur. (kızmak, eleştirmek, azarlamak, susturmak vb.)

33	Kararların alınmasında aceleci davranır.
14	Katılımcıların beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.
22	Farklı düşünce ve önerilere olumsuz yaklaşır.
25	Katılımcılarla iletişim kurmakta sorun yaşar.
4. ALT BOYUT: HAZIRLIK	
5	Toplantı ile ilgili temel bilgileri (yer, zaman, süre, gündem) toplantıdan en az iki gün önce duyurur.
2	Toplantı öncesinde, görüşülecek konuları listeleyen yazılı bir gündem hazırlanmasını sağlar.
1	Toplantının düzenlenme amacını, toplantı öncesinde açık ve net bir şekilde ilan eder.
5. ALT BOYUT: GRUP DİNAMİĞİNİ YÖNETME	
34	Belli kişi veya grupların toplantı üzerinde hâkimiyet kurmasını engeller.
20	Kişi veya grupların etkisi altında kalır.

EK III
ÖN TEST MADDELERİNE VERİLEN PUANLARIN ORTALAMA VE
STANDART SAPMALARI

No	Madde	N	\bar{x}	ss
1	Toplantının düzenlenme amacını, toplantı öncesinde açık ve net bir şekilde ilan eder.	261	4,20	1,046
2	Toplantı öncesinde, görüşülecek konuları listeleyen yazılı bir gündem hazırlanmasını sağlar.	261	4,31	1,016
3	Toplantı odasının fiziksel şartlar açısından (ısı, ışık, havalandırma, koltuklar, akustik, vb.) uygun halde olmasına özen gösterir.	261	3,78	1,177
4	İlgili tüm katılımcıların toplantıda hazır bulunmalarını sağlar.	261	4,37	0,781
5	Toplantı ile ilgili temel bilgileri (yer, zaman, süre, gündem) toplantıdan en az iki gün önce duyurur.	261	3,96	1,082
6	Toplantıya hazırlıksız gelir.	261	4,45*	0,865
7	Toplantı içinde çeşitli görsel araçlardan yararlanır (yansıtıcı, yazı tahtası,vb).	261	2,41	1,257
8	Toplantıyı başlatırken, ulaşılması gereken hedefleri vurgular.	261	3,72	1,092
9	Toplantıyı zamanında başlatır ve bitirir.	261	3,80	1,097
10	Toplantı sürecinde katılımcılardan beklentilerini açıklar.	261	3,95	1,055
11	Toplantı süresince olumsuz manevi uyarılarda bulunur. (kızmak, eleştirmek, azarlamak, susturmak vb.)	261	3,67*	1,242
12	Açılıшта, düzeni sağlamak için uygulanacak temel kuralları hatırlatır. (konuşan kişiyi dinlemek, zamanında gelmek, cep telefonu ile konuşmamak, olumlu katkıda bulunmak, vb.)	261	3,13	1,330
13	Toplantı içinde dürüst ve içten bir iletişim kurulmasını sağlar.	261	3,85	1,109
14	Katılımcıların beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.	261	3,92*	1,189
15	Toplantı içinde kendinden emin ve sorumlu davranır.	261	4,14	0,963
16	Gruba hitap etme konusunda başarılıdır.	261	3,85	1,144
17	Katılımcıların görüşülen konuya odaklanmalarını sağlar.	261	3,90	0,991
18	Fikirleri açığa çıkarmak ve netleştirmek amacıyla sorulara başvurur.	261	3,33	1,140
19	Söz alan konuşmacıyı dikkatle dinler.	261	4,04	1,008
20	Kişi veya grupların etkisi altında kalır.	261	3,80*	1,22
21	Katılımcıların tartışmalara aktif olarak katılmalarını sağlar.	261	3,51	1,080
22	Farklı düşünce ve önerilere olumsuz yaklaşır.	261	3,74*	1,179
23	Söz almak isteyenler arasında katılımı dengeler.	261	3,75	1,030
24	Katılımcıların sözel ve sözel olmayan tepkilerine dikkat eder.	261	3,67	1,022
25	Katılımcılarla iletişim kurmakta sorun yaşar.	261	3,91*	1,187

No	Madde	N	\bar{x}	Ss
26	Sessiz kalan katılımcıları görüşlerini açıklamaya teşvik eder.	261	2,76	1,303
27	Toplantıda yaşanan gerilimleri (çatışmalar-bireysel çekişmeler) başarılı bir şekilde kontrol altına alır.	261	3,66	1,100
28	Katılımcılar üzerinde baskı oluşturur.	261	3,90*	1,249
29	Tartışmaların içeriğini gündem konularıyla sınırlı tutar.	261	3,29	1,143
30	Etkileşim azaldığında alternatif fikirler öne sürerek tartışmaları canlandırır.	261	2,99	1,220
31	Toplantı zamanını etkili şekilde kullanır.	261	3,66	1,151
32	Tüm katılımcılara görüşlerini açıklama fırsatı verir.	261	3,69	1,190
33	Kararların alınmasında aceleci davranır.	261	3,70*	1,121
34	Belli kişi veya grupların toplantı üzerinde hâkimiyet kurmasını engeller.	261	3,65	1,202
35	Konunun dağılması durumunda gerekli müdahaleyi yapar.	261	3,89	1,011
36	Karar alma sürecinde tüm görüşlerin değerlendirilmesini sağlar.	261	3,69	1,180
37	Kararların alınmasında, katılımcılar arasında fikir birliği oluşturmaya çalışır.	261	3,75	1,094
38	Tüm konuların görüşülerek sonuca bağlanmasını sağlar.	261	3,86	1,053
39	Toplantı düzenini bozan katılımcıların davranışlarını kontrol etmekte zorlanır.	261	4,07*	1,099
40	Gelinen aşamayı görmek amacıyla toplantı sürecini aralıklarla özetler.	261	3,01	1,256
41	Toplantı sırasında, önemli noktaların (alınan kararlar-sorumlu kişiler, vb.) yazılı olarak kaydedilmesini sağlar.	261	4,51	0,897
42	Toplantı sonunda alınan kararları vurgular, görev ve sorumlulukları yeniden hatırlatır.	261	3,94	1,060
43	Toplantı sonunda katılımcılardan, toplantı sürecini değerlendirmelerini ister.	261	2,80	1,325
44	Toplantı sonrasında alınan kararların uygulanmasını sağlar.	261	4,00	0,963
45	Toplantı sonrasında yapmayı taahhüt ettiği işleri gerçekleştirir.	261	3,93	1,018
46	Verilen görevlerin takibini yapar.	261	4,01	1,049
47	Sürecin takip edilmesi ve denetim amacıyla toplantı kayıtlarından(tutanaklardan) yararlanır.	261	3,90	1,110
48	Yapılan uygulamaların sonuçları hakkında geri bildirim ister.	261	3,78	1,117

*: Puanlamada ters çevrilen maddeler.

EK IV
“TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ”NİN
HAZIRLANMASINDA KULLANILAN MADDE HAVUZU

1. Sadece gerekli hallerde toplantı yapılır.
2. Toplantı yapmak gerektiği için toplantı yapılır.
3. Toplantılar ihtiyaç olması halinde düzenlenir.
4. Yönetici öğretmenlerden gelen toplantı isteklerini değerlendirir.
5. Yönetici toplantı kararı vermeden önce alternatif yöntemlerin kullanılabilirliğini denetler.
6. Toplantının düzenlenme gerekçesi tatmin edicidir.
7. Toplantı sonunda ulaşılmak istenen hedefler açık ve nettir.
8. Toplantılarda sorunlara çözüm bulmak amacıyla bir araya gelinir.
9. Yönetici çalışanlardan geri bildirim almak üzere toplantılar düzenler.
10. Yönetici öğretmenler arasında iletişimi ve işbirliğini güçlendirmek amacıyla toplantılar düzenler.
11. Okulumuzda yönetim ile çalışanlar arasında bilgi akışını sağlamak amacıyla toplantılar düzenlenir.
12. Toplantıya katılacak kişiler dikkatle seçilmiştir.
13. Görülecek konuyla ilgili herkes toplantıya katılır.
14. Yönetici toplantının amacına göre ilgili herkesi katılıma davet eder.
15. Toplantıya katılım çok düşüktür.
16. Toplantı çağrısı aldığımda katılıp katılmam gerektiğini sorgularım.
17. Kişilere, toplantıda ilgili oldukları bölümlere katılma fırsatı verilir.
18. Tüm katılımcılar toplantı boyunca hazır bulunmak durumundadır.
19. Katılımcılar ilgili olmadıkları bölümlerde toplantıdan ayrılabilirler.
20. Toplantı öncesinde, görülecek konuları listeleyen yazılı bir gündem hazırlanır.
21. Toplantıda, görülecek konuların listesini içeren yazılı bir gündem vardır.
22. Gündemde toplantının düzenlenme amacı açıklanır.
23. Gündemde, varılmak istenen sonuç ve hedefler açıkça belirtilir.
24. Gündemde yer, zaman, süre vb. gibi temel bilgilere yer verilir.
25. Gündemin belirlenmesinde öğretmenlerin görüşlerine başvurulur.
26. Gündem maddeleri katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulur.
27. Gündem katılımcılardan gelen geri bildirimlerle geliştirilir.
28. Toplantı gündemi en az iki gün önceden ilan edilir.
29. Her bir gündem maddesine önemine göre zaman ayrılır.

30. Gündem maddeleri önem sırasına göre görüşülür.
31. Toplantı için hazırlanan gündem çok yoğundur.
32. Gündem maddeleri mantıklı bir biçimde sıralanmıştır.
33. Gündem ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenlenmemiştir.
34. Hazırlanan gündem katılımcıların beklentilerini karşılamaz.
35. Gündem metni başka bir okulun gündemi örnek alınarak hazırlanmıştır.
36. Toplantıda hazır bir gündem kullanılır.
37. Gündem konuları yönetici tarafından belirlenir.
38. Toplantı konusu yönetici tarafından belirlenir.
39. Toplantıda görüşülecek konular belirsizdir.
40. Konunun daha iyi anlaşılması için görsellerden yararlanır.
41. Kullanılan görsel malzemenin konuyla ilgili olmasına dikkat edilir.
42. Toplantı içinde çeşitli sunum araçlarından yararlanır.
43. Toplantı odasının teknik donanımı yeterlidir.
44. Toplantı sırasında teknik araçlarla ilgili problemler yaşanır.
45. Toplantı sırasında kullanılacak araçlar önceden hazır hale getirilir.
46. Yönetici teknolojik donanımın kullanımına hakimdir.
47. Toplantıda su, çay vb. gibi ihtiyaçları karşılamak üzere gerekli donanım vardır.
48. Toplantı odası insani ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlenir.
49. Toplantı odası fiziksel şartlar açısından(ısı, ışık, havalandırma, akustik..) makul düzeyde konforludur.
50. Toplantı ortamı rahat ve konsantrasyonu artırıcıdır.
51. Fiziksel çevre toplantı yapmaya uygun değildir.
52. Katılımcıların oturacakları yerler önceden belirlenir.
53. Oturma düzeni herkesin birbirini görebileceği şekilde düzenlenir.
54. Yöneticinin konumu herkesle göz teması kurmasını sağlayacak şekildedir.
55. Görsel malzeme herkesin görebileceği şekilde konumlandırılmıştır.
56. Toplantı odasında herkesin oturabileceği sayıda sandalye bulunur.
57. Toplantı sürecinde benden ne beklendiğini bilirim.
58. Toplantının hangi amaçla düzenlendiğinden haberdarım.
59. Hangi amaçla toplandığımızı toplantı sırasında öğrenirim.
60. Toplantının hangi amaçla düzenlendiği toplantı öncesinde duyurulur.
61. Yönetici toplantının konusunu herkesin öğrenmesini sağlar.
62. Toplantının yeri ve zamanı toplantı öncesinde ilan edilir.

63. Toplantı yapılacağını genellikle son anda öğrenirim.
64. Toplantı ile ilgili bilgiler resmi kanallar aracılığıyla duyurulur.
65. Toplantı ile ilgili bilgiler gayri resmi kanallar aracılığıyla duyurulur.
66. Toplantı duyurusu öğrenciler aracılığıyla yapılır.
67. Toplantı duyurusu her öğretmene ulaşır.
68. Ön inceleme yapılabilmesi amacıyla gerekli belge ve dokümanlar toplantı öncesinde ilan edilir.
69. Hazırlık yapılması için gerekli belge ve dokümanlar toplantı öncesinde katılımcılara ulaştırılır.
70. Yönetici katılımcıların toplantıya hazırlıklı gelmelerini talep eder.
71. Toplantıda tartışılacak konulara önceden hazırlanırım.
72. Toplantı öncesinde gerekli belgeleri okurum.
73. Katılımcılar toplantıya hazırlıksız gelirler.
74. Toplantıya yeni fikirlerle katılırım.
75. Yönetici öğretmenlerin toplantılarda yeni projeler sunmalarını destekler.
76. Yönetici toplantıyı bir karşılama mesajı ile başlatır.
77. Açılıştta toplanma amacı ve hedefler yeniden hatırlatılır.
78. Toplantıya katılmayanların mazeretleri katılımcılara bildirilir.
79. Toplantı başlangıcında yeni katılımcılar ve misafirler takdim edilir.
80. Yönetici toplantıyı olumlu bir tavırla açar.
81. Katılımcılar görüşülen konu hakkında yeteri kadar bilgilendirilirler.
82. Toplantıda düzeni sağlamak üzere genel toplantı kuralları oluşturulur.
83. Toplantının düzenli yürümesi için belirlenmiş kurallar vardır.
84. Yönetici toplantı kurallarının uygulanmasında çok katıdır.
85. Toplantının düzenli işlemesi için belirlenen kurallar çok katıdır.
86. Yönetici toplantı kurallarına uyulmasını sağlar.
87. Denetim zayıf olduğundan katılımcılar toplantı kurallarına riayet etmezler.
88. Toplantıda kuralların işlerliği zayıftır.
89. Yönetici toplantı sırasında öğretmenlerin rahat olmalarına özen gösterir.
90. Yönetici toplantının verimli geçmesi için çaba gösterir.
91. Yönetici öğretmenlerden yüksek verim almaya çalışır.
92. Yönetici tüm öğretmenlerin tartışmalara katılmasını sağlar.
93. Yönetici öğretmenlerin toplantının amacına odaklanmalarını yardım eder.
94. Yönetici ilgiyi görüşülen konu üzerine çeker.
95. Yönetici ilgiyi dağıtacak engelleri ortadan kaldırır.

96. Yönetici katılımcıların ilgisini canlı tutar.
97. Yönetici öğretmenleri konu üzerinde yoğunlaşmaya davet eder.
98. Öğretmenler toplantı sürecine ilgi gösterirler.
99. Öğretmenler toplantıya gereken özeni göstermezler.
100. Öğretmenler katkıda bulunmak için isteksizdir.
101. Toplantı sırasında bütün dikkatimi tartışılan konuya veririm.
102. Yönetici toplantılarda öğretmenleri motive eder.
103. Yönetici öğretmenleri desteklediğini hissettirir.
104. Yönetici sessiz kalan katılımcıları konuşmaya sevk eder.
105. Toplantının uzamaması için kimse söz almaz.
106. Toplantı sürecinde çok az kişi konuşmak için söz alır.
107. Yönetici kararların alınmasında tüm görüşleri değerlendirmeye alır.
108. Toplantı içinde farklı görüşlerin dile getirilmesi sağlanır.
109. Toplantı içinde farklı görüşlerden konuşmacılara söz hakkı tanınır.
110. Kararlar alınırken tüm alternatifler değerlendirilir.
111. Karar verme sürecinde farklı görüşlerin ortaya çıkması sağlanır.
112. Kararların alınmasında azınlıkta olanların hakları korunur.
113. Karardan etkilenecek tüm taraflar temsil edilir.
114. Yönetici, kararlar alınırken öğretmenlere düşünceleri için zaman tanır.
115. Yönetici toplantıda alınan kararlara sahip çıkar.
116. Tüm tartışmaların sonunda kararı yönetici verir.
117. Yöneticiler tarafından alınan kararlar toplantı yoluyla dikte ettirilir.
118. Yönetici karar alma sürecinde öğretmenlere baskı yapar.
119. Yönetici kişisel görüşlerinin kabul edilmesi için dayatır.
120. Yönetici öğretmenleri kendi görüşleri doğrultusunda yönlendirir.
121. Kararların alınmasında aktif olarak rol alırım.
122. Karar verme sürecinde görüşlerimin dikkate alınmadığını düşünürüm.
123. Kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmaz.
124. Yönetici kararları kendi başına alır.
125. Öğretmenlere karara katılma olanağı verilmez.
126. Yönetici uzlaşmaya açık değildir.
127. Uzlaşma olmaması durumunda oylamaya gidilir.
128. Kararların alınmasında uzlaşmaya varılmaya çalışılır.

129. Kararların alınmasında uzlaşmaya varılması esastır.
130. Uzlaşmaya varılamayan konuların çözümü için komisyonlar oluşturulur.
131. Kararların alınmasında demokratik yöntemler kullanılır.
132. Yönetici çoğunluğun kararına saygı duyar.
133. Toplantı sırasında gerçekçi olmayan kararlar alınır.
134. Toplantı sırasında uygulanabilirliği olmayan kararlar alınır.
135. Toplantı bir karara varılmadan biter.
136. Toplantıda alınan kararlar net değildir.
137. Kararların verilmesinde toplantı öncesindeki kulis faaliyetleri etkili olur.
138. Kararların alınmasında acele edilir.
139. Yönetici karar alırken öğretmenlere fikirlerini sorar.
140. Yönetici karar alırken öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunur.
141. Toplantıda alınan kararları önemserim.
142. Toplantıda alınan kararları tatmin edici bulurum.
143. Toplantıda alınan kararlar benim tercihlerimi yansıtmaz.
144. Öğretmenler toplantıda alınan kararların uygulayıcısı olacaklarını teyit ederler.
145. Farklı görüşleri olan kişiler yöneticinin baskısını hissederler.
146. Farklı görüşleri olan kişiler grup baskısı hissederler.
147. Toplantı kişisel meselelerin halledildiği bir platform haline dönüşür.
148. Tartışmalar gündeme bağlı kalınarak sürdürülür.
149. Yönetici konuları hızlı geçerek gerçek bir tartışmaya izin vermez.
150. Konular yeteri kadar tartışılmadan toplantı sona erer.
151. Toplantı kontrolden çıkarak amacından uzaklaşır.
152. Yönetici tartışmalara etkili şekilde hakemlik eder.
153. Yönetici görüşmeler sırasında taraf olmaktan ziyade rehberlik eder.
154. Yönetici net olmayan konularda gerekli açıklamaları yapar.
155. Yönetici konu hakkındaki düşüncesini açıkça ifade eder.
156. Yönetici tartışmalarda uzlaşmaya varılmasına çalışır.
157. Uzlaşma olmaması durumuyla görüşmeler tıkanır.
158. Başkan olası anlaşmazlıkları önlemek için konuları hızlıca geçer.
159. Tartışmalar görüşülen konuda bir sonuca ulaşmak üzerine odaklanır.
160. Önemli maddeler dikkatin üst düzeyde olduğu bir zamanda görüşülür.
161. Toplantı ilerledikçe öğretmenlerin ilgisi azalır.

- 162.Önemli konuların görüşülmesi toplantının sonuna bırakılır.
- 163.Aynı konuların tekrar tekrar gündeme gelmesi engellenir.
- 164.Toplantıda geneli ilgilendirmeyen kişisel meseleler görüşülür.
- 165.Toplantıda konular derinlemesine ele alınır.
- 166.Toplantı amaçsız konuşmalar şeklinde sürüp gider.
- 167.Toplantı içinde görüşülen konular tüm boyutlarıyla değerlendirilir.
- 168.Yönetici tartışmaların gündem içinde kalmasına dikkat eder.
- 169.Yönetici gündem dışına çıkmamaya özen gösterir.
- 170.Toplantıda ana konudan uzaklaşılır.
- 171.Toplantı sırasında gündeme bağlı kalınır.
- 172.Yönetici konuşmaları amaca ulaşacak şekilde yönlendirir.
- 173.Yönetici tartışmaları başarılı bir şekilde sonuca bağlar.
- 174.Yönetici toplantıyı hedefler doğrultusunda sürdürür.
- 175.Yönetici konudan sapılması durumunda toplantıyı tekrar rayına oturtur.
- 176.Yönetici konudan sapmalar olması durumunda müdahale eder.
- 177.Yönetici tartışmanın amacından sapmasını önler.
- 178.Yönetici toplantının istenen rotada gidip gitmediğini kontrol eder.
- 179.Yönetici toplantıyı belli bir tempoda sürdürür.
- 180.Toplantıda düşünce üretme tekniklerinden (beyin fırtınası vb.) yararlanır.
- 181.Yönetici katılımcıları veya görüşlerini yargılamaz.
- 182.Yönetici öğretmenleri görüşlerini açıklamaları için yüreklendirir.
- 183.Yönetici katılanların görüşlerine önem verir.
- 184.Yönetici, toplantıda yeni fikirlerin üretilmesini destekler.
- 185.Toplantı içinde farklı bakış açıları değerlendirmeye alınır.
- 186.Yönetici, toplantı içinde yaratıcılığı destekler.
- 187.Yönetici, sorunların çözümünde yaratıcı düşünmeyi destekler.
- 188.Yönetici, öğretmenlerden sorunlara yaratıcı çözümler bulmalarını bekler.
- 189.Sorunların çözümünde alternatif öneriler göz önünde bulundurulur.
- 190.Yönetici yeni fikirlerin açığa çıkmasını engeller.
- 191.Yönetici farklı görüşleri olanlara şans verir.
- 192.Toplantılar derslerin aksamasına neden olur.
- 193.Toplantı çok yavaş ilerlemektedir.
- 194.Toplantıda sonuca ulaşmak zaman alır.

195. Yönetici katılımcıların zamanına değer verir.
196. Yönetici toplantı için öğretmenlerin kişisel zamanlarını kullanmamaya dikkat eder.
197. Toplantılar için öğretmenlerin kişisel zamanları kullanılır.
198. Yönetici toplantının gereksiz yere uzamasını engeller.
199. Yönetici toplantıda zamanın boşa harcanmamasına dikkat eder.
200. Toplantı belirlenen zamanda yapılmaz, ertelenir veya iptal edilir.
201. Toplantıda önceden belirlenen zamanlamaya sadık kalınır.
202. Toplantı zamanında başlar.
203. Toplantı belirlenen saatte biter.
204. Toplantının bitiş saati önceden bellidir.
205. Başkan toplantıya zamanında katılır.
206. Toplantıya zamanında katılırım.
207. Toplantı, hazırlık yapmaya fırsat vermeyecek şekilde erken başlatılır.
208. Toplantı zamanı katılanların tercihleri doğrultusunda belirlenir.
209. Toplantıların zamanlaması isabetsizdir.
210. Toplantılar doğru zamanda gerçekleştirilmez.
211. Toplantı mesai saatleri dışında yapılır.
212. Toplantılar ders saatleri içinde yapılır.
213. Okulumuzda toplantılar, düzenli aralıklarla gerçekleştirilir.
214. Yapılan toplantı sayısı çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak açısından yetersizdir.
215. Okulda, koordinasyonu sağlayacak sayıda toplantı yapılır.
216. Okulumuzda çok az toplantı yapılır.
217. Okulumuzda çok sık toplantı yapılır.
218. Okulumuzda yeteri kadar toplantı yapılmaz.
219. Toplantı sayısı kurumun ihtiyacını karşılamaz.
220. Yönetici yeterli sayıda toplantı düzenlemez.
221. Yönetici toplantı yapmaktan kaçınır.
222. Yönetici mecbur kalmadıkça toplantı yapmaz.
223. Toplantılar uzun sürer.
224. Toplantılar yeterli uzunlukta yapılır.
225. Toplantı sırasında zamanı kontrol etmesi amacıyla bir görevli belirlenir.
226. Toplantı sırasında yönetmelik gibi yazılar uzun uzun okunur.
227. Toplantı sırasında uygun aralıklarla molalar verilir.

228. Toplantının bitmesi için acele edilir.
229. Toplantı zamanı katılımcılar arasında adil bir şekilde dağıtılır.
230. Yönetici toplantı içinde verilen görevlere zaman sınırlaması koyar.
231. Yönetici katılımcılara isimleriyle hitap eder.
232. Yönetici katılımcılarla göz teması kurar.
233. Yönetici katılımcıları dikkatli bir şekilde dinler.
234. Yönetici sorulara açıklıkla cevap verir.
235. Yönetici mesajlarında dolaysız ve açıktır.
236. Toplantılarda sadece yönetici konuşur.
237. Yönetici katılımcıların söz hakkına saygılı davranır.
238. Yönetici katılımcılarla iletişim kurmada başarılıdır.
239. Yönetici öğretmenlerden gelen geri dönüşlere önem verir.
240. Yönetici, toplantıda çalışanları motive eder.
241. Yönetici toplantıları, öğretmenleri motive etmek ve heveslendirmek için kullanır.
242. Yönetici katılımı artırmak için iletişim kanallarını açık tutar.
243. Yönetici katılımcılardan gelen tepkilere duyarlıdır.
244. Yönetici katılımcıların sözel olmayan tepkilerini iyi yorumlar.
245. Yönetici beden dilini etkili bir şekilde kullanır.
246. Yönetici öğretmenlerle sürekli iletişim halindedir.
247. Yönetici toplantı sırasında öğretmenleri rencide eder.
248. Yönetici toplantı sırasında argo kelimeler kullanır.
249. Yönetici toplantıda kişileri kazanmaya çalışır.
250. Yönetici katılımcılarla ilişkilerinde resmidir.
251. Yönetici geri bildirimlerde bulunarak konuşulanları anladığını gösterir.
252. Yönetici anlaşılır şekilde konuşur.
253. Yönetici anlaşılır bir dil kullanır.
254. Yönetici toplantıları iletişim kurmak için kullanır.
255. Toplantılar kurum içinde iletişimi sağlar.
256. Toplantılar yönetimle çalışanlar arasında iletişimi sağlar.
257. Toplantılar çalışanlar ile yöneticiler arasında açık bir iletişim kurulmasını sağlar.
258. Yönetici katılımcıların gereğinden fazla konuşmalarını önler.
259. Toplantıda söz almaktan çekinirim.
260. Toplantı sırasında görüşlerimi açıklamaktan çekinirim.

261. Toplantıda sessiz kalmayı tercih ederim.
262. Söylediklerimin bir işe yaramayacağını düşündüğüm için söz almam.
263. Toplantıda görüşlerimi rahatlıkla ifade ederim.
264. Toplantıda görüşlerimi açıklamak için yeteri kadar söz hakkı alırım.
265. Toplantılarda düşündüklerimi anlatma fırsatı bulamam.
266. Toplantıda konuşulanları dikkatle dinlerim.
267. Söz alan konuşmacıyı dikkatle dinlerim.
268. Katılımcılar arasındaki iletişim toplantı sonrasında da sürdürülür.
269. Toplantıda konuşmalar doğaçlamadır.
270. Konuşan kişi saygılı bir şekilde dinlenir.
271. Katılımcılar birbirinin söz hakkına saygılıdır.
272. İnsanlar genelde dinlemeyi tercih ederler.
273. Toplantılar birçok kişinin bilgi ve deneyiminin bir araya getirilmesini sağlar.
274. Toplantılarda çalışanlar bilgi ve deneyimlerini paylaşırlar.
275. Toplantılar diğer çalışanlarla iletişim kurmamızı sağlar.
276. Toplantılar kurum içindeki farklı görüşlerden haberdar olmamızı sağlar.
277. Toplantılar çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirir.
278. Toplantılar çalışanlara düşüncelerini açıkça ifade etme olanağı tanır.
279. Katılımcılar, toplantı sonrasında meydana gelen gelişmelerden haberdar edilirler.
280. Yönetici toplantıda meydana gelen gerilimlerle başa çıkar.
281. Yönetici toplantıda yeterli denetimi sağlayamaz.
282. Yönetici denetimi abartır.
283. Toplantıda denetim zayıftır.
284. Yönetici toplantı akışını bozan katılımcıları uyarır.
285. Yönetici toplantı akışını bozan katılımcılarla uygun şekilde başa çıkar.
286. Toplantılar kişiler arasında yaşanan çatışmalara sahne olur.
287. Toplantıda gruplar arasında çekişmeler yaşanır.
288. Kişiler arasında yaşanan tartışmalar toplantı akışını bozar.
289. Yönetici kişiler arasındaki tartışmalara zamanında müdahale eder.
290. Yönetici kişiler arasındaki çatışmaları destekler.
291. Yönetici toplantıda yaşanan çatışmaların çözümlenmesini sağlar.
292. Yönetici çatışmaların çözümünde diplomatik davranır.
293. Yönetici çatışmaları engellemek üzere diplomasiyi kullanır.

294. Yönetici toplantı içinde aşırılıkları önler.
295. Yönetici toplantı düzenini bozan davranışlar konusunda katılımcıları uyarır.
296. Yönetici katılımcılardan nezaket kurallarına uymalarını bekler.
297. Toplantıda nezaket kurallarına uygun davranılır.
298. Katılımcılar birbirine karşı saygılıdır.
299. Yönetici katılımcıların söz alan kişiyi dinlemesini sağlar.
300. Başlama saatinde herkes hazır bulunur.
301. Toplantı sık sık kesintiye uğrar.
302. Toplantı başkanı diğer işleri nedeniyle toplantıdan erken ayrılır.
303. Yönetici toplantı sırasında sık sık salon dışına çıkar.
304. Geç gelen katılımcılar dikkatin dağılmasına neden olurlar.
305. Toplantı salonuna giriş çıkışlar dikkati dağıtır.
306. Toplantıdaki gelişmeler geç gelenler için özetlenir.
307. Yönetici kişisel sohbetleri sınırlandırır.
308. Kişiler toplantıyı kendi kişisel gündemleri için kullanırlar.
309. Yönetici katılımcılarla tartışır.
310. Yönetici toplantının kendi aleyhine dönmesi durumunda toplantıyı sonlandırır.
311. Yönetici çatışmaları olumlu yönler kanalize eder.
312. Her bir gündem maddesinin ardından alınan kararlar özetlenir.
313. Toplantı sırasında yapılan görüşmeler tatmin edicidir.
314. Toplantı sırasında gelişmeler yazılı olarak kayda geçirilir.
315. Toplantının gelişimi flipçart, beyaz tahta vb. üzerinde kaydedilir.
316. Tutanaklar nesnel, kısa ve özür.
317. Tutanaklar toplantı akışını doğru bir şekilde ifade eder.
318. Tutanaklar toplantı bitiminden en geç 2 gün sonra ilan edilir.
319. Toplantı sonrasında hazırlanan tutanağı okurum.
320. Tutanakların hazırlanmasında önceki toplantıların kayıtlarından yararlanılır.
321. Yönetici tutanakta yazılanların güvenilir olduğunu kontrol eder.
322. Kayıtlar sonraki toplantılarda sürecin takip edilmesi amacıyla kullanılır.
323. Tutanaklar toplantının içeriğinden haberdar olması gereken herkese ulaştırılır.
324. Tutanaklar toplantı bitiminde ivedilikle hazırlanır.
325. Tutanaklar katılımcıların toplantıda olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.
326. Toplantılar heyecanlı biter.

327. Katılanlar coşkulu ve hevesli bir şekilde toplantıdan ayrılırlar.
328. Toplantı başlangıçta belirtilen amaca ulaşır.
329. Toplantı sonunda gelinen aşama özetlenir.
330. Toplantı sonunda, yapılacak çalışmalar planlanır.
331. Toplantı sonunda, gelecek toplantılar için yol haritası belirlenir.
332. Toplantı sonunda, görev ve sorumlulukların belirtildiği bir eylem planı hazırlanır.
333. Toplantı sonunda kararların uygulanması için katılanların yapacakları işler belirlenir.
334. Yönetici toplantının sonunda öğretmenlere katkılarından dolayı teşekkür eder.
335. Yönetici toplantı sonunda motive edici bir kapanış mesajı verir.
336. Toplantı sonunda bireysel sorumluluğumu net olarak anlarım.
337. Toplantı biterken herkes ne yapması gerektiğini anlar.
338. Toplantı sonunda tüm katılımcılar gerçekçi miktarda sorumluluk üstlenir.
339. Toplantılar oldukça üretken ve verimli geçer.
340. Toplantı katılımcıların beklentilerine cevap verir.
341. Toplantı bittiğinde hiç bir şey yapılmamış gibi hissederim.
342. Yönetici toplantı sonunda katılımcıların toplantı hakkındaki görüşlerini alır.
343. Yönetici toplantıların daha etkili hale getirilmesi için katılımcılardan geri bildirim alır.
344. Yönetici toplantının daha verimli olmasını sağlayacak önerilere açıktır.
345. Toplantı bitiminde toplantı değerlendirilir.
346. Yönetici toplantıda alınan kararların uygulanmasını sağlar.
347. Toplantı içinde alınan kararlar uygulamaya konulur.
348. Toplantıda alınan kararlar tüm ilgililere bildirilir.
349. Toplantıda alınan kararlar herkes tarafından uygulanır.
350. Toplantı sonrasında alınan kararlar doğrultusunda hemen harekete geçerim.
351. Kişiler alınan kararların uygulayıcısı olmak için gönüllüdürler.
352. Toplantı sonrasında herkes üzerine düşeni yapar.
353. Yönetici alınan kararların ilgili birimlere bildirilmesini organize eder.
354. Toplantıda alınan kararlar gelmeyenlere bildirilir.
355. Başkan yapmayı taahhüt ettiği işleri gerçekleştirir.
356. Toplantı sonrasında alınan kararlar uygulamaya konulur.
357. Toplantı sonrasında alınan kararlar hayata geçer.
358. Toplantıda sonrasında, alınan kararlar uygulanmaz.
359. Toplantının takibi yapılmaz.

360. Yönetici verilen görevlerin takibini yapar.
361. Yönetici katılımcıların üstlendiği işleri yapmalarını sağlar.
362. Toplantı sonrasında yapılan çalışmalar konusunda geri bildirim istenir.
363. Toplantıyı okul müdürü yönetir.
364. Toplantının yönetimi öğretmenler tarafından dönüşümlü olarak gerçekleştirilir.
365. Kendimi toplantının başarısından sorumlu hissederim.
366. Toplantıya karşı olumlu bir tavır takınırım.
367. Toplantıya katılacağım zaman "bundan bir şey çıkmaz" diyerek umutsuzluğa kapılırım.
368. Toplantılar beni kendi işimi yapmaktan alıkoyar.
369. Toplantıların zaman ve çaba kaybı olduğunu düşünürüm.
370. Toplantıların işe yaradığına inanmıyorum.
371. Toplantılar uyutacak kadar sıkıcıdır.
372. Toplantılar eğlencelidir.
373. Toplantılar angarya olarak görülür.
374. Toplantılar düzensizdir.
375. Toplantılar stresli geçer.
376. Toplantılar sıkıcıdır.
377. Toplantılar gereksizdir.
378. Toplantılar zorunluluktan yapılan faaliyetlerdir.
379. Toplantılar, gereksiz konuşmalarla zamanın harcandığı organizasyonlardır.
380. Toplantılarda kurumun bir parçası olduğumu hissederim.
381. Toplantılar çalışanlarda kuruma ait olma duygusunu geliştirir.
382. Toplantılarda kurumun başarısına katkıda bulunabileceğimi hissederim.
383. Toplantılar çalışanların okul sorunlarına karşı duyarlılıklarını artırır.
384. Katıldığım toplantıların daha iyi organize edilebileceğini düşünürüm.
385. Toplantılar çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlar.
386. Toplantılar çalışanlarda ekip ruhunu canlandırır.
387. Toplantılar katılımcıları ortak amaçlar etrafında birleştirir.
388. Toplantının başarılı olması yöneticiye bağlıdır.
389. Yönetici toplantının biçimsel yapısına önem verir.
390. Yönetici toplantılardan sonuç alınabileceğine inanır.
391. Yönetici toplantının gerekli ve yararlı olduğuna inanır.
392. Yöneticinin toplantıdan beklentisi yüksektir.

393. Yönetici toplantıya önem verir.
394. Yönetici toplantının olumlu bir havada geçmesini sağlamaya çalışır.
395. Yönetici toplantının yapıcı bir havada ilerlemesine çalışır.
396. Yönetici toplantıya karşı olumlu bir tavır takınır.
397. Öğretmenler toplantıda yeni bir görevin sorumluluğunu almak istemezler.
398. Yönetici toplantının amacına ulaşmasını hedefler.
399. Yönetici konu hakkındaki tüm bilgileri öğretmenlerle paylaşır.
400. Yönetici sorumluluk almaları için öğretmenleri teşvik eder.
401. Toplantıya katılanların deneyimlerinden yararlanılır.
402. Yönetici görüşülecek konuda uzmanlığı olan öğretmenlerden yararlanır.
403. Katılımcılar toplantı sırasında bir işe yaradıklarını hissederler.
404. Toplantılarda düşüncelerimin önemsenmediğini hissederim.
405. Toplantıda katılımcıların ciddiye alınmadıklarını düşünürüm.
406. Toplantı içinde katkılarıma dikkate alınır ve değerlendirilir.
407. Toplantılarda görev dağılımı kişisel istek ve yeterliliklere göre yapılır.
408. Toplantılarda görevler gönüllülük esasına göre dağıtılır.
409. Toplantıda katılımcıların bireysel gereksinimleri ve istekleri dikkate alınır.
410. Yönetici katılımcılara sorumluluk verir.
411. Yönetici toplantı içinde yetkilerini katılımcılarla paylaşır.
412. Yönetici için tüm katılımcılar değerlidir.
413. Yönetici gerekli durumlarda konunun uzmanlarından destek alır.
414. Toplantıda ortak sorunlar ve çözüm yolları tartışılır.
415. Toplantılar çalışanlar arasında koordinasyonu sağlar.
416. Toplantılar, sonuç elde etmeye yöneliktir.
417. Yönetici toplantıya hazırlıktır.
418. Yönetici tartışılan konuda yeterli enformasyona sahiptir.
419. Yönetici sözlerini örnekler, rakamlar ve istatistiklerle destekler.
420. Yöneticinin verdiği bilgiler doğru ve tamdır.
421. Yönetici kişileri yanıltmaya çalışmaz.
422. Yönetici katılımcılara karşı saygılıdır.
423. Yönetici katılımcılara karşı naziktir.
424. Yönetici katılımcıları küçük düşürmekten kaçınır.
425. Yönetici toplantı süresince yapıcı ve teşvik edicidir.

426. Yönetici öğretmenleri katkılardan dolayı takdir eder.
427. Yönetici tarafsız bir tutum sergiler.
428. Yönetici yapılacaklar konusunda sorumluluk üstlenir.
429. Yönetici gerektiğinde hatasını kabul eder.
430. Yönetici hatalı olduğunda özür diler.
431. Yönetici toplantı içinde sakinliğini korur.
432. Yönetici toplantı sırasında sert çıkışlarda bulunur.
433. Yönetici konuları saptırmak için suni gündem oluşturur.
434. Yönetici, toplantıları statüsünü göstermek amacıyla kullanır.
435. Yönetici katılımcılardan gelen talepleri görmezden gelir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 27.11.1981

Doğum Yeri : İstanbul

Eğitim:

Lise 1995-1999 Sakıp Sabancı Süper Lisesi

Lisans 1999-2003 İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim
Fakültesi, Fen Bilgisi Öğretmenliği

Yüksek Lisans 2006- 2008 Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurumlar:

15.09.03- Devam ediyor Kağıthane Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
(Fen ve Teknoloji Öğretmeni)