

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLÇE MİLLİ
EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ
BECERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulkadir ÇALIŞKAN

İstanbul
Kasım, 2017

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLÇE MİLLİ
EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ BECERİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdulkadir ÇALIŞKAN

**Tez Danışmanı
ÖĞR. GÖR. DR. ALİ ÖZDEMİR**

**İstanbul
Kasım, 2017**

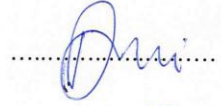
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin Protokol kapsamında açılan tezli yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Münevver ÇETİN



Üye Öğr. Gör. Dr. Ali ÖZDEMİR (Danışman)



Üye Yrd.Doç.Dr. Okan YAŞAR



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Kurumlarda sorunları çözmek, kurumdaki çalışanları bilgilendirmek ve bilgi paylaşımında bulunmak için, kurum yöneticileri ve çalışanları arasında toplantılar düzenlenmektedir. Toplantılarda ast ve üst ilişkisine bakılmaksızın kurum çalışanlarının fikirlerini rahatça ifade etmeleri, özgün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu toplantılar sayesinde alınan ortak kararlar, kurum kültürünün gelişmesini de sağlamaktadır. Bu kurumlarda, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhu ve motivasyon üst seviyededir.

Milli Eğitim Kurumlarında da, İlçe Milli Eğitim Müdürleri sık sık okul yöneticileriyle toplantılar yapmakta ve okulların sorunlarına ortak çözüm bulma gayreti içerisinde girmektedirler. Bu toplantıların çözüm odaklı olması için toplantıyı düzenleyen İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantıya hazırlık yapması, gündemi belirlemesi ve toplantının tüm aşamalarını gözden geçirmesine bağlıdır. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi ve ilkelerini bilmesi toplantının verimli geçmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlık teşkilatında etkili toplantı yönetimi alanında olması gerekenleri ortaya koyarak yol göstermek amacıyla yapılmıştır.

Öncelikle araştırmamın her aşamasında bana yardımcı olan ve desteklerini esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Ali ÖZDEMİR'e, çalışma sırasında bizlere fikirleriyle destek olan okul yöneticilerimize, yüksek lisans eğitimim boyunca destek olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Abdulkadir ÇALIŞKAN

İstanbul - 2017

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ BECERİLERİ

Abdulkadir ÇALIŞKAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Ali ÖZDEMİR

Kasım-2017, 92 + XV Sayfa

Araştırmada okul yöneticilerinin algılarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetim becerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel yöntemlerden tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Maltepe, Sultanbeyli, Kartal ve Pendik ilçesinde bulunan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçkisiz örneklem alma yolu ile belirlenen toplam 309 okul yöneticisi örnekleme oluşturmuştur.

Örnekleme grubundaki yöneticilerden veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu ve toplantı yönetim becerileri ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Ölçeğin birinci bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, yöneticilerin algılarının belirlenmesine yönelik olarak aritmetik ortalama ve standart sapma, tutumlar arasında farklılığı ortaya koyabilmek için ikili karşılaştırmalarda dağılım normal olduğundan “t” testi ve ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda bu farkın yada farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe (Çoklu Karşılaştırma) testi uygulanmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha < 0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

Okul yöneticilerinin görevlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerinde grupların aritmetik ortalamaları arasında toplantı yönetimi

becerileri, zaman kontrolü yönetimi, salon olanaklarını yönetme, toplantı gündemini yönetme, toplantı tutanaklarını yönetme ve toplam ölçekte anlamlı bir farklılık görülmezken katılımcı yönetme alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıları yönetme alt boyutunda okul müdürleri İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetim becerilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında katılımcı yönetme, zaman kontrolü yönetimi, salon olanakları yönetme, toplantı gündemini yönetme, toplantı tutanaklarını yönetme, alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken toplam ölçek ile toplantı yönetim becerileri alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lisans mezunu olan yöneticiler İlçe Milli Eğitim Müdürlerini yüksek lisans mezunlarına göre daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin yaşlarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında toplam ölçek ile toplantı yönetim becerisi ve zaman kontrolü yönetiminde anlamlı farklılık bulunurken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir. Farklılığın 22-35 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubu arasında olduğu ve 23-35 yaş grubundakilerin daha olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Yönetim, Toplantı, Toplantı Yönetimi

ABSTRACT

MEETING MANAGEMENT SKILLS OF DISTRICT DIRECTORS OF NATIONAL EDUCATION ACCORDING TO THE PERCEPTION OF EDUCATION MANAGERS

Abdulkadir ÇALIŞKAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Ali ÖZDEMİR

November-2017, 92 + XV page

In this research, it is aimed to specify the meeting management skills of District Directors of National Education according to the perception of education managers. In this research, scanning method is used.

The research universe consists of education managers from Maltepe, Sultanbeyli, Kartal and Pendik. 309 school managers were chosen by random sampling method.

Personal information form and meeting manager skills scale have been used to gather information from the managers in the sample group. Data gathered from the scales have been coded and resolved with SPSS. The frequency and percentage distributions about the first part of the data have been calculated. The arithmetic average and standard deviation have been used to determine the managers' perception. Since the distribution is normal in two-variable comparisons, the "T" test has been used and the one-way analysis of variance (ANOVA) has been used in comparing more than two variable groups to reveal the difference between the perceptions.

In the case of meaningful difference, The Scheffe Test (Multiple Comparison Test) has been conducted to determine between which group or groups the meaningful difference occurred.

It has been tested at the significance level of a < 0.05 whether there is a dramatic difference between the views. The results obtained from the study are as follows:

As to the duties of education managers, no meaningful difference has been observed between group's arithmetic mean relating to education managers' perception of the meeting management skills of district directors of national education at the total scale or at the following sub- categories; meeting management skill, time management, directing the meeting room facilities, directing agenda management and directing meeting reports. In the sub-category of directing the participants, a meaningful difference has been observed. In this sub category, school principals evaluated the meeting management skills of district directors of national education higher.

As to the gender of education managers, no meaningful difference has been observed in the total scale or in any sub- category, relating to the meeting management skills of district directors of national education.

As to the educational background of education managers, no meaningful difference has been observed relating to education managers' perception of the meeting management skills of district directors of national education at the following sub- categories; directing the participants, time management, directing the meeting room facilities, directing agenda management and directing meeting reports. In the sub-category of meeting management skills, a meaningful difference has been observed as to education managers' educational backgrounds. Managers with bachelor's degree has thought a lot more positively of district directors of national education than they have thought of managers with master's degree.

As to seniorities of education managers, statistically, no meaningful difference has been observed in the total scale or in any sub-categories, relating to the meeting management skills of district directors of national education.

As to the ages of education managers, a meaningful difference has been observed in the total scale, in the sub- categories of meeting management skills and

time management skills, but no meaningful difference has been observed in any other sub- category, relating to the meeting management skills of district directors of national education. Education managers aged 23- 35 think more positive than managers aged 43 and plus. No meaningful difference has been found in any other age group.



Key Words: Education, Management, Meeting, Meeting Management

İÇİNDEKİLER

Jüri Üyelerinin İmza Sayfası	iii
Önsöz	iv
Özet	v
Abstract	vii
Tablolar Listesi.....	xiv
Kısaltmalar Listesi	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Amaç.....	6
1.3.Araştırmanın Önemi.....	6
1.4.Varsayımlar.....	8
1.5.Sınırlılıklar	8
1.6.Tanımlar	8

İKİNCİ BÖLÜM

II.1. TOPLANTI KAVRAMI TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ KURAMSAL TEMELLER VE ARAŞTIRMALAR

II.1.1. Toplantı Kavramı.....	9
II.1.2. Toplantının Önemi	11
II.1.3. Milli Eğitimde Toplantı.....	13
II.1.3.1. Personel Toplantıları	13
II.1.3.2. Öğrenci Toplantıları	14
II.1.3.3. Veli Toplantıları	14
II.1.4. Toplantı Çeşitleri	15
II.1.4.1. Amaçlarına Göre Toplantılar	16
II.1.4.2. Ortaya Çıkış Biçimine Göre Toplantılar	20
II.1.4.3. Düzenleyiciye Göre Toplantılar	21
II.1.4.4. Düzenleme Sıklığına Göre Toplantılar	21
II.1.5. Toplantı Zamanı	22
II.1.6. Toplantı Kuralları	23

II.1.7. Toplantı Maliyeti	24
II.1.8. Toplantıların Özellikleri	26
II.1.9. Toplantılar Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler	27
II.2. TOPLANTI SÜRECİ.....	29
II.2.1. TOPLANTI ÖNCESİ	30
II.2.1.1. Toplantı Planlaması.....	31
II.2.1.2. Toplantı Amacının Belirlenmesi.....	33
II.2.1.3. Toplantı Hedefleri ..	34
II.2.1.4. Toplantı Öncesi Hazırlıklar ..	34
II.2.1.5. Toplantı Zamanı ve Süresi.....	35
II.2.1.6. Toplantının Şekli	36
II.2.1.7. Ön Toplantı	36
II.2.1.8. Görev Dağılımı.....	37
II.2.1.9. Katılımcılar	38
II.2.1.10. Toplantı Sayısı.....	40
II.2.1.11. Toplantı Salonu	40
II.2.1.11.1. Tiyatro Şekli Yerleşim Düzeni.....	41
II.2.1.11.2. Sınıf Şekli Yerleşim Düzeni.....	42
II.2.1.11.3. Konferans Şekli Yerleşim Düzeni	42
II.2.1.12. Toplantıda Kullanılacak Görsel Araçlar.....	43
II.2.1.13. Toplantının Duyurulması	43
II.2.1.14. İkram	44
II.2.1.15. Toplantı Hazırlık Kontrol Listesi	45
II.2.1.16. Toplantının Gündeminin Belirlenmesi	46
II.2.1.17. Tutanak Tutucunun Belirlenmesi.....	47
II.2.2. TOPLANTI SIRASINDA.....	48
II.2.2.1. Açılış	49
II.2.2.1.1. Toplantı kurallarının belirlenmesi.....	49
II.2.2.1.2. Rollerin Belirlenmesi.....	51
II.2.2.2. Toplantı Yöneticisi.....	52
II.2.2.3. Tartışmaları Yönetmek.....	53

II.2.2.3.1. Gündeme Bağlı Kalmak.....	53
II.2.2.3.2. Toplantıyı Rotasında Tutma.....	54
II.2.2.4. Katılımı Sağlamak.....	55
II.2.2.5. Bireysel İhtiyaçlara Duyarlı Olmak	56
II.2.2.6. Güç Durumlar.....	56
II.2.2.6.1. Çatışma.....	57
II.2.2.6.2. Blok Halinde Düşünme	58
II.2.2.6.3. İstikametsizlik	59
II.2.2.6.4. Gizli gündemler.....	60
II.2.2.6.5. Psikolojik Oyunlar.....	60
II.2.2.7. Güç İnsanlar	61
II.2.2.8. Zaman Yönetimi.....	62
II.2.2.9. Kapanış	63
II.2.2.9.1. Özetleme.....	63
II.2.2.9.2. Değerlendirme	64
II.2.3. TOPLANTI SONRASINDA	65
II.2.3.1. Sonuca Ulaşmak	66
II.2.3.2. Toplantı Tutanağı	66
II.2.3.3. Toplantıyı Değerlendirme	68
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM.....	70
3.1.Araştırmanın Modeli	70
3.2.Evren ve Örneklem	70
3.3. Veri Toplama Aracı.....	71
2.3.1.Kişisel Bilgi Formu	71
2.3.2.Toplantı Yöneticiliği Tutum ve Becerileri Ölçeği	71
3.4. Verilerin Toplanması	72
3.5. Verilerin Çözümlemesi	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR.....	73

4.1. Demografik Bilgiler	73
4.2. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerileri	74
4.2.1. Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları.....	74
4.2.2. Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları	75
4.2.3. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları	76
4.2.4. Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları.....	77
4.2.5. Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları	78
4.2.6. Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları	79

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM	81
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	81
5.2. Öneriler	84
KAYNAKÇA	86
EK.1 Toplantı Yönetimi Ölçeği	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.1:Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri.....	73
Tablo 4.2.1: Eğitim Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Becerileri Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri.....	74
Tablo 4.2.2.1. Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları t Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4.2.3.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları t Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.2.4.1. Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları t Testi Sonuçları.....	77
Tablo 4.2.5.1. Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları ANOVA Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.2.6.1. Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları ANOVA Testi Sonuçları.....	79
Tablo:4.2.6.1.1.Yaş Gruplarına Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	80

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	:(Statistic Packets For Social Sciencens) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt	: Aktaran
ev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
Vd	: Ve Diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi bölümlerine yer verilmiştir.

1.1.Problem

“Toplantı” kavramı çerçevesinde sorunları çözmek, bilgi vermek veya karar almak için yapılan faaliyetlerin eski tarihlere dayandığı düşünülse de modern dünyada çok fazla toplantı düzenliyor olduğu konusu, yıllarca toplantı uzmanlarınca dile getirilmiştir. Yine telefonla veya bir e-posta ile çözülebilecek konuların uzun zaman alacak şekilde toplantılarla çözülmeye çalışılıyor olması bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplantıların belki çok azı amacına uygun olarak yapılmakta ve katılımcılara fayda sağlamaktadır. Ancak toplantıların gereği ve zorunlu oluşu ise ayrı bir konudur.

Tarih boyunca toplantı faaliyetleri yapılmıştır. Bu faaliyetlerde esas olan bilgi alışverişidir. Bu yönü ile de toplantılar, toplumları ve örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Toplantılara kongre, sempozyum, seminer, konferans, çalıştay, şura gibi çeşitli adlar verilmiştir. Bunun yanı sıra, satış, tutundurma ve teknoloji değişimi amaçlı ticari sergi ve fuarlar da toplantı kapsamına girmektedir. Ancak, bu tür toplantılar, kongre, sempozyum, konferans gibi toplantılardan alan gereksinimi ve harcama düzeyleri bakımından farklılıklar göstermektedir (Çakıcı, 2006, s. 2). Dünyada ve Türkiye’de hemen her gün, her sektörde, irili ufaklı her işletmede onlarca toplantı yapılmaktadır. Hayatın doğal akışında sıkça rastlanan toplantılar artık daha profesyonel ve daha etkin yönetim anlayışını gündeme getirmektedir. Öyle ki, işletmelere zaman zaman milyonlara mal olan toplantı organizasyonları genel giderler içerisinde önemli

bir payı ifade etmektedir. İşletmeler açısından oldukça önem arz eden bu faaliyetlerin diğer sektörlerle de gelir kapısı oluşturduğu kaçınılmazdır. Özellikle, turizm endüstrisinde yer alan konaklama işletmeleri bu tür organizasyonlara ev sahipliği yapmakta ve sundukları hizmet karşılığında da yüklü gelirler elde etmektedirler (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 5). 2000'li yıllarla birlikte gelişen iletişim teknolojisinin sağladığı kolaylıklar, toplantı amaçlı iş seyahatlerinin ve organizasyonların azalmasında etkili olmuştur. Yapılan bir araştırma sonucuna göre, ankete katılan kişilerin yüzde 20'sinden fazlası, firma dışında gerçekleştirilen toplantı sayısının son yıllarda azaldığını, yüz yüze yapılan toplantılarının yerini teknolojik araçlarla yapılan toplantıların aldığını belirtmektedir. Sonuç olarak, günümüz toplantı yapma eğiliminin, yüz yüze toplantılardan ziyade zahmetsiz, daha az masraflı ve konforlu olan sanal alternatifleriyle değiştirilmesi yönünde olmaktadır. Ancak araştırmalar, yüz yüze yapılan toplantıların bilgisayar temelli alternatiflerine kıyasla, katılımcıların psikolojileri üzerindeki etkileri de dikkate alındığında daha etkili sonuçlar sağladığını göstermektedir. İşletmelere sağladıkları olumlu psikolojik işgören algısı ve genel iş faydaları dolayısıyla yüz yüze toplantılar hala vazgeçilmezdir (Mısırlı, 2013, s.1).

Sürekli toplanan bir toplumuz. Dünyamız, aralarında bir bilgi alış verişi yapmak, çeşitli planlar hazırlamak, var olan sorunları çözmek, eleştirilerde bulunmak, dua ve ibadet etmek, yeni bazı kararlara varmak veya önceden alınmış kararların eksik taraflarını bulup düzeltmek gibi amaçlarla bir araya gelen küçük gruplardan meydana gelmiştir (Doyle ve Straus, 1998, s. 9).

Kariyerlerini adım adım yükselten bireylerin daha çok toplantılarda yer aldıkları ortadadır. Buna bağlı olarak yöneticilerin çoğunun çalışma saatleri toplantılarda geçtiği için birçok yönetici toplantıların iş verimliliği açısından bir sorun teşkil ettiğini öne sürmektedirler. (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 1). Bazı sektörler çalışma hayatını toplantılarla şekillendirir. Özellikle bu sektörlerin yöneticileri günlük çalışmaya ayırdıkları sürenin önemli bir bölümünü çeşitli toplantılarla geçirirler. Bu anlamda yönetici ve yönetim kademelerinde çalışan diğer kişilerin çalışma saatleri; toplantının öncesi, toplantı esnasında ve toplantının sonrasında olmak üzere ayrılmıştır. Karar

almada etkin rol alan kişilerin daha fazla toplantı yaptığı veya bu toplantılara katıldığı söylenebilir (Doğan, 2013, s.iv). Toplantılar yöneticilerin en etkin yönetme aracı ve yönetim biliminin temel taşıdır. Ancak etkin ve verimli bir toplantı için bazı temel ilkelere dikkat etmek gerekir: Toplantıya kimlerin katılacağı, toplantı yerinin neresi olacağı, masa düzeninin nasıl oluşturulacağı, toplantı gündeminin nasıl hazırlanacağı, toplantı kararlarının nasıl raporlanacağı, ilgililere nasıl dağıtılacağı vb. (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 1).

Herhangi bir toplantının en az üç tarafı bulunmaktadır. Bunlar; toplantı yapanlar, toplantı organize edenler ve toplantı tesisleridir. Toplantılarda amaçlanan bilgi alışverişinin daha iyi ve en az aksaklıkla yerine getirilebilmesi için, toplantı yönetimi konusunda, toplantı organizatörleri ile toplantı tesislerinin uyumlu çalışması bir zorunluluktur. Bu nedenle, bir toplantıda toplantı talep edenler, toplantı organizatörleri ve toplantı tesislerinin yerine getirmesi gereken iş yelpazesi oldukça geniş olup; bu işlerin belli bir sıra ve uyum içinde yapılması gerekmektedir. (Çakıcı, 2006, s. 1).

Toplantı düzenleme nedenleri arasında katılımcıları bilgilendirmek, düşünce ve öneriler sunmak ve üyeler arasında etkileşimi artırarak birlik ve beraberlik ortamını tesis etmek sayılabilir. Toplantıların insanları bir araya getirip belirli konularda görüşmeler yapmalarına olanak sağlaması gibi bir işlevi vardır. Toplantılar diğer bir ifadeyle; insanlar arasındaki iletişimi sağlayan, yaratıcı fikirlerin üretilmesine fırsat veren, personelin eğitimi için yararlı olan düzenlemelerdir (Doğan, 2013, s.3). Toplantılar, bilgiyi paylaşmanın, planlamanın, problemlerin çözülmesinin, stratejilerin geliştirilmesinin ve karar vermenin standart ve sıklıkla gerekli bir yoludur. Planlama çalışmalarımızın özü olacaktır. Etkili toplantılar yönetmek taahhüt ve özen gerektirir, ancak eğlencelik ve ağ oluşturma olanakları da dâhil olmak üzere, daha sorunsuz geçmelerine yardımcı olabilir.

Bu nedenle, toplantı yönetimi adı altında ortaya çıkmış olan bir görüş yönetim camiasına hâkim olmuştur. Ülkeler arasındaki bilgi etkileşiminin vazgeçilmez bir parçası olan toplantı turizmi, ziyaretçi sayısınının 4 katına kadar gelir kaynağı

oluşturmasından ötürü bütün ülkeler için büyük önem arz etmektedir. Günümüzde toplantı organizatörü, toplantı planlayıcısı gibi farklı görev tanım ve sorumlulukların ortaya çıkması ile toplantı yönetimi de profesyonel bir yapıya sahip olmuş, ortaya çıkan etkin yönetim anlayışı başarıyı gündeme getirdikçe planlamacılara verilen önem artmış, işletmeler profesyonel bakış açısını benimsemişlerdir (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 5).

Kurum ve kuruluşlarda, bilgi paylaşımı, problem çözme, ilgili kişileri bilgilendirme, vb. amaçlarla çalışanlar arasında, yöneticiler arasında ya da çalışanlarla yöneticiler arasında çeşitli toplantılar düzenlenmektedir. Bu tür toplantılar sonucunda alınan kararlar ortaklaşa alındığından, yeni uygulamalara grup direnci olasılığı azdır, kararlar kolay kabul görür ve kolay uygulanır (Mısırlı, 2013, s.1). Toplantı yönetimine ilişkin yeni kavramların ortaya çıkması ve toplantı yönetimine ait yeni pozisyonların belirlenmesi, konuların güncel yönleri ile irdelenmelerini gerektirmektedir (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 5). Gruplar bilgiyi tek bir kişiden daha verimli değerlendirebilirler ve olaya farklı açılardan bakabilirler. Bu da anlamadaki yanlışları azaltır. Bilgi toplamak, değiştirmek ve değerlendirmek karar vermeden önceki önemli çalışmalardır (Barker, 2000, s. 12). Toplantıya başkanlık etmek her yönetici için en önemli ve zor görevlerden biridir. Etkili bir toplantı kurumun başarısına büyük katkılar sağlarken etkisiz bir toplantı hiç toplantı yapmamaktan bile daha fazla zarar verebilir (Barker, 2000, s. 1).

İş dünyasının çalışanları zamanlarının çok büyük bir kısmını toplantılarda geçirirler-işgününün üçte ikisinden dörtte üçüne kadar olan kısmı toplantılarla geçer-ve çoğu zaman, keşke öyle olmasaydı, derler (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006). Toplantılar aynı zamanda, hedef kitle arasında birlik ve beraberlik duygusunu sağlamak ve güçlendirmek, hedef doğrultusunda motivasyonu artırmak amacıyla da yapılır. Toplantılarda, ast üst ilişkilerinin bir kenara bırakılması, farklı görüş ve fikir ayrılıklarının karşılıklı saygıyla karşılanıp beraberce tartışılıp değerlendirilmesi, yaratıcı fikirlerin önünü açar, sorun çözücüdür, kısacası verimli bir etkinlik gerçekleşmesinde en önemli etkenlerdendir (Mısırlı, 2013, s.1). Yöneticiler sık sık yalnız başkaları üzerinde güç kullanmak için ya da birtakım özel gündemleri takip etmek için toplantı düzenlerler. Toplantıları, kararları düşünmeden onaylamak için ya da

ezici güç olarak kullanırlar. Çoğu toplantı alışkanlık olarak yapılır: Kimsenin karşı çıkmadığı bir alışkanlık. Ya da öncelikli sosyal fırsatlardır. Maksada ulaşmak için bir şans. Bu çeşit toplantılar gizli grup terapileridir. Yalnızlıktan kaçınmak için düzenlenirler (Barker, 2000, s. 15).

İş yaşamının, toplumsal hayatın, hatta aile hayatının temel aktivitelerinden biri olan toplantı yapma aşamasında, toplantıyı iyi organize etme büyük önem taşımaktadır. Bir aile toplantısı da olsa, yüzlerce kişinin katıldığı büyük çaplı kongreler ve özel süreçler gerektiren toplantılar da olsa temelde bir organizasyon yapma gereğiyle karşı karşıyayız. Dikkat edilmesi gereken ana tema, her toplantı için düzenleyicinin hazırlık planı yapması, tüm aşamaları gözden geçirmesi gerekliliği ve toplantı yönetimi ilkelerinin önemini kavranmasıdır (Mısırlı, 2013, s.1). Toplantılar çoğu kez bilgi sunmak için düzenlenir. En son kararları bildirmek için brifing yapan üst düzey yönetim tarafından, ya da yeteneklerinin ölçülmesi için alışılmış yöntemlerle sunum yaptırılan alt düzey yöneticiler tarafından bilgi sunmak için düzenlenir. Toplantılar büyük bir olasılıkla bilgi vermek için yapılan en etkisiz yöntemdir. Eğer bilgiler yazılı olarak desteklenmezse birçoğu unutulacaktır. Ve eğer bilgiler kâğıttaysa, bunu toplantıda uzatmaya gerek yoktur (Barker, 2000, s. 12). Takımdaki öteki kişilerin ne yaptığını görmek; görevleri yinelemekten kaçınmak; yaptıklarımızı bir bağlam içine yerleştirmek ve önemli durumu görmek için toplanılır. Ancak pek çok kişi bir toplantıya katılıp ve sonunda "şimdi ne oldu, neyi çözdük, ne karara vardık" diyerek, belirsizlikten ve zaman kaybından doğan memnuniyetsizliğini ifade ettikleri çok olmuştur.

Bu bağlamda toplantıların işlevselliğini yerine getirmesi açısından doğru kurgulanması gereği birçok kurum ve yönetici konumundaki kişi için problem durumundadır. Bu durum Milli Eğitim teşkilatı içinde de yapılan sık toplantılarda kendini göstermektedir. Bu çerçevede araştırmanın problem cümlesi "Okul yöneticilerinin algılarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri nasıldır?" şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan okul yöneticilerinin algılarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerini tespit etmektir. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı demografik değişkenlerin algılar üzerindeki farklılıklarını tespit etmektir. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir.

1. Okul yöneticilerinin algılarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin görevlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri algıları farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri algıları farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri algıları farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri algıları farklılık göstermekte midir?
6. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri algıları farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Toplantılara ister kaçınılmaz belalar, ister yaratıcı iletişim odakları olarak bakın; isterseniz onların gereksiz, can sıkıcı, isterseniz boş yere zaman kaybı olduklarını düşünün; isterseniz onları eğlenceli meydan okuma fırsatları olarak değerlendirin. Önemli olan, toplantıları etkili kılabilme. Bunu yapabilmek için de, toplantılara nasıl hazırlanılacağı, toplantıyı etkili sürdürmenin yolları, hedefleri birleştirmenin gereği ve ne amaçla toplanmış olduğu göz ardı edilmeden toplantının nasıl sonuçlandırılacağı bilinmelidir (Linkemer, 1993, s. 1). Toplantı tanımı incelendiğinde, toplantının mutlaka bir amacının ve gündeminin olduğu görülmektedir. Toplantıların verimli bir şekilde

gerçekleşmesinin en temel ölçütü yöneticilerin ne kadar başarılı olduğudur. Herkes toplantıya katılabilir ama herkes toplantı yönetemez. Birçok toplantı, uygun bir biçimde yönetilemediği için, hem amacına ulaşamaz, hem de zaman ve emek kaybına neden olur. Bu sebeplerden dolayı toplantı yönetiminin ne kadar önemli olduğu giderek daha fazla gün yüzüne çıkmış, hatta bu konuda pek çok kuruluş özel paket programlar ve seminerler düzenlemiştir (Mısırlı, 2013, s. 13).

Toplantılar çalışanların, örgüt amaçlarına yönelik hareket etmesini sağladığı gibi onların katkısını da destekleyici faaliyetlerdir. Diğer açıdan bir çeşit örgüt içi eğitim faaliyetleridir. Yönetimde bilgi alışverişinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi, var olan sorunların akılcı yöntemlerle tartışılması ve durum ile orantılı kararlar alınması ancak toplantının yöntemiyle sağlanabilmektedir. Toplantılar sayesinde çalışanlar yöneticiler ile yakın temas kurabilir. Toplantılar yönetimde ilke birliğini sağlamakla birlikte örgütteki toplantı kültürünün gelişmesini sağlamaktadır (Doğan, 2013, s. 22). Toplantılardan beklenebilecek sonuçlar verimlilik, etkinlik, fikir üretme, üyelerin aktif katılımlarını sağlamak ve kesin kararlara varmak gibi şeylerdir (Doyle ve Straus, 1998, s. 26). Bu bağlamda toplantıların etkili yönetimi kurumsal verimlilik için gereklidir. Bu araştırma İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin sık sık yaptığı toplantıları okul müdürleri gözüyle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Okul Müdürlerinin iş yoğunlukları içinde toplantılara katılmak zorunda olmaları ve bu toplantıları nasıl değerlendirdikleri mesleki aidiyetlerini güçlendirmekle birlikte toplantılar, okul yöneticilerinin bilgi ve birikimlerini paylaşma, ekip ruhu oluşturma, katılımcıların birbirilerini daha iyi tanıma ve kurum kültürünü oluşturma fırsatı tanımaktadır. Etkili yönetim toplantıları, kurumlarda birliktelik duygusunu güçlendirir ve katılımcıların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik önerileri, en iyi ve yaratıcı çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

Bu araştırma ile okul Müdürlerinin toplantılara ilişkin fikirleri belirlenmiş ve öneriler sunularak ilçe yönetimlerine fikir verilmiştir. İlçe Milli Eğitim Müdürleri sık sık yaptıkları toplantılardaki gelişime açık olan yerleri ve görülen aksaklıkları gidermesi yönünde fikirler edinebilir. Bu araştırma ile ayrıca demografik değişkenlerin algılar üzerindeki farklılaşması tespit edilmiştir.

1.4. Varsayımlar

1.Okul yöneticileri ölçek maddelerini doğru anlamışlar ve gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.

2. Seçilen ölçme araçları amaca uygundur.

1.5. Sınırlılıklar

1-Araştırma 2016-2017 Eğitim-öğretim yılında resmi kurumlarda görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.

2-Araştırma Maltepe, Sultanbeyli, Kartal ve Pendik ilçesindeki okullar ile sınırlıdır.

3-Araştırma bu ilçelerde çalışan okul yöneticilerinden toplanan verilerle sınırlıdır.

4- Araştırmada kullanılan toplantı yönetimi becerileri ölçeği ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Toplantı: İnsanlar arasındaki iletişimi sağlayan, yaratıcı fikirlerin üretilmesine fırsat veren, personelin eğitimi için yararlı olan düzenlemelerdir (Doğan, 2013).

Okul Müdürü: Okullarda yönetim görevi verilen birinci derecede okulu yönetmekle sorumlu tutulan öğretmendir.

Müdür Yardımcısı: Eğitim, öğretim ve yönetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesinden müdüre ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur.

İlçe Milli Eğitim Müdürü: Milli Eğitim Bakanlığının taşra teşkilatında ilçelerde eğitim çalışmalarını yönetmekle sorumlu olan öğretmen temelli yöneticidir.

İKİNCİ BÖLÜM

II.1. TOPLANTI KAVRAMI TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ KURAMSAL TEMELLER VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde toplantı kavramı, toplantı türleri, toplantı hazırlık süreci, toplantının sürdürülmesi ve toplantının değerlendirilmesi açıklanmıştır.

II.1.1. Toplantı Kavramı

“Toplantı; yöneticilerin var olan sorunlara çözüm getirmek amacıyla bir araya gelerek belirli konular üzerinde tartışma süreci, bir gündem üzerinde konuşmak için bir araya gelme olarak ifade edilmektedir. TDK sözlüğünde ise toplantı; birden fazla bireyin belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesidir.” (Doğan, 2013, s. 4).

Günümüz iş yaşamında en çok kullanılan kelimelerin başında "toplantı" kelimesi gelir. Örneğin yönetici asistanları ve sekreterler, yöneticinin görüşmek istemediği bir kişiye "yöneticinin toplantıda" olduğunu söylerler. Gerçekten de günümüzde hem kamu kurumlarında hem de özel kurumlarda birçok konuda sürekli toplantılar düzenlenmektedir. Toplantı, en kısa tanımıyla, insanların bir araya gelerek bilgi verme veya sorun çözme vb. amaçlarla kendi aralarında görüşmeler yapmalarıdır. Verimli ve etkili bir toplantı düzenleyebilmek için yönetimin ilk işlevi olan toplantı planı yapma ve organize etme, bir toplantının verimli geçebilmesi açısından büyük önem taşır. Herhangi bir toplantı, toplantıyı düzenleyenlerle toplantı katılımcılarının birbirleriyle uyumlu çalışmasıyla verimli olabilir (Mısırlı, 2013, s. 1).

Toplantılar, günümüz koşullarında oldukça fazla zaman alan, güncel yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelen etkinlikler arasında yer almaktadır. Konu evrensel boyutta ele alındığında uluslararası, ulusal, yerel ve kurumsal düzeyde pek çok kararın

toplantılarda alındığı görülecektir. Hatta bazen bu kararlar yaşamamızı doğrudan etkiler hale gelmektedir. İşte bu nedenle toplantılar yaşamın vazgeçilmez unsurları arasında yer almıştır (Mısırlı, 2013, s. 13). Toplantıların bir özelliği de insanların iletişimlerini desteklemesidir. Özel bir gündem üzerinde görüşmek de mümkündür. Toplantılar, “ bireylerin planlanmış saat ve mekânda belirli bir amaç doğrultusundan bir konuyu tartışmak amacıyla bir araya gelmesi olarak ifade edilmektedir.” Literatürde yer alan çeşitli toplantı tanımları ise; (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 3):

- “Birden fazla insanın bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşmek için bir araya gelmelerine toplantı denir.”
- “Toplantı, bir iş konusunda iki ya da daha fazla kişinin görüşmek üzere bir araya gelmesidir.”
- “İnsanların bir konu üzerinde, bir başkan yöneticiliğinde çözüm bulmak üzere bir araya gelmelerine toplantı denir.”
- “Üç veya daha fazla kişinin toplanarak yüz yüze bir çalışma içine girmelerine toplantı denir.”
- “Birden çok kimsenin belli bir amaç etrafında bir araya gelmesi, toplanması.”
- “Bir gündeme bağlı kalarak, gündemdeki konuları görüşmek için ilgililerin bir araya gelmesiyle yapılan birleşim”
- “Toplantı, yönetimin önceden belirlenmiş bir zaman ve mekân doğrultusunda, bilgi etkileşiminde bulunmak, bir karar almak veya durum değerlendirmek amacıyla yapılan oturumlardır.”

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde toplantı;

1. “Birden çok kişinin belirli amaçlar doğrultusunda belirli bir mekânda toplanmaları, içtima.

2 Bir meclisin bir yıl boyunca bir araya gelmelerinin her biri.

3. Toplanma, bir araya gelme, kabarıklık oluşturma” (<http://tdkterim.gov.tr>) şeklinde tanımlanmaktadır (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 3).

Toplantılar genel bir tanımla şöyle ifade edebiliriz; soruların cevaplanması, sorunların belirlenmesi, çözülmesi, anlaşma yapmak, personeli bilgilendirmek vb. amaçlar için bir başkan yönetiminde ya da birden fazla kişinin bir araya gelerek iletişim

ortamı oluşturmaları ve bu ortamda sürdürülen faaliyetlerin tümüdür (Doğan, 2013, s. 4).

Toplantılar, büro ortamında yöneticilerin ve toplantıya katılanların en çok zamanını alan etkinliklerden birisidir. Toplantılar, yönetici ile üst kademe yöneticileri arasında dikey boyutta, yönetici ile aynı düzeydeki diğer yöneticiler arasında yatay boyutta çift yönlü çalışan etkili bir süreçtir. Toplantılar, ihtiyaç duyuldukça, amacına uygun olarak etkili bir iletişim ortamında yapılması durumunda, zamandan önemli tasarruf sağlayabilir. Özellikle toplantı yapmış olmak için yapılan birçok rutin toplantı, hiçbir sonuç alınmadan ya da hiçbir sorun çözümlenmeden bitiyorsa en önemli kaynak olan zaman kaybına ve çalışma kesintilerine neden olmaktadır (Mısırlı, 2013, s. 1). Toplantı, insanların bir araya gelerek belli konularda görüşmeleridir. Ayrıca, toplantı, bir iletişim, bilgi ve teknoloji alışverişi için zemin oluşturmakta; yönetim ve karar verme aracı olarak da kullanılabilir. Toplantının tanımı açısından, toplantının ikamet edilen yerde olup olmaması önemli değildir (Çakıcı, 2006, s. 2). Bu açıklamaların ışığında toplantıların değişik amaçlarla yapıldığı söylenebilir. Özellikle bir gündeminin olduğu ve bu gündemde, bilgi vermek, sorunları tartışmak, çözüm üretmeye çalışmak, yeni uygulamalar başlatmak için ortak kararlar almak ve iletişimi güçlendirmek gibi amaçlardan oluştuğu söylenebilir. Bu açıdan toplantıların her kurum için gerekli olduğu ifade edilebilir.

II.1.2. Toplantının Önemi

İş hayatında verimi sağlamak, düzeni desteklemek, sistemli olmak ve birliktelik ruhu kazandırmak için toplantılar düzenlenmektedir. Fakat toplantının gereğinin olup olmadığına ilişkin verilen kararlar en sık yapılan hatalardan biridir. Toplantı gerek olmadıkça yapılmamalıdır. Sırf önceden planlandı diye toplantı düzenlemek doğru bir uygulama değildir. Toplantıların yapılmasının gerekli olduğu durumlar (Doğan, 2013, s. 4):

- “Belli bir konuda çalışanların aydınlatılması ihtiyacı,”
- “Çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri,”
- “Ekipten bilgi alma ihtiyacı istendiğinde,”

- “Bir sorunu çözüme ulaştırmak amacı veya karar vermenin gerekliliğinin var olduğu durumlarda,”
- “Çalışanları motive, geri bildirim sağlama, muhatapları ikna, eğitime ve geliştirme, statüyü güçlendirme”
- “Çalışanların toplantı talebi olması halinde, muhakkak bu talep değerlendirilmelidir.”

Kuruluşlarda toplantı düzenlemenin temel amacı, yöneticiler arasında veya çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi paylaşımında bulunmak, katılımcıların görüş ve önerilerini almak ve alınacak kararların doğru ve eksiksiz alınmasını sağlamaktır. Bu tür toplantılar sonucunda alınan kararlar, herkesin kabul edeceği türden olacağı için yönetimin işlerini de kolaylaştırmaktadır (Mısırlı, 2013, s. 3). Toplantı için yapılan hazırlıklar değişik ortamlarda yapılabilmektedir. En sık olarak kullanılan çalışma ortamları genelde yönetici odalarıdır. Bunun dışında toplantı hazırlıkları için ayrılmış ofislerde kullanılabilir. Kimi zaman bu organizasyon hizmeti olarak hizmet satın alma yoluna gidilebilmektedir (Doğan, 2013, s. 4). Kurum ya da kuruluşlar, herhangi bir toplantı ya da konferans planladıklarında ya da toplantıya katılma kararı verdiklerinde, bunların destek hizmetlerini yürütecek bir görevliyi ya da ekibi belirlemeleri gerekir. Toplantı düzenleme işiyle görevlendirilen kişilerin sorumluluk alanı, yöneticinin isteğine göre en az ya da tüm sorumluluğu üstlenmeyi gerektirecek kadar çok olabilir (Mısırlı, 2013, s. 1).

Toplantıların neden yapıldığı amaca yönelik bir sorudur. Bu açıdan yapılan işler sadece amaca yönelik olursa başarılı olabilir. Amaca ulaşıldığının fark edilememesi elde edilen kazanımlarının farkına varılmadığı gerçeğini ortaya çıkarır. Amaç gerçekçi hedeflerden oluşmalıdır. Bununla beraber belirlenen amaçlar çalışanların motivasyonlarını arttıracak düzeyde olmalıdır. Amaçların gerçekleşmesi için belirlenen süre kesin ve net olmalıdır. Amaç ulaşmaya değer olmalıdır. Yani amacı gerçekleştirecek insanlar için bir anlamı olmalıdır (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 7). Toplantıların diğer bir amacı da, katılımcılar arasındaki birlik ve beraberliği ortaya çıkarmak, güçlendirmek ve motivasyonlarını artırmaktır. Toplantılarda, ast üst ilişkilerinin bir kenara bırakılmasıyla yaratıcı fikirler ortaya çıkmakta ve çalışanların kuruluşa karşı bağlılıkları artmaktadır. Eğer katılımcılar arasında farklı görüş ve fikir

ayrılıkları varsa bunların tartışılarak, ortak bir karara varmalarını da bu tür toplantılar sağlamaktadır (Mısırlı, 2013, s. 3).

II.1.3. Milli Eğitimde Toplantı

Kamu kurumları bilimsel araştırmalar, eğitim, güvenlik gibi nedenlerden dolayı toplantı yapma gereksinimi duyabilirler (Çakıcı, 2006, s. 35).

Protokol kurallarına göre toplantılardaki her tutum ve davranışın bir anlamı bulunmaktadır. Örneğin oturma yerinin, konuşma sırasının, sunulan eşyalardaki farklılıkların, ikramların anlamları vardır. Toplantıda grup sinerjisi yaratabilmek için katılımcıların bir birleriyle göz teması sağlamaları gerekmektedir. Yan yana oturanların genellikle görüş ayrılıklarına düşmeleri ve zıtlaşmaları zordur. Karşı karşıya oturmak bir anlamda rakip olma duygusu vermektedir. Toplantıda uzman görüşüne başvurmak gerekiyorsa ve kontrol alınması gerekli kişiler bulunuyorsa toplantı yöneticisinin yanına oturtulmaları bir kuraldır (Mısırlı, 2013, s. 12).

II.1.3.1. Personel Toplantıları

Toplantı yapma gereksiniminin ortaya çıkmasının ardından, toplantı hazırlığını yapacak ekibin belirlenmesi, bu ekibin sırasıyla neler yapmaları gerektiğini tespit edip, bu doğrultuda toplantı kontrol listesi hazırlanması, kısacası etkili bir toplantı için toplantıyı önceden planlanması ve yapılandırması gereklidir (Mısırlı, 2013, s.1). Günümüzde toplantı organizatörü, toplantı planlayıcısı gibi farklı görev tanım ve sorumlulukların ortaya çıkması ile toplantı yönetimi de profesyonel bir yapıya sahip olmuş, ortaya çıkan etkin yönetim anlayışı başarıyı gündeme getirdikçe planlamacılara verilen önem artmış, işletmeler profesyonel bakış açısını benimsemişlerdir (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 5). Bu aracılık hizmetleriyle de geniş kapsamlı personel toplantıları düzenlenebilmektedir.

Günümüz iş yaşamında, etkileşimin artması gereği olarak bu tip toplantılar farklı kuruluşlardan gelen katılımcıların bir araya gelerek farklı amaçlarla yapmış oldukları toplantılardır. Bu tür toplantıların en önemli özelliklerinden biri de çok farklı ve geniş

kitlelere ulaşma imkânı vermesidir. Aşağıda belli başlı toplantı türlerinde örnekler verilmektedir. Farklı grupların üyeleri, ortak bir karar verebilmek amacıyla toplanırlar. Kararlar, müzakere edildikten sonra, oylama yapmak suretiyle de alınabilir. Eşitlik durumunda başkanın oyu iki oy sayılır ve eşitlik bozulur. Öğretmenler kurulu toplantısı bu tür toplantıya örnek olarak verilebilir (Mısırlı, 2013, s. 5).

II.1.3.2. Öğrenci Toplantıları

Okullarda değişik komisyonlarda ve çalışmalarda görev alan öğrencilerin öğretmen gözetiminde sürdürdüğü toplantılar vardır. Öğrenci kurulu, sosyal etkinlikler, öğrenci kulüpleri vb. toplantılar bunlara örnek verilebilir.

II.1.3.3. Veli Toplantıları

Okullarda veli bilgilendirme amaçlı sürdürdüğü toplantılar olduğu gibi, karar alma amaçlı toplantılarda söz konusudur. Bu toplantılarda öğrenci bilgileri paylaşılır, eğitim öğretim kalitesinin artması için veli desteği istenir. Okul yönetimince alınan kararlar duyurulur.

II.1.4. Toplantı Çeşitleri

Toplantı yönetimine yönelik bu konsolide yaklaşım, diğer endüstrilere yayılmaya başladığında, yeni inisiyatif modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Büyük bir merkezi toplantı yönetimi departmanı, artık başarılı bir toplantı programı için geçerli olan tek seçenek değildir. Toplantı yönetimine yönelik teknoloji araçlarının başlamasıyla, stratejik olarak yönetilen birçok yeni toplantı modeli ortaya çıkmıştır. Bunun yerine, Stratejik Toplantı Yönetimi Programı'nı (SMMP) geliştirmekle ilgilenen şirketler, kendi şirketinin hedeflerini sağlayan ve en iyi benzersiz kurumsal kültürünü destekleyen bir program tasarlamalıdır (NBTA 2008).

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri örgütsel faaliyetlerin başarılı olmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda yönetim uygulamalarının etkili olması beklenir. Yöneticinin yönetsel becerileri, amaçları gerçekleştirmek için yaptığı toplantıların verimliliğini

etkilemektedir. Yöneticilerin toplantıları yönetebilme becerisi, toplantıların verimli geçmesinde katkı sunacak olup, toplantı gelişimini etkileyen faktörlerin bilinmesiyle daha da verimli bir hal alacaktır. (Doğan, 2013, s. 3)

Literatürde toplantılar genel yapıları sebebiyle birçok çeşide ayrılmaktadır (Doğan, 2013, s. 26). Toplantının büyüklüğü ise, katılanların sayısı, gündemdeki konunun önemi ve özelliği ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla toplantı organizasyonunda görevlendirilen kişilerin yapacakları düzenlemeler için gerekli olan zaman, birkaç dakika olabileceği gibi birkaç ay da olabilir. Toplantıyı düzenleyecek olan kişi, yapılan toplantının temasına, katılımcıların sayısına, toplantıda yer alacak bireylere ve toplantıyla ilgili her türlü ekipman ve malzemeyi hazırlamaktan sorumludur (Mısırlı, 2013, s. 2).

Toplantılar çoğu kez bilgi sunmak için düzenlenir. Ya en son kararları bildirmek için brifing yapan üst düzey yönetim tarafından; ya da yeteneklerinin ölçülmesi için alışılmış yöntemlerle sunum yaptırılan alt düzey yöneticiler tarafından. Toplantılar büyük bir olasılıkla bilgi vermek için yapılan en etkisiz yöntemdir. Eğer bilgiler yazılı olarak desteklenmezse birçoğu unutulacaktır. Ve eğer bilgiler kâğıttaysa, bunu toplantıda uzatmaya gerek yoktur (Barker, 2000, s. 12). Bu süreçte yapılanların aynı zamanda yapılması gereken işlemleri de sıralamakta olduğu görülecektir. Öncelikle, toplantının amacına uygun bir yer için araştırma yapılmalı veya mevcut toplantı odalarından biri seçilmelidir. Toplantıya katılacak üyelere, toplantının yerinin, tarihinin, saatinin bildirilmesi, toplantı gündemini hazırlamak, çoğaltmak ve dağıtmak gereklidir. Yöneticinin toplantı sırasında ihtiyaç duyabileceği tüm belge ve bilgiler bir dosya olarak düzenlenmelidir. Toplantıda kullanılacak malzemelerin üye sayısına göre çoğaltılması ve dağıtımını da sağlamak gerekir. Katılımcıların oturma yerlerini planlamak ve masa isim kartlarını belirlemek, şehir dışından toplantıya katılacaklar için otel, yemek ve gezi rezervasyonlarını yapmak gerekiyorsa basın ile ilgili hazırlıkları düzenlemek ve toplantı sonrasında toplantı tutanaklarının yazılması gerekir. Toplantı ile ilgili kullanılacak malzemelerin sağlanmasını ve dağıtımını, gereken ödemelerin yerine getirilmesini, tutanakların tercümelerinin yapılması ve toplantıya katıldıkları için teşekkür mektuplarının ve katılım belgelerinin hazırlanmasını sağlamak yine toplantı sorumlusu kişiye veya kişilere düşmektedir (Mısırlı, 2013, s. 2).

II.1.4.1. Amaçlarına Göre Toplantılar

Bir faaliyetin başarılı olup olmayacağını belirlemesi, amaca yönelik sonuçlanıp sonuçlanmadığıyla ilgilidir. Amaç belirlenen zaman dilimi sonunda ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sonra içinde bulunulması arzu edilen durumdur. Amaca ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmezse elde edilen sonuçlar olumlu olmamaktadır. Hedeflenen her amacın gerçekçi olması ve uygulanabilirliğinin yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca çalışanları motive edici olmalıdır (Doğan, 2013, s. 7). Toplantının türü, toplantı amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin çalıştığımız kurum ya da kuruluşun, düzenlemekte olduğu kuruluş yıldönümü etkinlikleri çerçevesi içerisinde düzenleyecekleri bir toplantı rutin bir toplantıdır. Tabiki birinci yıl dönümü kutlama etkinlikleri yapılmıyorsa. Bunun dışında kurum ve kuruluşun yapısına göre düzenli ve rutin olmayan toplantılar da vardır. Örneğin, herhangi bir kriz vuku bulduğunda veya olağanüstü bir durum gerçekleştiği durumda bir yönetim kurulu toplantısı düzenlenebilir. Bu toplantılar, genel olarak ele alınan kararların uygulanmasını ve sonuçlar çıkarılmasını amaç edinen toplantılardır (Mısırlı, 2013, s. 3).

Amaç: Toplantıları bir amaç çerçevesinde planlayın. Toplantı amacını tanımlayın (ör. Gönüllü liderlerin zamanlarını nasıl tahsis etmeleri gerektiği konusundaki fikir birliğine ulaşmak için). (Rebori 1997). Toplantıların devamını sağlayan unsur amaçtır. Toplantıların farklı amaçları bulunmakla birlikte başlıcaları aşağıda belirtilmiştir (Doğan, 2013, s. 8):

- Çalışanı bilgilendirmek
- Bilgilenmek
- Sorunları çözüm bulmak
- Bakış açılarını tartışmak
- Motive etmek
- Çatışmalara engel olmak
- Karar almak
- Geri bildirim sağlamak
- İkna etmek
- Eğitmek ve geliştirmek

- Öğrenmek
- Teknolojik gelişmeler ile ilgili bilgilendirme yapmak
- Statüyü güçlendirmek
- Katılımcı yönetim gerçekleştirmek.

Bilgilendirme toplantısı (Brifing): Brifing; yönetici tarafından, çalışanların özel bir görevi çözmeleri veya gelecekle ilgili bir politikayı uygulamaları için onları yönlendirmek veya eğitmek üzere düzenlenen toplantılardır (Adair, 2003: 119). Bilgi verici toplantılar aşağıdaki nedenler için uygundur (Gordon,1997:115):

- Lider (ya da bir grup üyesi) bir konferansta veya bir gezi etkinliğinde öğrendiklerini gruba anlatmakla yükümlüdür.
- Kurum içerisinde olmayan bir danışman, grubu gelişmelerden haberdar eder.
- Her grup üyesi kendisinin uzman olduğu konu hakkında grup üyelerine bilgilerini paylaşır.
- Lider, kendisinin içinde bulunduğu üst düzey bir toplantıda alınan kararlardan ve yapılan değerlendirmelerden kendi grup üyelerine bilgi aktarır.
- Bu tür bilgilendirici toplantılarda sorular sorulur, yorumlara izin verilir, ancak sorun çözülmemelidir ve hiçbir karar alınmamalıdır.

Bilginin karmaşıklığı ve çeşidi büyük ölçüde yönetim veya katılımcılar tarafından iletilmesine bağlı olarak değişir. Bilgiyi kim aktarırsa aktarsın, prensip; toplantı yöneticisinin bilginin anlaşılmasını sağlamasıdır. Genel yapının şu şekilde olması gerekir (Payne ve Payne 1998):

1. Bilginin gruba niçin gerekli olduğunu vurgulayarak, konuyu ve konunun geçmişini izah edin.
2. Nelerin konuşulacağını ana hatlarını kısaca belirtin böylelikle insanlar, ne kadar süreceği ve ne bekleyecekleri konusunda fikir sahibi olmuş olurlar.
3. Bilgiyi olabildiğince açık ve net olarak iletin. Kısa ve basit olsun mümkünse görsel metotlar kullanın netleştirmek için soru sormalarını sağlayın ilgisiz noktaları devre dışı bırakın

4. İnsanların hatırlaması için ana noktaları özetleyin. Gruptan sorular gelmesini sağlayarak konunun anlaşıldığını kontrol edin.

Bu tür toplantılardan beklentiniz, katılanların hepsini şu ya da bu biçimde ilgilendiren fikirleri ve ellerindeki verileri paylaşmalarını sağlamak olacaktır. Amaç, mümkün olduğunca çok sayıda fikrin ortaya atılmasını sağlamaktır. Bu bir beyin fırtınası toplantısı ise de “herkes dilediğini söylesin toplantısı” olabilir. Beyin fırtınası oldukça uyumlu bir tanım olmakla birlikte, asla grup üyelerinin kendi düşüncelerinin kendi kafalarına göre söylediği bir toplantı olarak nitelendirilmeyecektir (Linkemer, 1993, s. 14).

Problem çözücü bir toplantıda, katılımcılar öncelikle sorunun ne olduğunu anlamaya ve bu sorunun çözümüne odaklanmaya çalışır ve çözümleri geliştirirler. Bu tarz bir toplantının katılımcıları sorunun farkında olabilmeli, bununla beraber sorunu çözüme ulaştırabilecek donanımda olmalıdırlar (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006) Sorun çözme toplantılarını yönetme adımları şunlardır (Morgan,2006, s. 23):

- Katılımcıların sorun hakkındaki algıları ortaya çıkarılmalı.
- Sorunun tanımını konusunda görüş birliği sağlanmalı.
- Sorunun ne zamandır sürdüğü ve o andaki durumu tartışılmalı.
- Grubun bu sorunun nedenleri konusunda ne düşündüğü saptanmalı.
- Sorun çözülmediği durumda bunun yaratacağı olası sonuçlar başlıklar halinde tespit edilmeli.
- Sorunu çözme seçenekleri konusunda beyin fırtınası yapıp, her seçeneğin üstün ve sakıncalı yanları aydınlığa kavuşturulmalı.
- Herhangi bir seçenekte karar kılmanın en etkin yöntemi seçilmeli. Bu seçime ilişkin zaman, kaynaklar, parasal konular, değerler vb. gibi kilit etmenleri hesaba katılmalı.
- Sorunun çözümü ya da yönetimi konusunda başvurulacak seçenek konusunda mutlak fikir birliği ya da, en azından, bir mutabakat sağlanmalı.

Önkoşulu, herkesin ortada bir sorun olduğunu kabul etmesi, sorun konusunda bilgisinin olması, bir çözüm bulunması gerektiğine ve bu çözüme işbirliğiyle varılabileceğine inanmasıdır. Toplantı yapılmadan önce, bu konularda bir anlaşma sağlanmalıdır. Ayrıca, sorun gerçekten de farklı kişilerin katkılarıyla çözümlenebilecek bir sorun, kişilerse bir çözüme ulaşmaya kararlı kişiler olmalıdır. Başka bir deyişle, sorun tek bir kişinin çözemeyeceği kadar karmaşık olmalıdır (Tek bir kişinin çözebileceği sorunlar için toplantı yapmak gerekmez (Linkemer, 1993, s. 15). Problem Çözücü Bir Toplantıyı Yönetme Adımları (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

1. Katılımcıların sorun hakkındaki algılarının ne olduğunu anlayın.
2. Sorunun tanımını konusunda görüş birliği sağlayın.
3. Sorunun ne zamandır sürdüğünü ve o andaki durumu tartışın.
4. Grubun bu sorunun nedenleri konusunda ne düşündüğünü saptayın.
5. Sorun çözülmediği durumda bunun yaratacağı olası sonuçları başlıklar halinde tespit edin.
6. Sorunu çözme seçenekleri konusunda beyin fırtınası yapın. Her seçeneğin üstün ve sakıncalı yanlarını aydınlığa kavuşturun.
7. Herhangi bir seçenekte karar kılmanın en etkin yöntemini seçin. Bu seçime ilişkin zaman, kaynaklar, parasal konular, değerler vb. gibi kilit etmenleri hesaba katın.
8. Sorunun çözümü ya da yönetimi konusunda başvurulacak seçenek konusunda mutlak fikir birliği ya da, en azından, bir mutabakat sağlayın.

Karar toplantısı: Bir karar toplantısının öncelikli işlevleri; karar vermek, problem çözmek, strateji belirlemek veya plan yapmaktır (Feigelson, 1998: 16). Bir kararın alınması için gerçekleştirilen bir toplantıda ise, grup uygulanabilirliği yüksek bir karar kılar. Başarılı bir toplantı sürecine sahip olabilmek için grup üyelerinin fikir birliği içerisinde hareket etmeleri gerekir: Kararlar mutabakatla mı, çoğunluk oyuyla mı, yoksa küçük bir grup tarafından alınacaktır (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

Danışma toplantısı: Bu tür toplantıların temel ilkesi paylaşımdır. Kişiler karşılıklı bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak üzere bir araya gelirler (Aytürk, 1990, s. 171).

Uzlaşma/Arbulma Toplantısı: Farklı ilgilere sahip grupların bir araya geldiği toplantılardır. Her iki taraf farklı amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile ortak çıkarları mevcuttur. Kararlar oylama yerine bir pazarlık ve uzlaşma esasına dayanılarak alınmaktadır. Bu tarz toplantılarda ortak bir karar alınmalı ve herkesi bu karara yüksek sadakat göstermesi gerekmektedir. (Aytürk, 1990, s. 171).

Koordinasyon toplantısı: Bu tarz toplantılar, birimlerin işbirliği içinde ortak kararlar doğrultusunda hareket etmeleri için yapılır. Bu toplantılarda, katılımcıların sunulan bilgileri tartışması ve değerlendirmesi söz konusudur. Koordinasyon toplantıları yöneticilerin sıklıkla uyguladığı bir yöntemdir (Aytürk, 1990, s. 171).

Eğitim toplantısı: Bir toplantıda kullanılan süreç, örneğin, personel toplantısı, toplantıyı planlama, problem çözme toplantısı vb. olmak üzere planladığınız toplantı türlerine bağlıdır. Ancak, çeşitli toplantı türlerinde ortak bazı temel bilgiler bulunmaktadır (Carter, 2002).

II.1.4.2. Ortaya Çıkış Biçimine Göre Toplantılar

Toplantıya hazırlık yapmaya toplantının amacını (amaçlarını) olabildiğince kesin bir biçimde belirleyerek başlayın. Amaç beyin fırtınası mı, bilgilendirme mi, fikirleri açığa çıkartma mı, bir sorunu halletmek mi, alınacak bir önlemleri belirlemek mi, yoksa rol ve sorumlulukları netleştirmek mi? Sizin amacınız muhtemelen bu mantıklı faaliyetlerden birkaçının birleşiminden oluşacaktır. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

Katılımcı: Amaçları gerçekleştirmek için kimler bu toplantıya katılmalıdır?

Yapı: Toplantı, amacı en iyi şekilde yerine getirmek için nasıl organize edilmelidir? Bazı teknikler şunları içerebilir: konuk konuşmacılar, videolar, beyin fırtınası oturumları, panel oturumları, tartışma grupları, gösteriler vs. Seçilen teknikler ne olursa olsun, katılımcıların toplantı amacına ulaşması en büyük etkiye sahip olmalıdır (Rebori, 1997).

Katılımcı sayısı; 0-50 arası: Seminerler, kolokyumlar, çalışma grup toplantıları, tartışmalar, komisyon toplantıları, yuvarlak masa toplantıları,

50-300 arası: Genel kurullar, konferanslar, sempozyumlar

300 ve yukarı, Kongreler, müteveli, yönetim kurulu veya komite toplantıları

Konferanslar: Alanında uzman bir bireyin bir konu hakkında 50 ile 300 arasında katılımcının olduğu toplantılardır.

Konferans: sözlükte "Bilim, sanat, yazı, ekonomi, siyasal vb. gibi alanlarda herhangi bir konu doğrultusunda katılımcıları bilgilendirmek amacıyla yapılan konuşma türü" olarak tarif edilmektedir.

Kongreler: Sözlükte "Herhangi bir konuyu görüşmek üzere, delegelerin katılımıyla yapılan ulusal ve/veya uluslararası toplantı" olarak açıklanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1995, s. 987).

II.1.4.3. Düzenleyiciye Göre Toplantılar

Düzenleyici olan kişi veya kurum sorulara cevap vermek, sorunları belirlemek, çözüm bulmak, anlaşmayı sağlamak, personeli bilgilendirmek vb. amaçlarla bir kişinin yönetiminde gerçekleştirilen faaliyetlere toplantı denilmektedir. Düzenleyiciler toplantının şeklini amaca yönelik olarak en verimli olacak şekilde belirlemeleri beklenir. Özellikle günümüz şartlarında yüz yüze toplantılar, teknolojik araçlar aracılığı ile yapılan toplantılar, telekonferans, düzenlenebilmektedir (Doğan, 2013, s. 21).

II.1.4.4. Düzenleme Sıklığına Göre Toplantılar

Olağan toplantılar, yıllık toplantılar, iki yıllık toplantılar, üç yıllık toplantılar olağandışı toplantılar (düzensiz) olarak ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Var olan örgütlerin büyük bir oranı devamlılığını yapılan toplantılar sayesinde sağlamaktadır. Yasalar hususunda ise bu toplantıların yapılması bir zorunluluktur (Doğan, 2013, s. 6):

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).

II.1.5. Toplantı Zamanı

Bir toplantı, katılımcılarının zamanını verimli kullanarak istenilen nitelikte bilgiye ulaşabilmesini garanti etmek mecburiyetindedir (Doğan, 2013, s. 8). Yer ve Toplantının zamanı katılımcının ihtiyaçlarına, amacına ve toplantı yapısına en uygun bir toplantı yeri seçin. Karşılaşılacağı yerleri planlarken, boyut, konfor, erişilebilirlik, yeterli otopark, oda akustiği, ekipman ihtiyaçları vb. göz önünde bulundurun. Bir toplantı süresinin seçilmesi, katılımcıların ve toplantı olanaklarının kullanılabilirliğine bağlıdır. Toplantının beklenen süresi, toplantıyı ne zaman planlamaya karar vermede bir faktör olmalıdır (Rebori 1997).

Toplantı öncesinde yapılması gereken ilk iş toplantının gereklilik durumunun ne derecede olduğudur. İş hayatında verimi sağlamak, düzeni desteklemek, sistemli olmak ve birliktelik ruhu kazandırmak için toplantılar düzenlenmektedir. Fakat toplantının gereğinin olup olmadığına ilişkin verilen kararlar en sık yapılan hatalardan biridir. Toplantı gerek olmadıkça yapılmamalıdır. Sırf önceden planlandı diye toplantı düzenlemek doğru bir uygulama değildir. Bu sebepten dolayı zaman kavramı toplantılar için oldukça büyük önem arz etmektedir. Toplantının yararlı bir düzeyde olması zamanın iyi değerlendirilmesine bağlıdır. (Doğan, 2013, s. 19). Genel olarak söylemek gerekirse, toplantı çağrısını ancak iyi bir nedeniniz varsa yapın örneğin: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- “enformasyon vermek ya da bir konuda gruptaki bireylere tavsiye verilmesi için grup üyelerini belirli bir mekânda bir araya getirmek gerekiyorsa”
- “bir kararın alınmasına ya da grup için sorun teşkil edecek şeylerin çözümünü için grup üyelerinin çözüme yardımcı olmasını istiyorsanız”
- “bire bir görüşmeyle sonuca ulaştırılabildiği mümkün olmayan bir sorunun çözüme ulaştırmak gerekiyorsa”
- “bir enformasyonu, bir başarıyı ya da bir endişenizi grubun tamamıyla paylaşmak ya da herkesi belli bir durumdan haberdar etmek istiyorsanız”

- “farklı bakış açıları ya da gündemleri olan farklı grupların üyelerinin katkısına ihtiyaç gösteren bir sorunla uğraşıyorsanız”
- “bir sorun, mesele ya da alan konusundaki sorumluluğun netliğe kavuşturulması gerektiğini düşünüyorsanız”
- “grubun bir toplantıya şiddetle ihtiyacı olduğunu keşfettiyseniz.”

Toplantılar kesinlikle zamanında başlamalı ve planlı bir sistem üzerine oturtularak sistematik bir şekilde toplantıya devam edilmelidir. Zaman dolduğunda da olması gerektiği gibi toplantıya son verilmelidir. Bu zaman sınırlandırması grup üyelerinin konuya daha iyi odaklanmalarını sağlayarak toplantının amacına uygun sonuçlar çıkarmasını sağlayacaktır.(Doğan, 2013, s. 9).

II.1.6. Toplantı Kuralları

Her görüşmenizde kuşkusuz yeni kurallar geliştirmeniz gerekmiyor. Bununla birlikte, toplantılarınızın çoğunda kullanılacak bazı temel kurallara sahip olmanız gerekir. Bu temel kurallar başarılı bir toplantı için gerekli olan temel maddeleri geliştirir. (Carter, 2002):

- Dört güçlü temel kural vardır: katılın, odaklanın, momentumunuzu koruyun ve kapanışa ulaşın. (Gizlilik konusunda esaslı bir kural isteyebilirsiniz.), Birincil temel kurallarınızı gündemde listeleyin. Toplantılarınıza katılmayan yeni katılanlarınız varsa, her birini inceleyebilirsiniz. Yer kuralı. Temel kuralları her zaman yayınlamaya özen gösterin.

Temel Kuralları Oluşturun ve Kullanın - Temel kurallar, grubun üretken olmasını kolaylaştırmak için izlemeyi kabul ettiği açık kurallardır. Grubun temel kuralları oluşturup oluşturmadığı, toplantı lideri / yönlendiricisinin bunları sunup sunmadığı, tüm grup üyeleri temel kuralları izleyerek fikir birliğine varmalıdırlar. Temel kurallar "toplantılarda yapılması gerekenlerin" beklentilerini ortaya koyuyor. Temel kurallar grup etkileşimini sınırlamamak için değil kolaylaştırmak için kullanılır. Grup, temel kurallarını değiştirebilir veya grup ihtiyaçlarına göre yenilerini ekleyebilir. Bazı tipik olarak kullanılan temel kuralların örnekleri arasında şunlar bulunur: Toplantıyı zamanında gelip başlatın; Gündeme sadık kalın; Herkesi katın; takip görevlerini kabul ederken gerçekçi olun; pozisyonlara değil, çıkarılara odaklanmak;

sorunu insanlardan ayırın; farklı bakış açılarına saygı duymak; temel kurallara uyma sorumluluğunu paylaşın. (Rebori 1997).

II.1.7. Toplantı Maliyeti

Bütçelemenin, yararları olmakla birlikte yetersiz önlemden ve sağlıklı verilere dayandırılmamasından kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ya da ulaşılmaması oldukça güç amaçlar belirlenmesi, hedeflerin oldukça basit olması da sorun teşkil etmektedir (Büker, 1986, s. 86).

Sonunda, girişimin esasını anlayan ve projenin vizyonunu paylaşan bir yönetici sponsor seçin. Bu kişi, üst düzey yönetim veya yönetici liderlik düzeyinde olmalıdır. İnişiyatifin başarısını sağlamak için değişimi etkilemek, engelleri kaldırmak ve kaynakları tahsis edebilmelidir. Küresel programlar için, tüm bölgelerde saygı gören ve yerel / bölgesel siloları yıkmaya yetkili olan güçlü bir küresel lider önemlidir. Bu kişinin, özellikle program başlatılırken, bölgesel planlama ve uygulama toplantılarına katılabilmesi gerekir. İdeal olarak sponsor, seyahat, satın alma ve / veya toplantı yönetimi alanlarında doğrudan veya dolaylı bazı sorumluluk sahibi olacaktır (NBTA 2008). Gerçekten de yerel örgütleri idare etmenin yolu toplantılardan geçer. Toplantılara harcanan zamanın çoğu ise gönüllü olarak harcandığı ve bu örgütlere fazla bir şeye mal olmadığı için, harcanan zamanın kıymeti ancak harcayan kişiye göre ölçülür (Doyle ve Straus, 1998, s. 10).

Geleneksel toplantı planlamacılarıyla ve sponsorlarla yapılan bir dizi iç paydaş görüşmeleri, "profesyonel olarak" yönetilen toplantı ve etkinlikler için bir taban çizginin belgelendirilmesini sağlayacaktır. Geleneksel olmayan planlamacılar (yani, idari asistanlar, ürün yöneticileri ve proje yöneticileri), sponsorlar ve departman yöneticileri ile yapılan mülakatlar, geleneksel olmayan planlamanın düzeyini ve süreçlerini kıyaslayacaktır. Bu röportajlar, şirket toplantı / etkinlik etkinliğinin nasıl, ne zaman ve nerede yönetileceği konusunda ayrıntılı bilgi veren tutarlı bir taslak ve format izlemelidir. Örneklem ihtiyaçları değerlendirme anketine www.nbta.org/Research/WhitePapers#meetings adresinden ulaşılabilir NBTA 2008). Şirket toplantılarının bütçeleri rutin olarak firmaların/şirketlerin finansal operasyon

planları kapsamında oluşturulmaktadır. Katılanlardan gelir elde edilmediği için şirket, toplantının amacına göre bir seviye belirlemekte ve buna göre bir bütçe oluşturmaktadır. Büyük bütçe değişiklikleri olmadıkça toplantının finansal yapısı belirlenmiştir ve sabittir. Bu yapıyı oluşturmak hem toplantıyı düzenleyen planlamacı hem de konaklama işletmesi yetkililerine uygun finansal parametreleri vermek ve uygun fiyatı belirleyebilmek açısından son derece önemlidir (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 57).

Bunun tipik dernek ve birlik toplantılarından farkı dernek ve birliklerin kayıt ücretlerinden, gösteri ücretlerinden ve sponzorlardan belirli bir gelir elde etmeleridir. Dernek ve birliklerin genel yönetim felsefeleri toplantı maliyetleri, elde edecekleri geliri aşacak olursa bu farkı başka yerlere yansıtıp aradaki farkı kapatmaktır (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 57). Bütçe aşamasında gelirlerdeki azalma bütçede kısıntıya yol açabilmektedir. Diğer yandan gelir tahmin edilenden yüksekse toplantı programı dekorasyon, eğlence, yiyecek-içecek son dakika değişikliklerini daha üst bir seviyeye çekebilmektedir. Dernek ve birlik toplantıları bütçeleri dinamik yani değişkendir. Bütçenin değişken olması bu tür toplantılarda bazı tahmin edilemeyen olayların gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s. 57).

Toplantı kaydının önemli bir unsuru bütçesel ayrıntıdır. Toplantıyla ilgili harcamalarla ilgili en yaygın tartışmalardan biri de tam olarak bir toplantının toplam maliyetini ve bunun nasıl düzenlendiğini içerir. Hangi maliyet kategorilerinin bir toplantının toplam maliyetini oluşturacağını belirledikten sonra, planlayıcılar veya toplantı sahipleri tarafından gönderilen bütçe verilerini standartlaştırmak için bir bütçe şablonu oluşturulmalıdır. Tipik maliyet kategorileri, hava, otel odaları, mekân veya toplantı odası kiralama, yiyecek içecek, görsel-işitsel, yer hizmetleri, üretim, varış yönetimi şirketi ücretleri, toplantı yönetimi şirketi / danışman ücretleri ve çeşitli masrafları içerir ancak bunlarla sınırlı değildir. Profesyonel planlayıcılar, ara sıra planlayıcılar ve toplantı sahipleri tarafından kullanılan bir şablon, harcama ve tasarruf raporlarını konsolide etmek için tutarlı bütçe verileri garanti eder (NBTA 2008).

Toplantıları planlarken çeşitli toplantı giderleri olduğu da göz önünde bulundurulmalı, organizasyon için bir bütçe hazırlanmalıdır. Çeşitli toplantı giderleri şunlar olabilir (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 28):

Yönetim Giderleri: Toplantının gerçekleştirilebilmesi için yapılan haberleşme ve sekreteryaya giderlerinden oluşmaktadır. Bunlar içinden haberleşme giderleri, günümüzün internet teknolojisi kullanılarak azaltılabilir.

Dokümantasyon Giderleri: Kırtasiye harcamaları, fotokopi giderleri, programla ilgili basılı malzeme ve isimlik vb. giderler sayılabilir.

Kira Giderleri: Kiralanan yer, ulaştırma aracı ve görsel-işitsel cihazlar için yapılan ödemelerdir.

Çeviri ve Çevirmen Giderleri: Uluslararası kongrelerde bu tür giderlere rastlamak olasıdır. Bu tür kongrelerde, gerek programlar ve duyurular gerekse-bazı durumlarda-kongre kitapçığı iki veya çok dilli hazırlanabilmektedir. Bu durumlarda çeviri giderleri de söz konusu olmaktadır. Uluslararası kongrelerin başka bir özelliği de eş anlı sözlü çevirilerin yapılmasıdır. Bu durumda eş anlı sözlü çeviri yapan personel giderlerine katlanılması gerekmektedir.

İkram Giderleri: Bu giderler, genellikle yiyecek-içecek giderlerinden oluşmaktadır. Toplantı tesisine ilk gelişte verilecek "Hoş Geldiniz Kokteyli" bazı durumlarda verilen öğle ve akşam yemekleri, toplantı arası ikramlar bu grup giderlerdendir. Ayrıca, katılımcılara ücretsiz olarak verilecek çanta, kalem ve dosya gibi giderlerde söz konusudur.

II.1.8. Toplantıların Özellikleri

Verimli olarak nitelendirilebilecek bir toplantı, belirlenmiş olan hedeflerin daha kısa sürede ve hedeflenen doğrultuda gerçekleşmesini sağlayacak bir organizasyon halini alır. Bu sebeplerden dolayı uygulanması gereken bazı ilkeler vardır (Doğan, 2013, s. 18):

- “Toplantı gündemi, önceden yöneticilerin onayıyla hazırlanması, özenle hazırlanmış özel hedefler oluşturulmalıdır. Toplantının gündeminde; yapısal olarak noksanlıklar bulunursa gündemin etkili olması mümkün değildir.”

- “Gündem maddeleri toplantı öncesi belirlenmelidir. Her konu için, öncelikli olarak belirlenmeli ve bastırılıp katılımcılara dağıtılmalıdır.”
- “Gündem maddeleri önceden ilan edilerek katılımcıların, katkısına sunulmalıdır
- “Toplantının yeri, tarihi ve saati doğru belirlenmelidir.”
- “Katılımcılarla toplantı ile ilgili etkin iletişim sağlanmalıdır. Toplantıya katılacak ilgililere haber verilmelidir.”
- “Toplantı mekânı toplantının hedeflerine uygun dizayn edilmelidir.”
- “Toplantıyı yönetmek için bir toplantı başkanı, notları almak için ve zamanı kontrol etmek için de birer yetkili belirlenmelidir.”
- “Toplantı belirlenen zaman planına uygun sürdürülmeli fakat aralıksız 2 saatten fazla süren toplantılardan kaçınılmalıdır. Toplantı zamanı ve süresi katılımcılarla belirlenmelidir.”
- “Toplantı konusunun dışına çıkılmasına izin verilmemelidir. Bu durum katılımcıların dikkatlerin dağılmasına ve zaman kaybına neden olur.”
- “Toplantıdan sonra toplantı notlarının dağıtılması sağlanmalı ve notların, doğru noktalara temas ettiğini gözden kaçırılmamalıdır.”

II.1.9. Toplantılar Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler

Çok kimse toplantının genel yapılanması ve toplantı neticesinin kontrolü sağlanması bakımından gündem ihtiyacını fark eder. Bununla birlikte gündem aynı zamanda katılımcılara toplantıya hazırlanma imkânı verir. Bu gündem toplantı yönetimine toplantı takibi ve konuşulacak konular konusunda kolaylık sağlar (Payne ve Payne 1998). Toplantının amacı, toplantı yeri ve ne zaman, katılımcı listesi ve sorularınız varsa kime başvuracağınız da dahil olmak üzere, bir toplantı bildiriyle görüşmenizi takip edin. (Carter, 2002). Bu erken aşamada kilit paydaşların belirlenmesi ve katılımının sağlanması kritik önem taşır. Menfaat sahiplerinin belirlenmesi, resmi başlıklara veya iş görevlerine bakılmaksızın, toplantı ve etkinlik planlayıcılarıyla başlar. Toplantıların planlanmasına katılan idari asistanlar, ürün yöneticileri, proje yöneticileri ve diğer personel üyelerini de dâhil edin. Toplantı sponsorlarını veya bütçe sahiplerini de belirlemeyi unutmayın. Buradan, toplantı faaliyetlerinde sınırlı bir kapasiteye sahip

olsa dahi dahil olan şirket personelini içerecek şekilde listeyi genişletin. Bunlar aşağıdaki fonksiyonel alanları temsil edebilir (NBTA 2008):

- Satın Alma
- Hukuk
- Risk Yönetimi
- Etik ve Uyum
- Güvenlik
- Teknoloji
- Finans
- Gayrimenkul
- Öğrenme ve Eğitim / Eğitim
- Satış ve Pazarlama

Herhangi bir stratejik girişim başlatılırken, ilk adım, sorunu veya fırsat açık bir şekilde tanımlamak ve ifade etmektir. İnisiyatifin kapsamı ve genişliği de belirlenmelidir. Aşağıdaki sorular, girişimin kapsamını ve genişliğini tanımlamaya yardımcı olabilir (NBTA 2008):

- Ulusal, bölgesel veya küresel coğrafi kapsamda mı? Coğrafi kapsam nasıl belirlenecek? (Örneğin, bir varış yerinde veya bir varış yerinde gerçekleşen tüm toplantı ve etkinlikler veya her ikisi)?

- Tüm toplantı türlerini mi yoksa sadece belirli toplantı ve etkinlik türlerini içerecek mi?

- Toplantılar ve olaylar nasıl tanımlanır? Katılımcı sayısı, bütçe değeri veya faktörlerin bir birleşimi mi? Bu inisiyatifin amaçları için başka bir faktör (ör. Yerinde kuruluşlar ile kuruluş dışı toplantılar ve etkinlikler) "toplantı" veya "etkinlik" tanımlar mı?

- Herhangi bir değeri olan toplantılara ve olaylara mı, yoksa yalnızca öngörülen bir bütçeyi aşan toplantılara mı, yoksa olaylara uygulanır mı?

- Tüm bölümler, iş birimleri ve işlevsel alanlar için mi yoksa yalnızca belirli bölümler için geçerli olacak mı?

- Toplantı sponsoru düzeyine, statüsüne veya diğer faktörlere dayalı olarak değerlendirilmesi gereken istisnalar var mı?

Bir toplantının olumlu bir havada başlaması çok önemlidir. Toplantının başlangıcında, ortamın rahatlatılması sorumluluğu büyük ölçüde toplantı yöneticisine düşmektedir. Bu amaçla, toplantının olumlu bir atmosferde başlayabilmesi ve sürdürülebilmesi için aşağıda belirtilen hususların sağlanmasında yarar vardır. Bu nedenle toplantılardaki uygulanan protokol ve görgü nezaket kurallarına uymak için (Mısırlı, 2013, s. 13):

- Toplantıya tam zamanında geliniz.
- Toplantıya katılanlarla yakın bir iletişim kurunuz.
- Toplantının amacını kısaca özetleyiniz.
- Demokratik ve katılımcı bir ortam oluşturunuz.
- Çözümlemesi zor konulan toplantının başında ele alınız.
- Birleştirici ve uzlaştırıcı bir rol üstleniniz.
- Sık sık teşekkür ediniz.
- Tüm katılımcılarla göz teması kurunuz.
- Eleştirilerinizi kişiye değil görüşlere yapınız.
- Olumsuz ve saldırgan davranışlara izin vermeyiniz.
- Toplantı süresini gereksiz yere uzatmayınız.

II.2. Toplantı Süreci

1990'ların başında, stratejik olarak yönetilen seyahatler toplantılara ve grup etkinliklerine dökülür. Toplantı / etkinlik planlamasını merkezi bir işleve entegre etme sürecini tanımlamak için "Toplantılar Konsolidasyonu" terimi o tarihlerde tanıtıldı. Bu konseptin ilk öncülerinden biri, genellikle her yıl yüzlerce toplantı ve etkinlik gerçekleştiren çok sayıda satış ekibine ve birden fazla ürün grubuna (yani ilaç ve teknoloji endüstrisi) sahip şirketleri temsil etti. Bu şirketlerin toplantı, personel ve tedarikçi sayısını azaltarak konsolidasyona tasarruf sağladığı düşüncesine dayanılarak büyük toplantı planlama bölümleri kurması nadir değildir (NBTA 2008). Daha önce belirttiğimiz gibi, öncelikle zihninizdeki konuları sıralayın. Eğer bunlar doğru

tanımlanmamış başlıklardan çok spesifik sonuçlar gösteriyorlarsa, katılımcıların hazırlık yapması daha kolay olacaktır. Spesifik konular aynı zamanda toplantı yöneticisine de, sonuca ulaşmak için ne kadar süreye ihtiyaç olduğunu tahmin etmekte yardımcı olur. Eğer bir konu hakkında alınacak karar diğerlerini de etkiliyorsa, konuların sıralaması önemlidir (Payne ve Payne 1998, s. 122). Toplantı etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için dikkatli planlama ve hazırlama şarttır. Hükümet organları ve diğer gruplar ve kuruluşlar, işlerinin çoğunu toplantılar yoluyla yapmaları gerektiği için, bu oturumların anlamlı ve üretken olması önemlidir. Bu gruplara katılanlar, zamanlarının iyi harcanacağını bildikçe daha fazla ilgilenmek isteyen meşgul insanlardır.

Toplantının etkili bir biçimde yönetilmesi ve başarılı bir biçimde sonuçlanmasında toplantı yöneticisinin sergilediği tutum ve davranış çok önemlidir. Tüm katılımcıların sürece katılması, farklı görüş ve önerilerin ortaya atılması ve yaratıcı düşüncenin harekete geçirilmesi çok daha verimli sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır. Her toplantı yöneticisi yaratıcı düşüncenin oluşturulmasına zemin hazırlamalıdır. Genelde bireyler analitik düşünmeyi, yaratıcı düşünmeye tercih etmektedirler. Yaratıcı düşüncenin ortaya çıkabilmesi için (Mısırlı, 2013, s. 14):

- Karşılıklı açık iletişim sistemi
- Karşılıklı güven ortamı
- İşbirliği ve motivasyon
- Düşüncelere açık olma
- Eleştiri yerine övgüye yer verme
- Kuralcı ve statükocu yaklaşımdan uzak durma
- Orijinal fikirleri ve düşünceleri teşvik etmek gerekir.

II.2.1. Toplantı Öncesi

Toplantı kararı alırken, konu ve sınırların belirlenmesi önemlidir. Toplantıdan beklenen sonuçlar önceden yazılmalıdır. Toplantıdan sorumlu olacak kişiler de belirlenmelidir. Toplantı türünün ne olacağı, ön hazırlıklarda yerin belirlenmesi, araç gereçlerin hazırlanması toplantıya kimler katılacak, katılımcı sayıları, toplantı süresi ve toplantı gündemi gibi konular kararlaştırılır (Doğan, 2013, s. 18).

Diğer iç paydaşlarla olan işbirliği de bu aşamada başlamalıdır. Diğer iç paydaşlar bütçeleme, mevzuata uygunluk, satın alma, muhasebe ve seyahat konularında bir anlayış veya sorumluluk bilinci ile kurumsal seyahat, borç hesapları, satış ve pazarlama, finans, iç denetim ve / veya etik ve uygunluk, satın alma ve diğer grupları içerebilir. Ve gider raporlama uygulamaları ve sistemleri. Bu egzersiz genelde planlama boşluklarını, ortak ve aşırı harcamaları, tedarikçilerin rolünü ve şirket çapında toplantı faaliyetini onaylamak ve karşılaştırmak için gerekli diğer ölçütleri tespit eder (NBTA 2008).

Toplantı düzenlemede toplantı görevlisinin; toplantıya davet etme, toplantı salonunu hazırlama, toplantıya katılacakları bilgilendirme, destekleyici malzemeleri sağlama, toplantı salonunu düzenleme, rapor özeti hazırlama gibi görevleri bulunmaktadır. Bu anlamda, toplantı görevlisinin, yazışmaları düzenleme, bilgi toplama, raporlama, hatırlatma, arşivleme ve iş önceliklerini belirleme gibi genel görevlerinin yanı sıra, süreklilik göstermeyen kimi özel görevleri de üstlenir. İşyeri bünyesindeki toplantı, konferans, seminer türü çalışmaların düzenlenmesi, örgütlenmesinde toplantı görevlisinin önemli görevleri bulunmaktadır. Bazı büyük kuruluşlarda bu görev örgütlenmiş bir birim tarafından yerine getirilir (Mısırlı, 2013, s. 18).

Yukarıda değinildiği gibi, toplantı organizasyonu birbirinden farklı çok sayıda faaliyetin yerine getirilmesini gerektirir. Bir yönü ile toplantının hiçbir aksaklık olmadan tamamlanabilmesi için toplantı yeri-bölgesi, hatta ülkesinin seçimi ve toplantı tesisinin belirlenmesinden, katılımcıların toplantı yerine getirilmelerine, toplantı süresince katılımcılar ve beraberindekilerin faydalanacağı mal ve/veya hizmetlerin sağlanması ve katılımcıların tekrar evlerine dönünceye kadar geçen süredeki tüm çalışmalar "toplantı organizasyonu" diye adlandırılabilir (Çakıcı, 2006, s. 70).

II.2.1.1. Toplantı Planlaması

Toplantının amaçlarına bağlı olarak herkesin faydalanabileceği konusunda karar verildikten sonra diğer seçeneklerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Doğan, 2013, s. 9). Toplantının yapılması talimatı alındıktan sonra, toplantının yapılacağı yeri, tarihini ve başlangıç ve bitiş zamanını belirleyin. Bunu yaparken, başka

toplantıların zamanlarının, toplantınızın başka toplantılara çakışmaması için kontrol edin. Toplantıya kimlerin katılacağını yöneticinizle istişare ederek katılım listesini çıkarın. Toplantı duyurusunu yapın. Duyurunuzda toplantının gündemi mutlaka bulunmalıdır. Gündemde, toplantı zamanıyla ilgili bilgiler ve görüşülecek konu başlıklarıyla duyurulmasını istediğiniz diğer bilgiler; kıyafet için kurallar, ön hazırlık yapılıp yapılmayacağı, toplantı kuralları ve hangi düzeyde kişilerin katılacakları belirtilebilir. Duyuru yaparken kişiye göre en uygun duyuru yöntemini belirleyin. Duyurular genellikle davetiye, ilan panosu, yazılı, bizzat giderek, mektup, telefon veya elektronik ortamda yapılabilir. Eğer kurumda intranet hizmeti var ise en güvenilir toplantı duyuru yöntemi intranettir. Toplantı gündeminde şu bilgilerin bulunması gerekir (Mısırlı, 2013, s. 30):

- Toplantının tarihi,
- Toplantının yeri, zamanı, başlama-bitiş saatleri,
- Toplantının genel ve ayrıntılı amacı,
- Toplantıda görüşülecek / tartışılacak konuların sırası,
- Toplantıya katılacak kişiler,
- Toplantı öncesinde gerçekleştirilecek etkinlikler,
- Toplantı organizasyonunda kim/kimler sorumlu, adres, telefon, e-mail vb.

bilgiler gerekir.

Aşağıdaki aşamalar, toplantı planlama sürecini özetlemektedir (Çakıcı, 2006, s. 72):

1.Hedefler: Toplantı organizatörünün belirlemesi gereken konulardan biri, toplantının hedefleridir. Toplantıların yerinin ve mekânın seçimlerinde hedefler büyük önem taşır.

2. Zamanlama: Toplantının amaçlarına bağlı olarak, zamanlama konusunda kararlar belirlenir. Toplantı organizatörleri, dini ve ulusal tatilleri dikkate alarak toplantı tarihlerini belirlemelidir. Kuşkusuz toplantı tarihleri katılımcıların ortak kararları doğrultusunda belirlenmelidir. Çeşitli faktörler toplantı sürelerini etkilese de önceden belirlenen program doğrultusunda hareket edilmelidir.

3. Toplantının şekli (formatı): Toplantının şekli, faaliyetlerin ayrıntılı olarak iş ve zaman boyutu ile değerlendirilmesini gerektirir. Bu amaçla, toplantı organizatörü, toplantı ile ilgili en ayrıntılı detaylara sahip olmalıdır. Faaliyetlerin akış sırası, konuşmacılar, toplantının zamanı, toplantıdaki oturum sayısı, katılımcıların yerleşim

düzeni, sergi ve çevre turu varsa bunun ayrıntıları gibi detaylara hakim olmalıdır. Bu da toplantı talebinde bulunan örgüt ve şahıslarla iyi bir iletişim halinde olma ile gerçekleşebilir.

Bu hususlar, toplantıyı gerçekleştirecek örgüt, fiyat teklifi şartnamesi hazırlamış ise, söz konusu dokümanda mevcuttur.

II.2.1.2. Toplantı Amacının Belirlenmesi

Toplantının en önemli yararlarından biri amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmasıdır. Ayrıca çalışanlar açısından amaçların gerçekleştirilmesi için motive edici rolü vardır. Bu açıdan toplantılar eğitim ortamı olarak değerlendirilebilir. Yönetimin başarısına katkıda bulunur. Kurumsal işbirliğini destekler. Personeli bütünleştirebilir (Doğan, 2013, s. 15). Oldukça önemli olduğu ifade edilen toplantıların ne için yapıldığının belirlenmesi amaca yönelik bir adımdır. Bu açıdan toplantı yapılacaksa ne için yapıldığının belirlenmesi önerilir. Böylece zaman ve kaynak israfı önlenmiş ve verimliliğe katkıda bulunulmuş olabilir.

Toplantıların zaman kaybına yol açmadan verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için amacı mutlaka belirlenmelidir. Toplantı düzenlenmeden önce amacın, açık ve net bir biçimde belirlenmesinden sonra belirlenen amacın tüm katılımcılar tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu yapılmadan gerçekleştirilen toplantılar, hem zaman ve emek kaybına, hem de toplantılara gösterilen ilginin azalmasına yol açmaktadır. Bu durum katılımcıların motivasyonlarını etkilemekte, ilgi ve katılım azalmaktadır. Toplantıların yapılış amaçları farklı olabilir. Aşağıda bu amaçlardan bazıları verilmektedir (Mısırlı, 2013, s. 20):

- Rutin toplantılar
- Kurum geliştirilme toplantıları
- Çalışan performans değerlendirme toplantıları
- Fikir ve ortak akıl arama toplantıları
- Bilgilendirme toplantıları
- Problem çözme toplantıları

Toplantı amacını belirlerken aşağıda sıralanan ilkelere uyulması gerekmektedir.

1. Toplantı amacının açık, seçik ve anlaşılır olmalıdır
2. Toplantı amacı gerçekçi olmalıdır
3. Toplantı amacı yazılmalıdır
4. Toplantı amacı tüm katılımcılara duyurulmalıdır

II.2.1.3. Toplantı Hedefleri

Toplantıların, açık bir hedefe yönelik olması ya da ne amaçla yapıldığının belirlenmesi ve o amaca ulaşmaya yönelik bir adım olması sebebiyle en etkili yönetim çalışmalarından biri olabilir (Doğan, 2013, s. 10). Toplantıdaki kilit katılımcılar ile birlikte gündemi geliştirin. Toplantının hangi genel sonucunu istediğinizi ve o sonuca ulaşmak için hangi faaliyetlerin gerçekleşmesi gerektiğini düşünün. Gündem, toplantı sırasında bu faaliyetlerin yürütülmesi için organize edilmelidir. Gündemde, toplantıdan istediğiniz genel sonucu belirtin.

- Katılımcıların katılımlarını sağlamak için ve zamanında gelmeleri için gündemi tasarlayın.
- Her önemli konunun yanında, gereken eylem türünü, beklenen çıktı türünü (karar, oy, birine verilen eylem) ve her bir konuyu ele almak için zaman tahminlerini ekleyin.
- Katılımcılara gündemi ne kadar meşgul edip etmeyeceğini sorun.
- Gündemi her zaman haberdar edin.
- Toplantıları aşırı derecede tasarlamayın; Üyelerin planlama sürecinde ilerleme kaydetmesi halinde toplantı gündemine uyum sağlamaya istekli olun.
- Bir olayın nasıl etiketlendiğini düşünün, böylece insanlar bu düşünceyle gelir (Carter, 2002).

II.2.1.4. Toplantı Öncesi Hazırlıklar

Toplantı öncesi hazırlıkların yoğunluğu ve süresi toplantı sırasında harcanan zamandan çok daha fazla olabilir. Toplantının verimliliği için hazırlıkların zamanında ve disiplinli olarak yapılması önerilebilir (Doğan, 2013, s. 56). Önerilen gündemin bir kopyasını toplantı bildiriyle birlikte göndermek gerekir. Toplantı sırasında önemli

eylemleri, görevleri ve veya tarihlerini kaydetmek üzere birisinin görevlendirilmesini sağlar. Bu kişi, toplantıdan hemen sonra bu bilginin tüm katılımcılara dağıtılmasını sağlamalıdır (Carter, 2002).

Toplantı hazırlıkları katılımcıları ve katılımcıların amaçlarını dikkate almalıdır. Böylece katılımcıların yararlı buldukları toplantılara yönelik katkıları ve katılma istekleri çok daha fazla olacaktır. Özellikle amaca yönelik yapılan toplantılarda hazırlıkların planlı ve düzenli yapılarak toplantının beklendiği şekliyle sorunların çözümü, yanlış anlaşılmalardan düzeltilmesi veya yeni kararlar alınması vb. gibi bir yarar sağlanması toplantının verimliliğini artırabilir (Doğan, 2013, s. 57). Tüm bunların toplantı öncesi hazırlıkların zamanında yapılmasına bağlı olduğu düşünülebilir.

Toplantının başlamasından az bir zaman önce toplantı görevlisinin, toplantıyı yürütme görevi başlamaktadır. Öncelikle toplantı salonu için yönlendirme levhalarının yerlerini kontrol edin ve salon görevlilerini veya karşılama görevini yapacak olan kişileri bilgilendirin. Toplantı esnasında telefon konuşmasının serbest olup olmayacağı hususunu yöneticinizle konuşun. Olası sorunlar için önceden tedbir alın ve gerekli hatırlatmaları ve uyarıları zamanında yapın. Gündemin bir kopyasını katılımcılara daha önce gönderilmiş olmasına rağmen, masalara bırakın (Mısırlı, 2013, s. 35).

II.2.1.5. Toplantı Zamanı ve Süresi

Toplantının zamanı ve süresi açısından katılımcı konuşmalarının süresi ile konuşmaya meraklı kişilere nasıl müdahale edileceği konuşmayanlarında karara katılımının nasıl sağlanacağı önemli görülebilir. Bazen beklenmeden ortaya atılan bir konu, toplantı gündemini aniden değiştirebilir. Buda hedeflerden sapmaya yol açabilir. Bu durumda toplantı yöneticisinin yönetim becerisine sahip olması ve bu durumlara hazırlıklı olması önerilebilir. Diğer bir husus katılımcıların sahip oldukları değerlere ve konuşmalarına saygı duyulması gerektiğidir (Doğan, 2013, s. 56). Daima zamanında başlatın; Bu, zamanında gelenlere saygıdır ve geç gelenleri programlamanın ciddi olduğunu hatırlatır. Katılımcılara hoş geldiniz ve zamanları için teşekkür ediniz (Carter, 2002):

- Her toplantının başında gündemi gözden geçirin ve katılımcılara önerilen tüm önemli konuları anlamalarını, değiştirmelerini ve kabul etmelerini sağlayın.

- Toplantı katılımcıları tarafından ihtiyaç duyulan enerji ve katılımcı modeli modelleyin.

- Toplantıdaki rolünüzü netleştirin.

Toplantı süresi konuya göre belirlenmeli, katılımcıların ihtiyaçları dikkate alınmalı, toplantı mekânı gözden geçirilmelidir. Toplantı süresi içinde nasıl bir başlangıç yapılacağı ve nasıl sonlandırılacağı önemlidir. Özellikle toplantının kapatılması da bir gündeme bağlanmalıdır. Toplantı sonunda varılan sonuçların tekrarlanması ve hedeflere ne kadar uygun olduğunun belirtilmesi yararlı olabilir (Doğan, 2013, s. 56). En zor görevlerden biri zaman yönetimidir - görevler tamamlanmadan önce zaman bitmiştir. Bu nedenle, en büyük zorluk, süreci hareket ettirmek için ivme kazanmaktır.

- Katılımcılardan zamanını takip etmenize yardımcı olmasını isteyebilirsiniz.

- Planlanan gündem süresi elden gidiyorsa, gruba sunun ve bir kararla ilgili olarak onların girdilerini isteyin (Carter, 2002).

II.2.1.6. Toplantının Şekli

Odanın yerleşim ve büyüklüğü; sadece katılımcı adedi ile değil, toplantının etkili bir şekilde hedefine ulaşması için her bir katılımcının ortaya koyması gereken gerçek katkı miktarı ile de ilgilidir (Payne ve Payne 1998, s. 130).

II.2.1.7. Ön Toplantı

Hazırlıkları yapılan her bir toplantı öncesinde bir ön toplantı yapılabilir. Gündemin belirlenmesinde toplantıya katılacakların fikirlerinin belirlenmesi önemlidir. Böylece ilave gündem maddeleri yanında çıkarılacak maddelerde belirlenebilir. Birçok toplantı öncesinde gündemin katılımcılara duyurulmadığı da olur. Bu yanlış bir uygulamadır. Bu durumlarda katılımcıların hazırlık yapma imkânı olamamaktadır. Bu tarz toplantılarda düşünce belirtme çok az katılımı gerçekleştirilecektir (Doğan, 2013, s. 10). İngilizce "kick -off meetig" ya da "initial meeting" olarak adlandırılan bu tür ön

toplantılarda, bir projenin veya daha sonra yapılması düşünülen bir organizasyonun ilk aşamasında konu hakkında katılımcılara bilgi sunmak, tarafların görüşlerine başvurmak, karar vermek veya satış ve pazarlama yapmak amacıyla iletişim kurulmak istenen bir grubun davet edilmesiyle düzenlenen toplantılardır. Bu tür toplantılar daha informal toplantılardır. Özellikle toplantıyı düzenleyenler takım arkadaşlarını daha iyi tanıma fırsatı yakalarlar. Bu tür toplantılarda görev dağılımı yapılır ve toplantı katılımcıları yapılacak işler ile ilgili motive edilirler. Bu nedenle bu tür toplantılarda amaçları gerçekleştirmek için iyi bir ön hazırlık yapmak gerekir (Mısırlı, 2013, s. 4).

Toplantılarda gündem belirleme işi ve toplantının düzenlemesi ve sürdürülmesinde sorumlu kişi toplantıyı yönetecek olan başkana aittir. Verimlilik açısından toplantıdan önce niçin, kim, nerede, ne zaman, ne, nasıl gibi konuları netleştirmek için toplantı öncesi, kısa bir toplantı düzenlenmelidir (Öztürk ve Keskin, 2011, s. 15).

II.2.1.8. Görev Dağılımı

Toplantı için hazırlık yapılırken, bütün görev ve sorumluluklar katılımcılar arasında paylaştırılmaktadır. Bir toplantıda katılımcılar çeşitli rolleri üstlenebilmektedir (Doğan, 2013, s. 89):

Lider: “Toplantıları takip etme sorumluluğu bulunan liderin, ister doğrudan ister dolaylı olarak yönetiyor olsun, toplantının hedef ve amaçlarını, kısıtlarını ve yetki kapsamını açıklığa kavuşturur.”

Kolaylaştırıcı: “Toplantılarda olası tartışma, sorun çözme ve karar alma aşamalarında gruba yol göstericilik yapar. Toplantının tüm aşamalarında lojistikten sorumlu olabilir.”

Yazman: “Toplantıdan çıkan ve önem arz eden konuları kayıt altına alır. Toplantı sonrası not taslaklarını da hazırlayabilir.”

Katkıcı: “Fikirleriyle toplantıya katkı sunup, tartışmaların başka noktaya kaymasını önleyerek, toplantıda aktif rol alır.”

Uzman: “Toplantılarda zaman zaman belli sorunları çözmek için davet edilir. Ekipte düzenli yer alan biri değilse, ekibe katkısı enformasyonu sunmakla sınırlıdır.

Katılımcıların toplantı öncesi görevleri (Doğan, 2013, s. 16):

- “Aksi bildirilmedikçe, resmi bir kıyafetle katılmak. Toplantıya zamanında, günlük tıraşlı, koyu renk takım elbiseli olarak, kalem, kâğıt, evrak, belge, dosya, rapor, mevzuat vb. gerekli olan şeyler tedarik ederek gidilmelidir.”
- “Gündemi önceden okuyup toplantıya hazırlıklı gidilmelidir.”
- “Gündemde olmayan bir konu öneriler ve temenniler gibi bir başlık altında toplanarak konuya dikkat çekilebilir.
- “Gündem olarak alınmamış ancak önem arz eden bir konunun, toplantıdan üç gün önce gündeme alınmasını sağlayıp, toplantıdan önce sirküle edilmesini sağlamak.”
- “Bir önceki toplantı tutanaklarını okuyup, verilen görevlerin ne kadarının gerçekleştiğini belirlemek.”
- “Ziyaretçiler ve telefon görüşmeleri nedeniyle toplantıdan çağrılmamak için önlemler almak.”
- “Toplantıya zamanında katılabilmek için işleri düzenlemek.”
- “Gündeme koyulacak maddeleri unutmamak.”
- “Önerilen gündem maddeleriyle ilgili bilgi ve materyallerin hazırlanıp üyelere verilmesi.”
- “Gündem belirlenmiş ise gündeme ilişkin hazırlıkları gözden geçirmek.”
- “Toplantıya katılmayacaksa yerinize katılabilecek varsa bu kişiyi belirlemek ve toplantıyı düzenleyen birime bildirmek. (Yerinize katılabilecek kimse yoksa bu durumu da bildirmelidir).”

II.2.1.9. Katılımcılar

Toplantılara gerektiği kadar kişi katılması önerilir çünkü toplantıya katılacak katılımcı sayısı çözüm üretmeyi etkiler. Büyük gruplarda kimi zaman gereksiz konu dağılımları olabilmekte, gündem dışına kolay çıkılabilmektedir (Doğan, 2013, s. 9). Katılması gerekenlerin kimler olacağını bir kez belirleyince, hepsini kişisel davet edin. Toplantının çağırıcı ve yürütücüsü olduğunuzu bildiklerinden emin olun. Toplantının amacını bilmelerini sağlayın. İlgili herkes için uygun olacak bir toplantı saati belirleyin (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

Küçük örgütsel yapıda ise herkesin katılımının mümkün olduğu toplantılar düzenlenebilmektedir. Bu tarz bir örgütsel yapıda iletişim daha kolay sağlanabilir. Herkese ulaşım kolay olabilir. Büyük örgütsel yapılarda katılanların sayısının fazlalığı ve faaliyetlerin farklılığı toplantıyı karışık bir hale getirebilir. Bu durumla başa çıkmak için farklı çözümler üretmek gerekmektedir (Doğan, 2013, s. 10).

Toplantılara katılacaklar çoğu zaman her toplantıda bulunan ve bir önceki toplantıda yeni toplantının tarihinin belirlenmiş olduğu toplantıda bulunan kişilerdir. Bunlar sıradan ve olağan toplantılar olduğu için sürpriz katılımcılar beklenmemektedir. İşleri kolaylaştırmak açısından toplantı esnasında yönetici asistanı kurul başkanına bir sonraki toplantının tarihinin belirlenmesi konusunda öneri sunabilir. Toplantı tarihinin belirlenmemiş olması ya da değiştirilmek zorunda olunması halinde, en temel, önemli katılımcıların kimler olduğunu bulun. Bu katılımcıların yokluğu toplantının iptaline sebep olabilir. Bu kişiler tarih konusunda yönetici asistanının mutlaka anlaşması gereken kişilerdir. Bazı durumlarda ise öyle konular vardır ki yalnızca az önce bahsedilen önemli kişilerin bilgisini ilgilendirir. Böyle durumlarda toplantı tarihi ve bu önemli konu ileri bir tarihte görüşülmek üzere ertelenebilir (Mısırlı, 2013, s. 60).

Dolayısıyla toplantılara kimlerin katılacağı her toplantının öncesinde düşünülmesi gerekli olan bir durumdur. Toplantıya gerektiği kadar ve amaca yönelik doğru kişilerin davet edilmesi toplantıyı daha başarılı kılacaktır (Doğan, 2013, s. 89). Çeşitli sebeplerle toplantı tarihi belli olsa bile toplantıya katılmayacaklar olacaktır. Bu durumlarda genellikle üç şekilde geri dönüş alırsınız. Toplantı esnasında, gelecek toplantıya katılmayacağını belirtenler. Toplantı öncesi herhangi bir zamanda toplantıya katılmayacağını belirtenler. Toplantı günü bir başkası aracılığı ile toplantıya katılmayacağını belirtenler.

Katılım gösteremeyeceklerin arasında toplantıda konuşma yapacak olan kişilerin tespiti yapılır. Eğer o kişilerin konuları, kurum amaç ve çıkarları doğrultusunda büyük önem taşıyorsa, bu konular aynı toplantı esnasında görüşülüp karara bağlanabilir. Ancak konular gerçekten önemliyse ve hiçbir eksikliğe imtiyaz tanımıyorsa; bu konular gündemden çıkarılır ve bir sonraki toplantıda görüşülmek üzere ertelenir (Mısırlı, 2013,

s. 59). Toplantıya katılması oldukça önemli olan bireyler çağırılmalıdır: “Birisini yerine gönderilen kişilerle” toplanmaktan kaçınılmalıdır. “Eğer katılımcı toplantıya katılması mümkün değilse ve yetkisini delege etmeye hazır değilse, toplantıyı başa bir zamanda gerçekleştirmek daha doğru görünmektedir. Eğer toplantının ertelenmesi de mümkün değilse, toplantıya katılmayan bireylerin toplantıda alınan kararları otomatik olarak kabul ettikleri ya da bu durumu istemiyorlarsa delege olarak atadıkları kişilerin toplantıya katılmaları gerekmektedir” (Öztürk ve Keskin, 2011, s. 11).

II.2.1.10. Toplantı Sayısı

Toplantıların düzenlenme sıklığı belirli bir plan açısından ipucu sağlayabilir. Toplantılar kurumlar açısından bazen amacına yönelik olarak tek toplantı olabileceği gibi yinelenen toplantılar haline de dönüşebilir. Örgütsel yapılarda genellikle sürekli düzenlenen toplantılar fazladır. Kurumlara göre değişse de; bütçe toplantıları, proje toplantıları, aylık rapor verme toplantıları vb. toplantılar örnek verilebilir (Doğan, 2013, s. 10).

II.2.1.11. Toplantı Salonu

Toplantı salonunun belirlenmesi toplantı öncesinde atılması gereken adımlardan biridir. Toplantının amacına uygun katılımcıların sayısına uygun ve kolay ulaşılabilir bir yerde olması ayrıca katılımcıların rahat edebilecekleri tarza olması, temel ihtiyaçların kolaylıkla karşılanabileceği bir durumda olması araç gereçlerin bulunması önemlidir. (Doğan, 2013, s. 49). Toplantı yeri seçimi konusunda göz önünde bulundurulması gerekenler:

- Akustik ve ses düzeni,
- Isıtma, aydınlatma ve havalandırma,
- Sandalyeler; sayı ve rahatlık açısından değerlendirilmelidir,
- Masalar; ölçü, esneklik ve sağlamlık açısından değerlendirilmelidir,
- Ekipmanlar ve güç üniteleri,
- Prosedürler; yangın talimatnameleri, tuvaletler ve telefonlar,

- Dikkat dağıtabilecek unsurlar; havalandırma, tren yolu, yakındaki inşaat vb. unsurlar, Mobilyalar ve diğer ekipmanlar açısından ise;
- Sabit; duvarlar, pencereler, kapılar,
- Yarı sabit; eklemeli bölümler, koltuklar, projektör ekranları, yazı tahtası vb.
- Hareketli; sandalyeler, masalar ve ekipman.

Toplantı salonunda oturulacak düzen toplantının şekline ve amacına göre belirlenmelidir. Toplantı yöneticisi çıkabilecek her türlü aksaklıkları önceden düşünüp tedbir almasını beklenir. Kontrolü sağlamak için bir takım tedbirleri alması önerilir. Ayrıca yöneticinin tüm katılımcılarla rahat bir iletişim kurması için düzenleme yapması da tavsiye edilebilir. Kullanılacak araçların etkili kullanılması ve işlevsel olması ve yansının görünmesi gerekmektedir. Grup dinamiğini bozmayacak her türlü tedbir alınmalıdır (Doğan, 2013, s. 49). Toplantıların gerçekleştirilmesi için gerekli olan fiziki ortamlar ve özellikleri, toplantının katılımcılarının ve toplantı sahibinin beklentileri ile örtüşecek biçimde seçilmelidir. Toplantıların başarıyla tamamlanabilmesinin ön koşullarından birisi toplantı salonunun fiziki özellikleriyle ilgilidir. Bu nedenle hangi tür veya büyüklükte salon olsun asgari şu özellikleri taşımalıdır (Mısırlı, 2013, s. 25):

- Katılımcı sayısı kadar büyüklükte,
- İyi havalandırılmış ve uygun ısıda, en uygun ısı derecesi 20 derecedir.
- Salonun temizliği ve havalandırılması sağlanmalıdır.
- Gerekli donanımları çalışır durumda olmalıdır. Her şeyin mükemmel gitmesi durumunda bile oluşacak bir aksilik toplantının başarısını olumsuz etkilemekte ve hata öne çıkmaktadır.

- Toplantı sırasına duyulan istenmeyen seslerin varlığı iletişimi engelleyecektir. Bu nedenle gürültüyü geçirmeyen salonlar tercih edilmelidir.

II.2.1.11.1. Tiyatro Şekli Yerleşim Düzeni

Bu düzenleme şekli, sandalyelerin sahneyi veya konuşmacıyı göreceği şekilde düz, yarı oval, oval veya "V" şeklinde hatlar halinde yerleştirilmesini gerektirir. Sandalyeler arasında ana ve tali koridorlar oluşturulmalıdır. Bir sıraya en fazla 12 sandalye yerleştirilmelidir. Koridorların genişliği küçük gruplarda 1.20 m veya 200

kişiden fazla gruplarda 1.80 m.den aşağı olmamalıdır. Yerleşim düzeni yapılırken, öncelikle koridorlara denk gelen sandalyelerden başlanmalıdır. Sandalyeler hiçbir zaman birbirine dokunmamalıdır. Aynı sıradaki iki sandalye arasında 2.5 cm.den 7.5 cm.ye kadar boşluk bırakılmalıdır. Sıralar arasında en az 75 cm mesafe bulunmalıdır. (Çakıcı,2006:170).

Sinema Stili: Çok sayıda insanın bir veya birden çok kişinin prezantasyonunu dinlediği ve katılımlarının çok- az olduğu esas olarak konferanslar için uygundur. Bu yerleşimde kâğıt kullanımı ya hiç yoktur ya da çok azdır. (Payne ve Payne 1998, s. 132).

II.2.1.11.2. Sınıf Şekli Yerleşim Düzeni

Sınıf şekli, hem çok hem de az sayıda katılımcının olduğu toplantılar için kullanılabilir. Bu yerleşim düzeninde masalar arasında 75 cm.den 90 cm.ye kadar aralık bırakılmalıdır. Sıralarda oturacaklar arasındaki mesafe, en az 75 cm. olmalıdır. Bu yerleşim düzeni, katılımcılar açısından rahat olmakla birlikte, kapasiteyi oldukça azaltmaktadır (Çakıcı,2006:171). Karatahta" stili, katılımcıların yuvarlak masa etrafında toplandıkları küçük toplantılar için uygundur. Çapraz masa tartışmasına uygundur. Görsel yardımcıların kullanımı oturma düzeninin görüntüyü engellemesi yüzünden güçtür (Payne ve Payne 1998, s. 132).

II.2.1.11.3. Konferans Şekli Yerleşim Düzeni

Bu yerleşim düzeninin amacı, katılımcılar arasındaki tartışmaları kolaylaştırmaktır. Bu yerleşim düzeninin "U", "T", iç kısma oturulmayan kare veya dikdörtgen, baş tarafı köşeli veya yarım oval halinde iki masanın birleştirilerek tek sıra oluşturulduğu şekil ve yuvarlak masa şekilleri olabilir (Çakıcı,2006:171). "U" veya "V" şekli - Maksimum 20 kişiye kadar, kişisel katılım ve çapraz masa tartışması imkânının yanı sıra, görsel yardımcıların birlikte bir veya iki prezantasyonda olduğu gibi yoğunlaşmanın ön tarafta olması gerektiği durumlara uygundur (Payne ve Payne 1998, s. 132). Eşit düzeydeki yöneticilerin veya çalışanların katıldıkları toplantılar için ideal bir oturma şeklidir. Tüm katılımcılar bir birleriyle göz kontağı kurabilirler ve ast üst

ilişkisi masa düzenine bakarak belli olmaz. Yetkililerin ve temsilcilerin katıldığı, tartışmaya ve katılıma açık en demokratik toplantı düzenidir (Mısırlı, 2013, s. 27).

II.2.1.12. Toplantıda Kullanılacak 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 yardımcılara yer verilmelidir. Kullanılacak görsel araçlar net, sade ve canlılarsa zaman kazandırıcıdır (Adair,2003: 125). Katılımcıların ne gibi bir ekipmana ihtiyaç duyacaklarının farkında olun. Projeksiyon cihazı, tahta kalemi, not almak için A4 sayfa boyutunda kâğıt, kalem, ayaklı tahta (flip chart) kâğıdı vb. ürünler toplantılarda en çok kullanılanlardandır. Toplantı öncesinde kendinize bir kontrol listesi oluşturursanız, hem vakitten kazanırsınız hem de tüm ekipmanı eksiksiz sağlama imkânına sahip olursunuz (Mısırlı, 2013, s. 57).

Projeksiyon; geometride bir nokta, doğru ve düzlemde meydana getirdiği izdüşümü olarak tanımlanabilir. (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 122).

Akıllı Tahta: Akıllı tahtaların en büyük özelliği anlatılanların akılda kalıcılığını arttırmasıdır. Eski dönemlerdeki kara tahtaların zahmeti tarihe karışmıştır. Bu teknolojik araçlarda verilen sunumlar video ve fotoğraflarla desteklenebildiği için izleyenlere oldukça büyük katkı sağlamaktadır (Öztürk, ve Keskin, 2011, s. 122).

II.2.1.13. Toplantının Duyurulması

Eğer, önceden diğer katılımcıların gündeme getirdiği “diğer bir konu” başlığı altında incelenen ancak toplantıda görüşülmesi istediğiniz başka gündem maddeleri varsa taslak gündemi toplantıdan 10 gün önce katılımcıların gündem konusunda diğer görüşlerini de isteyerek gönderin. Son şeklini almış gündem toplantıdan 5 gün önce gönderilmelidir (Payne ve Payne 1998, s. 134). Toplantı duyurusunun hazırlanması ve

yöneticiler tarafından onaylanmasından sonra yapılması gereken işlem bu duyurunun tüm katılımcılara zamanında iletilmesini sağlamaktır. Aşağıda belli başlı duyuru ileme yöntemi yer almaktadır. Hangi yöntemi kullanırsanız kullanın, en önemli husus katılımcıya ulaşım ulaşılmadığından emin olmanızdır. Bunu sağlamak için siz de kendinize göre yöntemler geliştirmelisiniz. (Mısırlı, 2013, s. 23).

Toplantı Gündemini İletme Yöntemleri

E-Posta

E posta kullanımı artık iş yaşamının olmazsa olmazları arasına girmiştir. Ancak bu yöntemle gönderdiğiniz bir ileti varması gereken yere çeşitli nedenlerle ulaşmayabilmektedir. E postanızın okunup okunmadığını teyit eden işlem e- posta programınızda mevcuttur.

Telefon

Toplantı duyurularının telefonla iletilmesi eğer katılımcı sayısı 10 kişiyi geçmeyecekse verimli olabilmektedir. Mesajı ilettiğiniz kişinin sizinle konuşurken gösterdiği tutum ve davranışların çok farklı olabileceği ve iletişimden kaynaklanan problemlerin her an olası olduğunu akıldan çıkarmayın. Telefonu toplantının bir gün öncesinde hatırlatma amacıyla kullanırsanız daha etkili olmaktadır.

Belgegeçer(Faks)

Faksla yapılan duyuruların, saklanabilmesi ve karşı tarafa iletilme tarih ve zamanının kayıt altına alınabilmesi nedeniyle etkili bir duyuru ileme yöntemidir.

Kurye

Kurye ile yapılan duyuruların, belgegeçer ile yapılan duyurularda olduğu gibi, saklanabilmesi ve karşı tarafa iletilme tarih ve zamanına kayıt altına alınabilmesi nedeniyle etkili bir duyuru ileme yöntemidir.

II.2.1.14. İkram

Rahatlama molası, geçmişte toplantı programındaki faydalı bir kesinti iken günümüzde bir kesinti değil toplantının bütünleyici bir parçası olarak kabul edilmektedir. Toplantı ile ilgili tartışmaları devam ettirmek isteyen katılımcılar için toplantı salonunun hemen yanında bir odanın tasarlanması önerilmektedir (Tavmergen

ve Aksakal, 2004, s. 207). Kahve, çay ya da benzeri içeceklerin toplantı öncesinde hazır olduğundan emin olun ve Kurul Başkanı'nın katılımcılara bu içeceklerden almalarını tavsiye etmesini sağlayın. Soğuk içecekler masanın kolay ulaşılabilecek bir yerine önceden koyulabilir. Aynı şekilde sıcak içecekler de bir termos içerisinde toplantı masasının üzerinde bulunabilir. Diğer bir yöntem de odanın uygun bir yerine veya toplantı odasının girişine, toplantı aralarında verilen molalarda servis edilmek üzere büfe de düzenlenebilir (Mısırlı, 2013, s. 56).

II.2.1.15. Toplantı Hazırlık Kontrol Listesi

Toplantının en önemli etkinlik belirleme yöntemi toplantı öncesinde alınacak önlemlerdir. Toplantıya katılacaklar, süresi ve gündem, toplantı yapılmadan önce ihtiyaç duyulan raporların hazırlanması, materyallerin sağlanması ve cevaplanacak soruların tespiti diğer önemli hususlardır. Gündemin önceden katılımcılara duyurulması önemlidir. Bu kapsamda ayrıca bir hazırlık kontrol listesi yararlı olur (Doğan, 2013, s. 57-59):

- “Kuralların değil genel çerçevenin belirlenmesi: Toplantının her aşamasında Katılımcılar, genel çerçeveye bağlı kalmaya teşvik edilmelidir.”
- “Katılımcılarla iletişim: Toplantıdan önce katılımcılarla görüşmek ve katılımlarının planlanmasını sağlamak.”
- “Toplantının gidişatındaki değişiklikler için gündemin ön plana çıkarılması: Toplantılarda kişisel konulara girilmemeli ve toplantının belirlenmiş hedeflere ulaşmasının önemi vurgulanmalıdır.”
- “Toplantının başlangıç ve bitiş zamanının belirlenmesi: Belirlenmiş sınırlar doğrultusunda hareket edilmeli ancak bazı durumlarda bu sınırlar esneyebilmelidir.”
- “Konu acil ise gündem dışı konuşmalara izin verilmesi: Bazı tartışmalar, geniş konuların açılmasına neden olabilir. En iyi şekilde planlanmış bir toplantıda bile lider konuya tamamen hakim olamayabilir.”
- “Katılım için teyit alınması: Özel bir gündem bazı katılımcıların toplantıda bulunmalarını gerektiriyorsa, bu bireylerin toplantıdaki katkılarının ne düzeyde olduğundan emin olunmalıdır.”

- Uzmanlık gerektiren bir konuda bazı katılımcılara ihtiyaç varsa bu kişilerin toplantıda bulunması sağlanmalı ve ne tür katkılarda bulunacakları önceden planlanmalıdır.”

- “Toplantıdaki herkesin toplantıya değer katmaya teşvik etmek: katılımcılarla görüşerek ve onların ilgilendikleri konular ele alınarak katılım düzeyinin artırılması sağlanmalıdır.”

- “Toplantılardaki katılımın anlayış ve incelikle kontrol edilmesi: eğer konuşmacı sayısı az sayıda ise, diğer katılımcıların düşüncelerine önem verilmeli ve fikirlerini paylaşmalarına fırsat verilmelidir.”

- “Liderlik rolünün eleştirel bir gözle değerlendirilmesi: Eğer toplantı amacından uzaklaşıyorsa farklı yollara giderek toplantının verimliliği artırılmalıdır.”

II.2.1.16. Toplantı Gündeminin Belirlenmesi

İnsanlar toplanmadan önce, toplantının gündemi ve gündemdeki maddelerin ne kadar zaman alacağı belirlenmeli ve bu zaman dilimleri mecbur kalınmadıkça fazla aşılmamalıdır. Ancak gerektiğinde esnek olabilmek de çok önemlidir; bazı konulara duruma göre daha kısa veya uzun zaman ayrılabilir (Adair,2003, s. 128) Eğer ‘olağanüstü durum’ hem acil hem önemli ise bunun yanı sıra katılımcıların da toplantıdan önceden belirtilen zamanda ayrılmak zorunluluğu varsa, toplantı gündeminden en önemli/acil konuyu (konulan) çıkarmaktan başka seçeneğin' yoktur (Payne ve Payne 1998).

Gündemin belirlenmesi aşamasında katılımcıların fikirleri alınabilir. Bunun için ön hazırlık amaçlı bilgi notları katılımcılara dağıtılabilir. Eğer katılımcılar birtakım arka plan materyaline ihtiyaç duyuyorlarsa, ilgili belge ve verileri derlenip dağıtılabilir (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

Toplantı gündemi, kuruluşun ya da bölümün adını, toplantı yerini, zamanını göstermelidir. Gündemin başlığı sayfaya ortalanarak yazılmalıdır. Başlıktan sonra, gündemin maddeleri sıralanır. Konular genellikle numaralandırılır ve aralarında not alabilmek için boşluk bırakılır.

Gündem

Bir toplantı gündemi hazırlanmalı ve toplantı gününden en az üç gün önce katılımcılara dağıtılmalıdır. Bir gündem başarıya üç şekilde ulaşmada çok önemlidir (Rebori 1997):

1) Hedefleri açıklığa kavuşturur; böylece insanlar toplantı amaçlarını ve görevlerini anlar;

2) Gündemi toplantıdan önce dağıtmak katılımcılara etkili bir katkı sağlamayı planlamakta ve hazırlamaya yardımcı olmaktadır;

3) Toplantı sırasında gündem tartışmaya yön verir ve odaklanır. Toplantı öncesi yapılan işlemler o toplantının amacına ulaşabilmesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle öncelikle, toplantı gündeminin hazırlanması gereklidir. Gündem olabildiğince ayrıntılı olarak hazırlanmalı ve aşağıdaki soruların cevapları yer almalıdır (Mısırlı, 2013, s. 21):

- Toplantıyı kim ya da kimler düzenlemektedir?
- Toplantı yeri neresidir?
- Toplantı zamanı nedir?
- Hangi amaçla düzenlenmektedir?
- Toplantı için hangi araç-gereç evrak gereklidir?
- Görüşülecek konuların sırası nedir?

II.2.1.17. Tutanak Tutucunun Belirlenmesi

Toplantıların değişik amaçlarla düzenlendiği bilinir. Toplantının kalıcılığı ancak yazıya dökülmesiyle mümkün olacaktır. Bu sebeple tutanak tutucuların belirlenmesi gerekir. (Doğan, 2013, s. 6). Toplantı araçlarından flip chart'ın -portatif tahta toplantıya çok önemli bir katkısı olabilir. Ana bilgilerin herkes tarafından görülebilir olmasını sağladığı gibi, kontrol kolaylığı bakımından ilgi odağının ön tarafta olmasını sağlar. Bazıları hem flipchart'a yazmayı hem de toplantı yönetmeyi bir arada zor bulurlar, bu nedenle iyi bir yazman çok önemlidir. Yazman gerçekte ikinci bir toplantı yöneticisidir. Dikkatle not edilmiş ana bilgiler/kararlar ve diğerleri kontrole (eğer müsaade ederseniz) büyük ölçüde yardımcı olur (Payne ve Payne 1998)

Toplantıyı kaydetme, her toplantı sonunda toplantı görevlisinin yapması gereken bir görevdir. Uzun kayıtlar hiçbir zaman sonuna kadar okunmaz. Bu nedenle tuttuğunuz kayıtlar söylenen her şeyin kaydedilmesi anlamına gelmez. Değınilen konular, alınan kararlar ve karara karşı çıkma nedenler kayıt edilir. Bunu yaparken gündemi takip edin not tutun ve toplantı biter bitmez kaleme alın. Çünkü hafızanızın gücü size hatırlattığı kadardır (Mısırlı, 2013, s. 94). Tutanağın kopyaları hazırlanmalı ve gereken kişilere zaman kaybetmeden gönderilmelidir. Tutanağın hazırlanma süreci uzun olacaksa kısa özet hazırlanabilir. Başkan hazırlanan tutanağı ilgililere göndermeden önce inceleyebilir. Bu çalışma ile bazı hataların önlenmesi sağlanabilir. İnceleme fırsatı vardır. Böylece bazı hatalar ve yanlış anlamalar önlenmiş olur (Doğın, 2013, s. 21).

Bazı toplantılarda konuşulanların tümünün not edilmesinin gerektiğı durumlarda, birden fazla yazıcının görevlendirilmeleri de gerekebilir. Asistan katılımcıların isimlerini, konulan konu adlarının, özel terimleri ve deyimleri kayıt etmelidir. Yazıcı olarak birden fazla kişi görevlendirilmiş ise, aralarında iş bölümü yapabilirler. Kayıt tutma işleminde günümüzde boyutları çok küçülmüş olan ses kayıt cihazları da kullanılmaktadır. Ses kaydı yapılacak ise bu durum katılımcılara önceden bildirilmelidir. Kayıt edemediğıniz veya anlamadığınız bir husus var ise toplantının hemen bitiminde vakit geçirmeden yöneticinize bu durumu bildirip, onun fikrini almalısınız (Mısırlı, 2013, s. 94).

II.2.2. Toplantı Sırasında

Yapılan muhtelif araştırmalar, insanların bir kaç dakika gibi kısa bir sürede izlenim edinmeye eğilimli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, toplantının geri kalanı için ‘görüş oluşturduğundan’ toplantının girişı önemlidir. Toplantıya zamanında başlamanıza olanak sağladıkları katılımcılara (eğer vaktinde gelmişlerse) için teşekkür ederek başlanabilir. Toplantının genel amaçları en temel konu olarak görüp o konulara ağırlık vererek yapılması ve bunun sonucunda katılımcıların gündem hakkında net bilgilere sahip olması sağlanmalıdır. Katılımcıların toplantıda bulunması onların toplantıdaki gündeme hâkim oldukları anlamına gelmemektedir. Genel olarak gözden geçirme size bir sorunun olup olmadığın kontrol imkânı verir. Çoğunlukla bir sorun

yoktur, grup gündemden memnundur ve ilk madde ile başlamaya hazırdır. Bununla beraber, gündem bir kaç gün önceden gönderilmiş olabilir (Payne ve Payne 1998, s. 136).

Toplantı kontrolü tartışmaların etkin yönetimi gündem maddelerine bağlı kalınmasıyla doğrudan ilişkilidir. Gerektiğinde bazı sorumluluklar devredilebilir. İş alanları farklı olabilir. Herkesin uzmanlık alanına göre dağılım yapılabilir (Doğan, 2013, s. 58). İnsanlar, bir toplantıyı tam bir zaman kaybı olarak tanımlayanlar hakkında ne sıklıkta şikâyet edeceklerini şaşkıncı buluyor; ancak toplantıdan sonra söylüyorlar. Görüşme sürecini hemen geliştirebildiğinizde, toplantı sırasında görüşlerini alın. Bir toplantıyı yalnızca toplantı sonunda değerlendirmek, katılımcıların geribildirimleri hakkında bir şey yapmak için genellikle geç değildir. Her iki saatte bir, 5-10 dakikalık bir "memnuniyet kontrolleri" yapın. Yuvarlak masa yaklaşımı ile her katılımcının toplantıyı nasıl sürdüreceğini hızlı bir şekilde belirtmelerini sağlayın (Carter, 2002).

II.2.2.1. Açılış

Toplantıya önem verilmezse, gerekli okumalar yapılmazsa bu okumalar toplantı esnasında yapılacaktır. Bu hem vakit kaybına yol açacak hem de katılımcıların ne üzerine konuşulduğunu, neyi onaylayıp neyi reddedeceklerinin bilincinde olmalarını zayıflatacak, bu da çeşitli tartışmalara yol açacaktır. Eğer tüm konular ayrıntılarıyla görüşülmemiş veya verilen kararlar zayıf ise; konu bir sonraki toplantıda mutlaka tekrar ortaya çıkacaktır. Bu, gündeme ya eklenerek ya da bir katılımcının toplantıda tekrar geriye dönmesiyle konuşulmaya başlanacaktır. Zaman kaybının büyüklüğü tahmin edilebilir boyutlara ulaşacaktır. Buna çözüm olarak belli bir kural vb. bir yöntem yoktur ama bu zaman kaybının önüne, katılımcılara gidecek dosyaların içeriğinin eksiksiz olması ve kendilerine sorunsuz ulaşması gerekmektedir (Mısırlı, 2013, s. 54).

II.2.2.1.1. Toplantı kurallarının belirlenmesi

Toplantı yöneticisinin hakları arasında toplantı kurallarına müdahale etme ve temel kurallar koymada vardır. Fakat bu kurallar esnek olmalıdır. Standartlara bağlı

kalınan kurallar olmalıdır. Tamamen katılık, iletişimi engeller ve toplantılarda ayrılık yaratır (Doğan, 2013, s. 58). Toplantı yöneticisinin görevi sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için toplantının akışını kontrol etmektir. Bu gerçek; katılımcıların katkı miktarının ne kadarını uygun olduğuna karar vermeyi gerektirir. Eğer toplantı yönetiminin çok fazla katılıma yer verdiği veya hiç müsaade etmediği gibi bir şekilde işlevini yerine getirmediği önemli bir toplantıda bulunma talihsizliğini yaşamışsanız bunun nedeni çok önemlidir (Payne ve Payne 1998). Temel kurallar, yapıcı bir toplantı gerçekleştirebilmek için grup üyelerinin üzerinde anlaşmış olmaları gereken davranış ve ilkelerdir. Bu temel kuralların bazıları şunlardır (Morgan, 2006, s. 49):

- Toplantının başlama ve bitiş saatine uymak
- Gündeme kimlerin katkıda bulunabileceği konusunda görüş birliği sağlamak
- Kararların nasıl alınacağını belirlemek
- Bütün sorunların tek tek çözüme ulaştırılmasına ya da karar alma sürecine 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 katılmasını sağlamak ve yeni fikirlere açık olmak
- Konuşan kişiyi dinlemek ve söz kesmemek

Belirlenen konuların bazı katılımcılar arasında tartışmaya yol açabilme ihtimali her zaman mevcuttur. Bu durumun gerçekleşme ihtimalini aza indirmek için belirlenen maddeleri sunarken şu ifadeyi kullanabilirsiniz: ‘Bu konunun duygusal bir taraflarının bulunduğu farkındayım. Çeşitli düşünce ve fikirleri duymak isteriz ancak lütfen saygılı bir şekilde konuşarak ve yaşanabilecek olan anlaşmazlıklara karşı yapıcı davranalım. Herkes benim gibi mi düşünüyor?’ Bu kuralı gerçekte bir veya bir kaç kişiyle başa çıkmak için uygulayacakken, herkes sakinken tüm gruba ifade edilip, genel onay alınır. Böylelikle A ve B tartışmaya başlayınca başlangıçta mutabık kaldığımız

saha kuralını hatırlatabiliriz (Payne ve Payne 1998). Bu temel (kuralların bazıları şunlardır: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- “Toplantının başlama ve bitiş saatine uyun.”
- “Gündeme kimlerin etkisi olabileceği konusunda görüş birliği sağlayın.”
- “Kararların nasıl alınacağı konusunu anlatın.”
- “Bütün sorunların çözülmesine ya da kararların uygulama sürecinin ne kadar süreceği belirleyin. Eğer belirlenen zaman konunun sonuca ulaştırılması için yeterli olmuyorsa toplantının uzatılması için katılımcıların onayının alınması.”
- “Herhangi bir meseleye ilişkin sınırlandırmalar varsa —örneğin grubun yapacağı tercihleri kısıtlayan üst yönetim kararları ya da politikaları ya da bütçe çerçevesi gibi—bunları açıklayın.”
- “Tek tek her gündem maddesi konusunda nihai kararı kimin vereceğini belirleyin.”
- “Tartışmaya herkesin katılmasını ve yeni fikirlere açık olunmasını isteyin”
- “Herkesin birbirini dinleyeceği konusunda fikir birliği sağlayın ve insanların birbirlerinin sözünü kesmesine izin vermeyin”

II.2.2.1.2. Rollerin Belirlenmesi

Toplantı hazırlık aşamasındayken görev ve sorumluluklar adaletli olacak şekilde paylaştırılmalıdır (Morgan,2006, s. 35):

“Toplantı yöneticisi (oturum başkanı): Toplantıyı başlatan, yapılandıran ve yöneten kişi “başkan” olarak tanımlanır.”

“Yazman: Toplantıda belirlenen önemli konuları kayıt alarak toplantının 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: İhtiyaç duyuldukça, belli konularda uzmanların görüşlerine başvurulur. Eğer bu uzman ekibe yabancı biriye, ekibe katkısı oldukça sınırlı olabilir” (Morgan,2006: 35).

“Kaynak olarak katılımcılar: toplantının amaçlarına ulaşması için oturum başkanının gözetimi altında bilgi ve düşüncelerini paylaşırlar” (Barker,1998: 66).

Grup bir ya da iki rolün etkisi altında olduğunda birçok toplantı başarısız olur. Bu durum çoğu zaman yönetici düzeyi terfi eden profesyonel ya da teknik uzmanlardan oluşan tartışmalarda ortaya çıkar. Bir grup fikir adamı oldukça yaratıcı olur ancak hiçbir zaman bir sonuca ulaşamaz. Bir grup aktör iş yapmaları gerektiğini tartışarak, bir çözümü diğerine karşı üzerindeki etkilerini ve farklı bakış açılarını araştırmadan bıkarak zamanlarını harcarlar. Bir grup müdür ise nokta ve virgüllere çok büyük önem gösterir, ancak yeni çözümler bulma etkisiz kalır. Bir grup yükümlü de birbirini gözetir, ancak zor da tartışmalı konuları çözümlenmede başarısız olurlar (Barker, 2000, s. 28).

Toplantı için hazırlık yaparken, bütün önemli rol ve sorumlulukları mutlaka paylaşın. Bir toplantıda aynı kişi birden fazla rol üstlenebilirse eğer bu sizin toplantınızsa, muhtemelen biri lider diğeri kolaylaştırıcı olmak üzere iki şapkanız olacak demektir. Başlıca roller şunlardır (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- “Lider: Bizzat toplantıyı yönetse de yönetmese de toplantının yapılma sebebini ve bu toplantının amacını katılımcılara açıklar.”
- ”Kolaylaştırıcı. Toplantının bütün evrelerinde önemli rol oynar ve katılımcıların lojistiğinden o sorumlu olabilir.”
- ”Yazman: Toplantıda belirlenen önemli konuların kayıtlarını tutar.”
- ”Katkıcı: Fikirleriyle katkıda bulunarak ve toplantının rayında gitmesine olanak sağlar.”
- ” İhtiyaç duyuldukça, belli konularda uzmanların görüşlerine başvurulur. Eğer bu uzman ekibe yabancı biriye, ekibe katkısı oldukça sınırlı olabilir.”

II.2.2.2. Toplantı Yöneticisi

Toplantı yöneticisi toplantıyı yönetmek ve yönlendirmekle sorumludur. Katılımcıların değerlerini ve duygularını önemsemelidir. Olumsuz havanın esmesine izin vermemelidir. Katılımcıların tümünün toplantı kararlarında söz sahibi olma hakkı vardır. Bu yönüyle onlarda toplantıyı etkileyebilirler. Toplantı yöneten kişiler; katılımcıların görüşlerinin almaya özen göstermelidir. Gündemden ayrılmamaları konusunda destekleyici olmalıdır (Doğan, 2013, s. 56).

II.2.2.3. Tartışmaları Yönetmek

Her toplantıda bazı sorunların yaşanması ve beklenmedik durumlarla karşılaşılması söz konusu olabilir. Toplantı yöneticilerinin önceden bu tür durumlara karşı hazırlıklı olmalarında yarar vardır. Özellikle, kişisel tartışma ve sürtüşmeler, sürekli sorunları vurgulayan katılımcılar sıkça karşılaşılan durumlardır. Önemli olan toplantıda sorun çıkmaması değil, sorunların büyümeden karşılıklı anlayış ve işbirliği çerçevesinde çözümlenmesini sağlamaktır. Bu da, büyük ölçüde toplantı yöneticisinin yapması gereken bir iştir. Toplantılarda sıkça karşılaşılan ve toplantının başarılı geçmesini engelleyen bazı davranışlar ve durumlar aşağıda verilmiştir (Mısırlı, 2013, s. 16):

1. Fiziki ortamın toplantı amacına uygun olmaması
2. Yanlış oturma düzenleri
3. Kişisel çatışma ve sürtüşmelerin toplantıya yansması
4. Toplantının amacından uzaklaşması
5. Karşılıklı suçlama ve eleştiriler
6. Yöneticinin grup hakimiyetini kaybetmesi
7. Kendi aralarında konuşan gruplar
8. Kontrolün sürekli eleştirenlerin eline geçmesi
9. Karşılıklı güven bunalımının oluşması
10. Katılımcıların görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması.

II.2.2.3.1. Gündeme Bağlı Kalmak

Her toplantının bir gündemi mutlaka vardır ve olmalıdır. Belirlenen bu gündeme bağlı kalınmalıdır. Gizli gündemler söz konusu olsa da bunlar amaca yönelik olmalıdır (Doğan, 2013, s. 45). Gündem 'yapılması gereken işler' anlamına gelen bir sözcüktür. Her gündem bir görev anlamına gelir. Gündemin giriş bölümünde şunlar belirtilmelidir (Barker, 2000, s. 38):

- İşin ne olduğu.
- Nasıl başa çıkılabileceği.
- Maddenin sonunda grubun ne yapacağı.

- Memnuniyet koşulu belirlenmelidir. Çünkü yaptığımız işte başarıya ulaşip ulaşmadığımızı nasıl bileceğiz?

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, s. 53):

- Toplantıları daima zamanında bitirin ve olumlu bir not bırakmaya çalışın.
- Toplantı sonunda, eylemleri ve görevleri gözden geçirin ve bir sonraki toplantının zamanını belirleyin ve her birine, yapabilecekleri veya yapamayacaklarını isteyin (taahhütlerini almak için)
- Toplantı tutanağı veya eylemlerin raporlanacağını netleştirin. En çok bir hafta üyelere dönmek (bu ivmenin devam etmesine yardımcı olur) (Carter, 2002).

Gündemi denetim altında tutan toplantıyı da denetimi altında tutar. Eğer gündem herkese ait değilse, toplantı amacından saptırılabilir. Sonuç karışıklık, düş kırıklığı ve başarısızlık olacaktır. Yazılı bir gündem herkese toplantıdan önce, toplantı sırasında ve sonrasında ne yapacağı üzerinde odaklanmasını sağlar. Toplantının bir plânı gibi hareket ederek insanların toplantının gelişmesine uygun bir hedef denetimi hazırlamasına ve başarılı olmasına yardımcı olacak gündemi düzenlemekle sorumlusunuzdur (Barker, 2000, s. 37). Gündem aynı zamanda düşünce sürecini de yansıtır. Toplantının düzenleniş amacı farklı yaklaşımların uygulanmasını gerektirebilir. Projenin farklı aşamasında bulunan ya da ilk kez bir araya gelen gruplar farklı şekillerde düşünebilirler (Doğan, 2013, s. 46).

I.2.2.3.2. Toplantıyı Rotasında Tutmak

Gündemin doğal olarak takibi gerekir. Tartışılması gereken en önemli maddeler toplantı ortalarına denk getirilmelidir. Bu sayede katılımcıların dikkatlerinin en yoğun olduğu zaman dilimi yakalanmış olur. Kısa bilgi maddeleri veya kolaylıkla geçilecek maddeler toplantı başlangıcına yerleştirilebilir, özel olarak kişileri ilgilendiren maddeler ve dilek temenniler sonlara yerleştirilebilir (Doğan, 2013, s. 46). 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).

II.2.2.4. Katılımı Sağlamak

Toplantı katılımcılarının kim olacağı amaçların gerçekleştirilmesi için gereklidir. Toplantı amacı dâhilinde bir kişiyle yapılması gerekiyorsa sadece o kişi çağrılmalıdır. Katılımcıların sayısı verimliliği etkileyen bir unsurdur. Az kişinin olduğu gruplar ekip kurulabilirse eğer verimli çalışmalar ortaya çıkartabilir (Doğan, 2013, s. 16). Katılımı artırmak için başkanın kolaylaştırıcı olarak rolü şunları gerektirir (Sharman,1999, s.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.

“Toplantıya katılması gerekli kişilerin katılması: “Birisini yerine gönderilen kişilerle” toplanmaktan kaçınılmalıdır. Bazı karar alma toplantıları, yetkisi olmayan ancak yöneticileri zorunlu kıldığı için toplantıda yer alan kişilerle toplantının istenilen sonuca ulaşması oldukça zordur. Sadece dinlemek ve toplantıda yaşananları rapor etmekle görevli olduklarından kendilerini kötü hisseder, toplantıdaki diğer katılımcılar

ise karar alma sürecinde zorlandıkları için tükenirler. Bu sebeplerle toplantılarda karar alma yetkisi olmayan bireylerin bulunması toplantının işleyişi açısından yanlıştır. Eğer katılımcı toplantıya katılmıyorsa ve delege etme mümkünü yoksa toplantının ertelenmesi daha olumlu sonuçlar doğurabilir. Eğer toplantının ertelenmesi mümkün değilse, katılmayanların yokluğunda toplantıda alınan kararları otomatik olarak kabul ettikleri hatırlatılmalıdır” (Doğan, 2013, s. 16).

II.2.2.5. Bireysel İhtiyaçlara Duyarlı Olmak

“Başarılı bir etkileşim için davranışların belirli bir düzene oturtulması gerekmektedir. Örnek olarak toplantılardaki etkileşimlerin düzeyi ve alınan kararlara verilen tepkilerin gözlemlenmesi ile anlam kazanmaktadır. Beden dili, bireylerin tutumları ve tepkileri ipuçlarına örnek olarak gösterilebilmektedir” (Doğan, 2013, s. 5).

II.2.2.6. 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, s. 64). Toplantı yöneticisi katılımcıların değerlerini ve duyguları önemsemelidir. Olumsuz havanın esmesine izin vermemelidir. Toplantı yöneten kişiler; katılımcıların görüşlerinin almaya özen göstermelidir. Gündemden ayrılmamaları konusunda destekleyici olmalıdır (Doğan, 2013, s. 56). Toplantılarda hangi tür sorun yaşanır yaşınsın etkili bir toplantı yöneticisi tüm bunların üstesinden gelebilir. Burada önemli olan husus sorunların üstesinden nasıl gelineceğine karar vermektir. Toplantı yöneticisi kontrolü elden bırakmamaya çalışarak ve sabır göstererek birçok sorunun üstesinden gelebilir. Tartışma ve farklı görüşler aslında bir zenginlik olarak ele alınabilir. Böylece hem herkesin fikri dikkate alınmış olur, hem de toplantının katılımcı bir ortamda gerçekleştirilmesi sağlanmış olur (Mısırlı, 2013, s. 17).

II.2.2.6.1. Çatışma

Örgütlerde zaman zaman çalışanlar arasında değişik nedenlerden ötürü çatışma çıkabilmektedir. Çatışmanın kaynağının belirlenmesi, bunun değerlendirilmesi farklı açıların geliştirilmesi ve çatışmanın çözümü için onu yönetebilmek için değişik yol ve yöntemlerin araştırılması yararlı olabilir. Değişik nedenlerden dolayı çıkabilecek bir çatışmanın önüne geçmek için müzakere tekniği kullanılabilir (Doğan, 2013, s. 7). Sahici, öfkeli bir karşıtlık ortaya çıkarsa: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- Her türlü didişmeye derhal son verilmesini isteyin. Eğer gerekiyorsa, ara verip çatışan taraflarla ayrı ayrı konuşun.
- Bütün üyeler sevecen davranmanın iyi bir şey olduğunu bilsinler, ama kendilerine hâkim olamayan insanlardan meselelerini toplantı salonunun dışında halletmelerini isteyin.
 - Üzerinde anlaşmaya varılmış davranış normlarını bir kez daha teyit edin.
 - Fikir ya da kanaatlerin özüne odaklanın—katkıda bulunanların kişisel üslûplarına ya da kuruluş içindeki statülerine değil.
 - Üyeleri yorumlarında olumlu ve yapıcı olmaya ve tartışmalı meselenin bütün yanlarını görmeye özendirin.
 - Üyeleri ortaya atılan fikirler hakkında acele yargılara varmamaları konusunda uyarın. Örneğin, bazı katılımcılar birbirlerinin önerilerinden alınıyorlarsa, söyleyebileceğiniz şeylerden biri de şu olabilir: “Bir fikir söylendi. Bu fikri değerlendirmekte acele etmeyelim. İzin verin, önce yazayım, tepkileri sonra alırız.”
- Üyeleri kemikleşmiş konulardan uzaklaştırabilmek ve temel meselelerin açığa çıkmasına yardımcı olabilmek için sorgulayıcı sorular sorun.
- Son çare olarak, çatışan taraflardan toplantı salonunu terk etmelerini isteyin,

Karşıt düşünce kolayca uyuşmazlığa dönüşebilir. Çoğu toplantı doğal olarak karşılıklı birbirini suçlama durumlarına düşebilir. Duygusal düşmanlığın gözünde güçsüz değilsinizdir; ancak durumu iyi bir biçimde ele almak için kendinizi uzakta tutmanız gerekir. Sorunun kaynağını saptamaya çalışın. Kimi zamanlar bu apaçık ortadadır. Büyük bir değişim anındaki emniyetsizlik, stres, yeni bir çalışma dizisi ya da

halktan gelen baskı düşmanlık çoğu zaman güçsüzlüğün bir belirtisidir (Barker, 2000, s. 65). Toplantılarda kimi zaman faaliyetlerden çok tartışmalar öne çıkabilir. Üretime katkı sağlamayan tartışmalara karşı olan tepkiler ya tartışmanın içinde yer alma şeklinde yâda dışardan izleme şeklinde olabilmektedir. Katılımcıların tartışmayı bırakıp sorunları çözmek için adım atmaları olumlu sonuçlar verebilir (Doğan, 2013, s. 59).

II.2.2.6.2. Blok Halinde Düşünme

Grupta, blok halinde düşünmeyi kırmanın bazı yolları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (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

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 nasıl fark edersiniz? Tehlike işaretlerinin bazıları şunlardır: Herkesin kendini güvenlik içinde hissetmesi yüzünden, aşırı risklere atılan insanlar var mı? Herkes aynı fikirde gibi mi gözüküyor? Kuşkularını dile getiremediği için sessiz duranlar var mı? Bu insanlar neden görüşlerini ifade etmiyor? Karşı görüşte olduğu halde söylemeyen biri var mı? Eğer bu soruların yanıtları size blok halinde düşünmenin varlığını gösteriyorsa, bu kalıbı kırmanın bazı yolları vardır (Linkemer, 1993, s. 51):

1- Sorular sorun. İnsanların gerçek düşüncesini ve muhalif görüşleri ortaya çıkarmaya çalışın.

2- İnsanların fikirlerini toplantıya katılmadan önce yazıya geçirmelerini isteyin. Yazılanları diğer üyelere dağıtın.

3- Tartışmayı körükleyin ve sessiz kalanları konuşmaya teşvik edin.

4- Mümkünse başkalarını işin içine katarak, toplantının havasını değiştirin.

5- Konunun uzmanlarının fikrini sorun. Bu, özellikle farklı bir bakış açısının ortaya çıkıp grubu başka yönlere yönelteceği zaman önemlidir.

6- Grubun önderi olarak, kendi fikirlerinizi sona saklayın; önderlik rolünüzü bir başkasına devredin; üyelere toplantı sürecini eleştireci bir gözle değerlendirmelerini isteyin; herkesin sizin gibi düşünmesinin önüne geçemezseniz, toplantının siz olmadan devam etmesini sağlayın

II.2.2.6.3. İstikametsizlik

Amaçlar toplantının istikametini belirleyen temel unsurdur. Herkesin kabul edeceği amaçlar doğrultusunda toplantı yöneticisi istikameti belirler. Fikir birliği esastır. Bu birlik sağlanamıyorsa toplantı verimi düşebilir. Bu durum katılımcıları motive edici unsur olmak yerine katılımın önünü kesen bir unsur olarak görülebilir (Doğan, 2013, s. 11). İstikamet açısından toplantı amaçlarının belirlenmesinin temel yol gösterici unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Toplantılarda katılımın desteklenmemesi yöneticinin sürekli konuşması yani konferans verir gibi davranması, konuşmak isteyenleri baskılaması durumunda kararın ortak alınmamasını beraberinde getirecektir. Başkanın pasif davranışları katılımcıların ilgisini çekmez ve katılımcılar yönetimsiz hareket etmeye başlayabilir. Başkan, katılımcıların duygularını da dikkate almalıdır. Aşırı konuşma durumunda kısıtlayıcı olmalıdır. İstikamet açısından herkesin konuşmalara katılması teşvik edilmelidir (Doğan, 2013, s. 20).

II.2.2.6.4. Gizli gündemler

Kimi zaman gündemin arkaasında gizli amaçlar olabilmektedir. Katılımcıların, tamamının aynı amaç için toplandığını düşünmek zordur. Belki de pek çok zaman birbirleriyle farklılaşan amaçlar için bir araya gelmektedirler. Bu durumda gündem “gizli gündem”i örten bir maske durumuna gelir. Toplantı yöneticisinin de diğer katılanlara kabul ettirmek istedikleri kendi amaçları olabilir (Doğan, 2013, s. 11). 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, s. 84). 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, s. 84).

II.2.2.6.5. Psikolojik Oyunlar

Hoşnutsuz görünen kişilerle toplantı sonrasında gayri resmi olarak bir araya gelmeyi unutmayın. Bazı katılımcıların toplantıda alınan kararlara karşı olumsuz tepki gösterdiği ya da toplantıdaki katkısının oldukça düşük olduğu dikkatini çekmiş olabilir. Bu insanları gözlemlemeyi bırakmayın. O kişilerden toplantının süreci ve hedefler ve eylem planları gibi konularda olumlu tepkiler almanız mümkün olabilir. Bununla birlikte, bu katılımcıların toplantıya bakış açılarını olumlu hale getirme imkânına da sahip olabilirsiniz (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

İnsanları toplantıya çağırarak ya da toplantıya başkanlık etmek durumundaysanız, neredeyse toplantıya katılanların sayısı kadar insan tipi tanımlayabilirsiniz. Toplantıda çevrenize baktığınızda, şu kişileri görebilirsiniz: Toplantının başını çeken biri, kendinden menkul oturum başkanı, başka dünyalarda

gezinen bir hayalci, davasını savunmaktan yılmayan bir mücadeleci, bütün anlaşmazlıkları hemen ortadan kaldırmaya çalışan bir arabulucu, vb. Bunlar toplantılarda rastlayabileceğiniz insan tiplerinden yalnızca birkaçı. Bu insanların her biriyle ilgilenmenin farklı bir yolu vardır. Tek bir toplantıda bile, bu yollardan birkaç tanesini kullanmak zorunda kalabilirsiniz. Ama bunlar sizin için bir sorun oluşturmaz (Linkemer, 1993, s. 48).

II.2.2.7. Güç İnsanlar

Toplantı yöneticisi veya katılımcı olarak bulunduğunuz toplantıları düşünün. ‘Zor’ katılımcıyı tanımlayın ve nasıl idare edilebileceğini düşünün. Zor katılımcılara verebileceğimiz pek çok ‘isim’ var. Zor katılımcıların her çeşidi üzerinde durup bunların nasıl idare edileceğini tanımlamaktansa 80/20 kuralını uygulayıp problemin %80’nini yaratan %20 üzerinde durmaya karar verdik. Bizim tanımladığımız zor katılımcıların ana sınıflandırması şöyle: (Payne ve Payne 1998):

- sürekli olarak geç kalan
- fazla konuşkan
- sessiz (ilgisiz) katılımcı
- şakacı
- yeni fikirleri ve değişiklikleri engelleyen kişi
- insanlara saldıran agresif tip

Bu tarz insanların tepkilerinin nasıl idare edileceğine bakmadan önce, tedbirin tedaviden daha iyi sonuç verdiğini hatırlatmakta yarar vardır.

- Açık ve konu esaslı gündem, karışıklık olasılığını büyük ölçüde azaltır.
- Katılımcılardan ne beklendiğinin izah edilmesi etkili katılım alınmasını sağlar.

- Belli saha kurallarının mevcudiyeti toplantı yöneticisinin katılımcılardan nasıl davranmalarını beklediğini belirleyecektir.

Buna rağmen ne kadar iyiniyetli olursanız olun, çatlak sesi engelleyemezsiniz. Zor katılımcıyı idare etmek için iki şey yapmamız gerekiyor: zor davranışı açıkça tanımlamak ve bu davranışı olabildiğince çabuk ve etkili bir şekilde ortadan kaldırmak.

Bazen güç gösterisinde bulunan grubun toplantısına yeni bir yönetici gelirse diğer katılanlar tarafından direniş ve antipatiyle karşılanabilir. Yeni yöneticiler popüler olma düşüncesine sahip olamasalar bile katılımcılar tarafından desteklenmedikleri sürece başarılı olamayacaklarını fark edeceklerdir (Doğan, 2013, s. 10). Çoğu katılımcı toplantının amacına uygun bir şekilde herkese olumlu ve ılımlı yaklaşırlar. Sorun; toplantı yöneticisinin toplantıda yer alan ve toplantı fikirlerine katılmayan azınlık grup için fikir birliği sağlamak için verdiği çaba ve bu durum için fazlaca zaman harcamasıdır (Payne ve Payne 1998).

II.2.2.8. Zaman Yönetimi

Toplantıyı zamanından önce bitirdiniz diye kimse sizi protesto edecek değildir. Aslında, toplantıyı zamanından önce bitirmenin yapılacak en iyi iş olduğu birkaç durum da söz konusudur. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- Her şeyi yerli yerince yaptıysanız, orada öyle oturup, zamanın dolmasını beklemeyin. Günümüzün zaman-yoksunu kültüründe böyle bir şey garip ve rahatsız edici olur. Onun yerine, bırakın herkes gideceği yere gitsin.
- Eğer grup son gündem maddesinde zorlanıyorsa, bu dikkat ya da enerji azalmasının bir göstergesi olabilir. O durumda, o gündem maddesinin bir başka zaman ele alınması konusunda fikir birliği sağlamak iyi olur.
- Eğer insanlar huzursuzlanıyorsa, enerji ve dikkat azalmasının bir başka göstergesi de budur ve bu durumda yapılacak en iyi şey beden dili kullanarak meseleleri kısa kesmektir. Öyle bir durumda nasıl olsa fazla bir iş çıkartamayacaksınız—en azından, kaliteli iş çıkaramayacağınız kesindir.
- Eğer tartışma kızışıyor ya da hırçınlaşıyorsa, ortalığı yatıştırmak için en iyi seçenek toplantıyı bir an önce sonuçlandırmak olabilir.

Toplantı düzenleyen çoğu kişi zaman konusunda bir takım ayarlamalar yapma mecburiyetindedir (Doğan, 2013, s. 59). Toplantıyı vaat edilen zamanda bitirmekle, bütün katılımcıların güvenine layık olmayı sürdürür ve takdirini kazanırsınız. Herhangi bir şeyi sona erdirmekte zorlanan bir tipseniz, şu taktikleri deneyin: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- Grup üyelerinden birinden saat hakemi olmasını isteyin.
- Kalan zamanı ve ele alınmayı bekleyen gündem maddelerini gruba zaman zaman hatırlatın.
- Eğer zaman yetmeyecekse, bazı gündem maddelerini öne alın ya da erteleyin.
- Eğer toplantı süresini uzatmak gerekiyorsa, fazla mesai yapma konusunda ya grubun onayını alın ya da askıda kalan meseleleri ele almak üzere başka bir toplantı günü belirleyin

II.2.2.9. Kapanış

Yönetici toplantıyı kapatma kararını verdiğinde 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. Gerekiyorsa, 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, s. 82).

II.2.2.9.1. 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).

II.2.2.9.2. Değerlendirme

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). Şimdi toplantı yönetiyorsanız, toplantıdan sonra kendi performansınızı değerlendirip değerlendirmeyeceğinizi kendinize sorun. Çoğunlukla olan şudur: Eğer toplantı kötü gittiyse ileride muhtemel benzeri durumları önlemek için insanlar buna kimin veya neyin sebep olduğuna ilişkin fikir yürütmekle epey bir zaman harcarlar. Bu tamam. Toplantı yönetimini geliştirmeye çalışmamız gerekir. Diğer taraftan, eğer toplantı iyi gittiyse ne olacak? (Payne ve Payne 1998, s.)

Toplantının başarısını değerlendirmenin iki önemli yolu vardır. Toplantının sonuçları neydi? Grup toplantı amacını gerçekleştirdi mi? Ne yaptın? İkinci yol ise "nasıl" dır. Bu toplantı nasıldı? Kararlar nasıl oldu? İnsanlar toplantının amacını gerçekleştirmek için nasıl geçindi ve çalıştılar? İnsanlar birlikte çalışmak için harcanan zamanı nasıl hissediyorlar? İnsanlar nasıl dâhil olmaya ve yenilik yapmaya teşvik edildi? Toplantının hedeflerini gerçekleştirmek ne kadar sürdü? Zaman ne kadar değerli? Toplantının başarısına ne katkı sağladı?

II.2.3. TOPLANTI SONRASINDA

Toplantının ne kadar süreceğini birkaç etken belirler: Toplantının amacı; gündemin uzunluğu ve kapsamı; katılanların sayısı; ne zaman ve nerede yapıldığı; sizin bu toplantıya ayırabileceğiniz zaman ve toplantıların süresi konusundaki kişisel düşünce etkilidir. Ancak, bir saatlik toplantılar bir sonuç almak için yeterli olmayabilir. Buradaki Anahtar sözcük “uygunluktur, toplantının süresi, görüşülecek konuya, katılanların gereksinimlerine, toplantının yapıldığı mekâna uygun olmalıdır (Linkemer, 1993, s. 41).

Toplantının etkinliğinin anlaşılması sonuçlara bakmakla belirlenebilir. Hedeflere varılıp varılmadığı, katılımcıların doğru kişiler olup olmadığı, toplantıya katılımın ne düzeyde olduğu, çağırılanların büyük çoğunluğunun toplantıya ilgisi, grubun etkinliği değerlendirmelerin olumlu veya olumsuz oluşu, değerlendirilecek konuların başında gelmektedir. Bu sonuçların çoğunluğu olumlu ise toplantının amaca yönelik olduğu yorumu yapılabilir (Doğan, 2013, s. 75). Toplantının süresi ne olursa olsun, nasıl sona erdirileceği, nasıl başlatıldığı kadar önemlidir. Son dakikaya kadar bekleyip tartışmayı orta yerinde keserek, “Zaman doldu, toplantıyı kapatıyorum” demeyin hiçbir zaman. Toplantıyı sona erdirmeye işleme gündeminizdeki önemli bir maddeymişçesine, belli bir zaman ayırın. Nasıl toplantıyı açarken amacınızı ve gündeminizi açıklıyorsanız, toplantı bitiminde de varılan sonucu özetlemeniz ve hedefinize ne kadar yaklaştığınızı belirtmeniz gerekir (Linkemer, 1993, s. 41).

Toplantı sonrasında gerçekleşecekleri etkiyebilmenin yolları nelerdir?

Birincisi, bütün katılımcılara ve diğer yararlananlara hem toplantıyı hem de atılacak adımları (hemen hemen kimsenin okumadığı tutanakları değil) özetleyen bir e-posta iletisi ya da not göndererek onlarla iletişim kurun. Bunun ardından, toplantıdan hoşnutsuz ayrıldığını düşündüğünüz katılımcılarla konuşmaya zaman ayırın, kendilerine gösterdiğiniz bu özen hoşlarına gidecektir. Aynı zamanda katılımcılara, toplantı sonrasına ilişkin bireysel görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacakları kaynakları temin edin. Ama en önemlisi, harekete geçin (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

II.2.3.1. Sonuca Ulaşmak

Gruplar ilk baştaki koşulların, hedeflerin ve operatörlerin belli olduğu iyice yapılanmış ya da tek doğru cevabı olan sorunları çözümlenmede iyi değillerdir. Bu nedenle uzman bilgisi ya da karmaşık çözüm gerektiren sorunlar en iyi bireysel olarak ele alınırlar (Barker, 2000, s. 13). Toplantının sonuca ulaşması etkin bir takibi gerektirmektedir. Alınan kararların uygulanma süreci takip edildiği takdirde sonuç olumlu olacaktır. Bu açıdan bir hareket planı ve takip çizelgesi oluşturulabilir (Doğan, 2013, s. 77). Özetleme evresi toplantıyı kapatır. Bu işlevi ya lider ya da katılımcılardan biri yerine getirebilir. Kilit noktaları, kararları ve hangi görevi kimin üstlendiğini, yanı sıra atılması gereken sonraki adımları mutlaka tekrarlayın. Böylece açıkta kalan uçlar bağlanmış ve varsa yanlış anlamalar giderilmiş olur. Bu aynı zamanda kısa bir motivasyon mesajı vermek için de uygun bir zamandır, (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006).

II.2.3.2. Toplantı Tutanağı

Toplantı bittikten sonra kayıtlar bilgisayara veya medya ortamına geçirilmelidir. Konuşulanlar daha yeniyken hemen yapılmalıdır Kayıt aşağıdakileri içermelidir: (Doğan, 2013, s. 61). Önemli noktaları—kilit gündem maddelerini, önemli tartışma konularını, alınan kararları ve üzerinde anlaşmaya varılan sorumlulukları, bunları kimin üstlendiğini ve gerçekleştirilmesi için tanınan süreyi—toplantı sonrasında yazıya dökerken bir yazman mutlaka bulunsun. Yasal zorunluluk olmadıkça, tutanak tutulmasına ihtiyaç yoktur. İhtiyacınız olan şey bir sayfalık bir özettir. Bu konuda gerçekçi olalım. Artık tutanakları okumaya kimsenin ne zamanı ne de hevesi var, ama atılacak kilit adımların neler olduğunu hem toplantı sırasında hem de sonrasında bilmeye herkesin ihtiyacı vardır (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- “Toplantının konusunu belirten bir başlık ve toplantı tarihi”
- “Katılımcıların isimleri”
- “Katılmayan kişilerin mazeretleri”

- “Her gündem maddesi hakkında verilen kararın özeti ve buna önemli katkılarda bulunan kişilerin adları”

- “Kimin ne yapacağı hakkında bir özet”

Kayıt tutmak, toplantıda olup bitenin tarafsız ve resmi bir dille, kısa ve öz biçimde yazılmasını gerektirir. Bunun için aşağıdakilere dikkat edilmelidir:

- “Yazıları geçmiş zamanda yazmak” (-di, -dı gibi)

- “Kişisel görüş belirtmeden sadece olanları anlatmak”

- “Yapılmasına karar verilen faaliyetleri koyu yazıyla belirtmek veya bunlara, kişi adlarına ya da görev başlıklarına göre düzenlenen ayrı bir sütun ayırmak”

Toplantıların kayıt edilmesi, toplantı planlayıcıları, sponsorları ve sahipleri için büyük bir değişim yönetimi gerektirir. Bu gerçeği göz önüne alındığında, planlayıcıların / sponsorların / sahiplerin standart süreçte bir yol bulmaya çalışması yaygın bir durumdur. En başarılı SMMP'ler, bir olayın lojistik planlamasına başlamadan önce güvence altına alınması için toplantı kaydı ve onay alınmasını gerektirir. En iyi uygulama, her bir toplantıya, kayıtlı ve / veya onaylandıktan sonra, iç paydaşlara ve dış tedarikçilere, sürecin bir sonraki aşamasının başlayabileceğini belirten benzersiz bir numara veya toplantı kimliği atanmasını önerir (NBTA 2008).

Toplantı tutanağıyla ilgili olarak şunlar ifade edilebilir: “Tutanak son halini almadan önce tutanakta yer alanların güvenilir olduğundan emin olunması gerekmektedir. Çelişkili ifadeler tutanağın kolaylıkla yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Ne şekilde olursa olsun tutanağın en temel amacı, bireylerin olanlar hakkında genel çaplı bir bilgiye sahip olmalarını sağlamaktır. Toplantı akışı kayıtlara geçirilirken dikkatli olunmalıdır. Bu sebeple toplantıda yer alamayan kişilerin rahatlıkla anlayabileceği şekilde açık olmalıdır. Toplantıda alınan kararların, gerçekleşmesi planlanan eylemlerin ve hedeflerin ön planda bulunması gerekmektedir. Gündem maddelerine katkıda bulunacak yazılar ayrı bir paragrafta belirtilmelidir. Paragraflar kısa tutulmalı ve karmaşık ifadelerden kaçınılmalıdır. Cümleler anlaşılabilir düzeyde ve yirmi beş kelimedenden daha kısa olmalıdır. Ana konu tamamlanmalı ve bunun haricindeki konular kısa birer cümle ile izah edilmeli veya tamamen atılabilirler” (Doğan, 2013, s. 98).

Toplantı kaydının birincil amacı hayati toplantı verilerini almak olabilir, ancak bu işlemin sağladığı fırsatı hafife almamalıdır. Belki bazı iş birimleri, bir toplantı planlamadan önce birkaç onay düzeyi gerektirir. Bu toplantı düzenlendiği noktada kolayca yapılır. Bu süreç, teklifler veya bilgi talepleri için stratejik talepler gerektiren toplantıların ve olayların tanımlanmasını da destekleyebilir. Toplantı kayıtlarından elde edilen bilgiler belirli kullanımlar için damıtılabilir. Uygulamada günümüzde bazı örnekler, düzenleyici yönergelerden sorumlu olan uyum görevlilerine gözetimi sağlamaktır; Onaylanmış ödeme araçlarının (kredi kartları, PO'lar) yayınlanmasını kolaylaştırmak; Grup hava yolculuğunun analizini ve planlamasını istemek; veya ek güvenlik gerektiren bir ülkede bir olay meydana geldiğinde şirket güvenliğine girmek. Toplantı kayıt sürecinin otomasyonu başarısı için kritik önem taşır. Toplantı kayıt sürecini desteklemek için gerekli olan insan kaynaklarını düzene sokan ve önemli ölçüde azaltacak birçok sistem bulunmaktadır (NBTA 2008).

II.2.3.3. Toplantıyı Değerlendirme

Toplantı yöneticisi ne kadar iyi toplantıyı düzenlemiş, sürdürmüş ve sonuçlandırmış olursa olsun alınan kararların uygulama sonuçları değerlendirmek zorundadır. Bu amaçla katılımcıları toplantı sonrasında alınan kararlara uyulup uyulmadığı hususunda izlemek ve değerlendirmelerde bulunmak durumundadır. (Doğan, 2013, s. 57). Toplantıdan sonra, takip edilmesi gereken kilit kararların, atılması gereken adımların, sorumlu kişilerin ve zaman planının bir sayfalık kısa bir özetini yazmak toplantının lideri olarak size düşer. Bu özet, toplantıda hazır bulunan ve hazır bulunma zorunluluğu olmayan kişiler de dahil, ilgili herkese gönderilmelidir. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006). Hedefler üzerinde çalışırken bu üç altın kurala dikkat edilmesi gerekir (Barker, 2000, s. 21):

1- Her Toplantı Eşsizdir.

Bir toplantı ortada iyi bir neden yokken düzenlenirse çok pahalıya gelir. Eğer bir neden bulamazsanız, ya da hedeflerinize başka yöntemlerle ulaşabiliyorsanız kendinize toplantı yapmanın gerekli olup olmadığını sorun. Eğer düzenli olarak yapılan bir

toplantıya o zaman bu özellik doğrudur: Haftalık takım toplantısı, proje toplantısı ya da komite toplantısı. Tek bir gündem olmalıdır.

2- Bir Toplantının Başarısına Elde Edilen Sonuçlara Göre Hüküm Verilir.

Toplantının sonunda herkesin anlaştığı tek karar başka toplantı düzenlemekse, birtakım şeyler ciddi biçimde yanlış gitmiş demektir. Toplantıdan sonra bir çalışma listesi yazmaya önem verin. Listede her çalışmanın sorumluluğunu adı belirtilmiş olan kişilere dağıtmanız gerekir. İlerlemeyi kim izleyecek? Toplantıdan sonra çalışma listesini gözden geçirin; toplantıyı düzenlemeden bu çalışmalardan herhangi birini kabul edip edemeyeceğinizi kendinize sorun. Bir sonraki toplantıyı daha etkili yapmanıza yardımcı olacaktır.

3- Bir Toplantıyı Sürdürmek Tüm Grubun Sorumluluğudur.

Toplantının başarısındaki öncelikli sorumluluk başkanın (ya da toplantıyı düzenleyen kişinin) elindedir. Ancak her katılım toplantının yürütülmesine katılımında bulunmalıdır. Zaman denetleyici saati tutmada, kabul edilen çalışmaları denetlemede ve toplantının gelişmesini ve sonuçlarını kaydetmede başkana yardımcı olur. Toplantının başkanı olarak aynı zamanda toplantı idare ederek, insanların becerilerini geliştirerek ve örneklerle onlara rehberlik ederek bir antrenör de olabilirsiniz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri çözümleme teknikleri ile açıklanmıştır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul yöneticilerinin algılarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetim becerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel yöntemlerden tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma mevcut durumu olduğu gibi betimlemeye çalıştığı için tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Tarama modelleri, zamanı önemsiz ve durumu değiştirmeden betimlemeyi hedefleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Çalışmalarda yer alan olay, kişi veya nesne, kendi şartları içerisinde olduğu gibi değiştirmeden tanımlamaya çalışılır. Onları etkileme yoluna gitmez. Bilinmek istenmeyenler vardır ve oradadır. Önemli olan ona uygun bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2003: 77).

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Maltepe, Sultanbeyli, Kartal ve Pendik İlçesinde bulunan okul müdürleri ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçkisiz örneklem alma yolu ile belirlenen toplam 309 okul yöneticisi örneklemini oluşturmuştur.

Seçkisiz örneklem yöntemlerinin temel özelliği, örneklemin evreni temsil etme gücünün yüksek olmasıdır. Örneklemede temel alınan birimlerin örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olmasıdır. Bu yöntemler ile evrene geçerli genellemelerin yapılabileceği temsil gücü yüksek örneklemlerin oluşturulması hedeflenir (Büyüköztürk vd., 2009).

3.3. Veri Toplama Araçları

Örneklem grubundaki yöneticilerden veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu ve “toplantı yöneticiliği tutum ve becerileri” ölçeği (Çalışkan, 2009) kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Okul yöneticilerinin demografik bilgileri ölçmek için oluşturulan soru formudur. Kişisel değişkenleri ile ilgili görev, cinsiyet, mezuniyet, mesleki kıdem, yaş, değişkenlerini içeren sorular yer almaktadır.

3.3.2. Toplantı Yöneticiliği Tutum Ve Becerileri Ölçeği

Ölçek, Çalışkan (2009) tarafından geliştirilmiştir. Çalışkan’ın yaptığı çalışmada ilköğretimde görevli okul yöneticilerinin “toplantı yöneticiliği tutum ve becerileri” ni ölçmeye yönelik geliştirildiği ölçekte sorular altı boyut altında toplanmıştır. Bunlar “toplantı yönetici becerileri”ne ilişkin 30 madde, “zaman kontrolünü yönetme” ye ilişkin 7 madde, “salon olanaklarını yönetme” ye ilişkin 2 madde, dördüncü boyutta “toplantı gündemini yönetme” ye ilişkin 4 madde, beşinci boyutta “katılımcıları yönetme” ye ilişkin 2 madde, altıncı boyutta “toplantı tutanaklarını yönetme” ye ilişkin 2 madde faktör analizinden oluşmaktadır.

Çalışkan (2009) alt boyutların oluşturulmasında veri toplama aracının yapı geçerliği için uzman görüşüne başvurmuştur. Alandaki uzmanların görüşlerine göre alt boyutlara ilişkin ifadeler bu boyutları temsil etmektedir. Çalışkan (2009) elli sekiz maddeden oluşturulan taslak form bir grup öğretmen ve okul müdürünün eleştirisine sunmuş ve alınan dönütler ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda madde sayısı 47’ye düşürülmüştür. Veri toplama aracının güvenilirlik çalışması için 134 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılmış ve daha sonra elde edilen bu verilerle boyutların kendi içindeki iç tutarlığına (Cronbach Alpha) bakılmıştır. Anket verileri 5’li likert ölçeğe uygun olarak, hiçbir Zaman (1), ara sıra (2), kararsızım (3), genellikle (4), ve her zaman (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Çalışkan, (2009) uygulanan anket üzerinde yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucunda, 47 soruluk anket veri analizi için hazırlanmış, ankette yer alan tüm maddeleri dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ise, anketin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ankete ilişkin güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

2016–2017 eğitim-öğretim yılında örneklem belirlendikten ve araştırma için gerekli izinler yasal yollarla alındıktan sonra belirlenen okullara gidilerek okul yöneticileriyle görüşülmüş ve gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Ölçekler, okul yöneticisi sayısına çoğaltılmış ve uygulanmıştır. Ölçekler 309 yöneticiye uygulanmış ve uygulama sonunda araştırmacı tarafından toplanmıştır. 309 kişi üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS 21.0 paket programı yardımıyla çözümlenmiştir.

“Ölçeğin birinci bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, yöneticilerin algılarının belirlenmesine yönelik olarak aritmetik ortalama ve standart sapma, tutumlar arasında farklılığı ortaya koyabilmek için ikili karşılaştırmalarda dağılım normal olduğundan “t” testi ve ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda Scheffe (Çoklu Karşılaştırma) testi uygulanmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha < 0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik özelliklerinin betimleyici istatistik kullanılmış ve frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin alt boyutları ile toplam puanları için \bar{x} , ss değerleri ile farklılaşma analizleri sunulmuştur.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1.1: Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri Frekans Ve Yüzde Değerleri

Demografik Özellikler	Gruplar	<i>f</i>	%
Görev	Müdür	168	54,4
	Müdür Y.	141	45,6
Cinsiyet	Erkek	198	64,1
	Kadın	111	35,9
Öğrenim	Lisans	219	70,9
	Lisans üst.	90	29,1
Kıdem	1-10 Yıl	114	36,9
	11-20 Yıl	105	34,0
	21 Yıl ve üz.	90	29,1
Yaş	22-35 Yaş	114	36,9
	36-42 Yaş	96	31,1
	43 ve üz.	99	32,0
	Toplam	309	100,0

Tablo 4.1.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin 168'i (%54,4) müdür, 141'si (%45,6) müdür yardımcısıdır. 198'i (%64,1) erkek, 111'i (%35,9) kadındır. 219'u (%70,9) lisans, 90'ı (%29,1) yüksek lisans eğitimi almıştır. 14'ü (%36,9) 1-10 yıl, 105'i (%34,0) 11-20 yıl, 90'ı (%29,1) 21 yıl üzeri kıdeme sahiptir. 114'ü (%36,9) 22-35 yaşında, 96'sı (%31,1) 36-42 yaşında, 99'u (32,0) 43 ve üzeri yaşındadır. Katılımcı toplamı 309 kişidir.

4.2. İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerileri

4.2.1. Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları tablo 4.2.1. de verilmiştir.

Tablo 4.2.1: İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerileri Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Boyut	N	\bar{X}	Ss
Toplantı yönetimi becerileri	309	114,20	13,088
Katılımcıları yönetme	309	8,37	1,343
Zaman kontrolünü yönetme	309	24,00	4,350
Salon olanaklarını yönetme	309	6,14	1,442
Toplantı gündemini yönetme	309	15,08	2,615
Toplantı tutanaklarını yönetme	309	7,34	1,418
Toplam Ölçek	309	175,13	20,045

Tablo 4.2.1'de görüldüğü üzere, İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin okul yöneticilerine uygulanan ölçek sonucunda toplantı yönetimi becerileri alt boyutu puanların ($\bar{X} = 114,20$, $ss=13,088$) olduğu, Katılımcıları yönetme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 8,37$, $ss=1,343$) olduğu, Zaman kontrolünü yönetme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 24,00$, $ss=4,350$) Salon olanaklarını yönetme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 6,14$, $ss=1,442$) Toplantı gündemini yönetme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 15,08$, $ss=2,615$) Toplantı tutanaklarını yönetme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 7,34$, $ss=1,418$) toplam ölçek puanlarının ise ($\bar{X} = 175,13$, $ss=20,045$) olduğu görülmüştür.

4.2.2. Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları

Okul yöneticilerinin görevlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algıları tablo 4.2.2.1.' de verilmektedir.

Tablo 4.2.2.1. Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları t Testi Sonuçları

Puan	Görev	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
TYB	Müdür	168	113,34	12,436	1,662	-,730	101	,467
	Müdür Y.	141	115,23	13,890	2,026			
KY	Müdür	168	8,66	,978	,131	2,466	101	,015
	Müdür Y.	141	8,02	1,622	,237			
ZKY	Müdür	168	23,59	4,639	,620	-1,046	101	,298
	Müdür Y.	141	24,49	3,972	,579			
SOY	Müdür	168	6,18	1,491	,199	,326	101	,745
	Müdür Y.	141	6,09	1,396	,204			
TGY	Müdür	168	15,16	2,606	,348	,350	101	,727
	Müdür Y.	141	14,98	2,650	,387			
TTY	Müdür	168	7,32	1,478	,198	-,143	101	,887
	Müdür Y.	141	7,36	1,358	,198			
Toplam Ölçek	Müdür	168	174,25	19,094	2,552	-,482	101	,631
	Müdür Y.	141	176,17	21,284	3,105			

Tablo 4.2.2.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin görevlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık toplantı yönetimi becerileri ($t(103)=-,730$ $p>0.05$), katılımcıları yönetme ($t(103)=2,466$ $p<0.05$), zaman kontrolü yönetimi ($t(103)=-1,046$ $p>0.05$), salon olanakları yönetme ($t(103)=,326$ $p>0.05$), toplantı gündemini yönetme ($t(103)=,350$ $p>0.05$), toplantı tutanaklarını yönetme ($t(103)=-,143$ $p>0.05$), toplam ölçek ($t(103)=-,482$ $p>0.05$) olduğu görüldüğünden katılımcı yönetme ($t(103)=2,466$ $p>0.05$) dışında hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcıları yönetme alt boyutunda okul müdürleri İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetim becerilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir.

4.2.3. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algıları tablo 4.2.3.1.' de verilmektedir.

Tablo 4.2.3.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
TYB	Erkek	198	113,77	12,255	1,508	-,445	101	,657
	Kadın	111	114,97	14,603	2,401			
KY	Erkek	198	8,39	1,323	,163	,251	101	,802
	Kadın	111	8,32	1,396	,229			
ZKY	Erkek	198	24,11	4,455	,548	,329	101	,743
	Kadın	111	23,81	4,209	,692			
SOY	Erkek	198	6,17	1,463	,180	,288	101	,774
	Kadın	111	6,08	1,422	,234			
TGY	Erkek	198	15,14	2,773	,341	,303	101	,763
	Kadın	111	14,97	2,339	,385			
TTY	Erkek	198	7,23	1,455	,179	-1,077	101	,284
	Kadın	111	7,54	1,346	,221			
Toplam Ölçek	Erkek	198	174,80	19,291	2,375	-,218	101	,828
	Kadın	111	175,70	21,588	3,549			

Tablo 4.2.3.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık toplantı yönetimi becerileri ($t(103)=-,445$ $p>0.05$), katılımcı yönetme($t(103)=,251$ $p>0.05$), zaman kontrolü yönetimi ($t(103)=,329$ $p>0.05$), salon olanakları yönetme ($t(103)=,288$ $p>0.05$), toplantı gündemini yönetme ($t(103)=,303$ $p>0.05$), toplantı tutanaklarını yönetme ($t(103)=-1,077$ $p>0.05$), toplam ölçek ($t(103)=-,218$ $p>0.05$) olduğu görüldüğünden toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

4.2.4. Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları

Okul yöneticilerinin mezuniyetlerine ne göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algıları tablo 4.2.4.1.' de verilmektedir.

Tablo 4.2.4.1. Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları t Testi Sonuçları

Puan	Mezuniyet	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
TYB	Lisans	219	116,36	12,660	1,482	2,681	101	,009
	Lisans üst.	90	108,97	12,826	2,342			
KY	Lisans	219	8,38	1,308	,153	,172	101	,864
	Lisans üst.	90	8,33	1,446	,264			
ZKY	Lisans	219	24,21	4,256	,498	,746	101	,457
	Lisans üst.	90	23,50	4,607	,841			
SOY	Lisans	219	6,10	1,529	,179	-,438	101	,662
	Lisans üst.	90	6,23	1,223	,223			
TGY	Lisans	219	15,30	2,379	,278	1,360	101	,177
	Lisans üst.	90	14,53	3,093	,565			
TTY	Lisans	219	7,48	1,375	,161	1,570	101	,119
	Lisans üst.	90	7,00	1,486	,271			
Toplam Ölçek	Lisans	219	177,82	18,997	2,223	2,167	101	,033
	Lisans üst.	90	168,57	21,318	3,892			

Tablo 4.2.4.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında farklılık, katılımcı yönetme ($t(103)=,172$ $p>0.05$), zaman kontrolü yönetimi ($t(103)=,746$ $p>0.05$), salon olanakları yönetme ($t(103)=-,438$ $p>0.05$), toplantı gündemini yönetme ($t(103)=1,360$ $p>0.05$), toplantı tutanaklarını yönetme ($t(103)=1,570$ $p>0.05$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken toplam ölçek ($t(103)=2,167$ $p<0.05$) ile toplantı yönetim becerileri ($t(103)=2,681$ $p<0.05$) alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lisans mezunu olan yöneticiler İlçe Milli Eğitim Müdürlerini yüksek lisans mezunlarına göre daha olumlu değerlendirmişlerdir.

4.2.5. Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları

Okul yöneticilerinin kıdemlerine ne göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algıları tablo 4.2.5.1.' de verilmektedir.

Tablo 4.2.5.1. Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları ANOVA Testi Sonuçları

Puan	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Kıdem	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
TYB	1-10 Yıl	114	116,84	13,490	G.Arası	419,113	2	209,557	1,229	,297
	11-20 Yıl	105	112,66	12,824	G.İçi	17053,605	100	170,536		
	21 Yıl ve üz.	90	112,67	12,769	Toplam	17472,718	102			
	Toplam	309	114,20	13,088						
KY	1-10 Yıl	114	8,08	1,302	G.Arası	8,232	2	4,116	2,342	,101
	11-20 Yıl	105	8,74	1,197	G.İçi	175,749	100	1,757		
	21 Yıl ve üz.	90	8,30	1,489	Toplam	183,981	102			
	Toplam	309	8,37	1,343						
ZKY	1-10 Yıl	114	24,32	4,275	G.Arası	29,637	2	14,819	,780	,461
	11-20 Yıl	105	23,26	4,604	G.İçi	1900,363	100	19,004		
	21 Yıl ve üz.	90	24,47	4,167	Toplam	1930,000	102			
	Toplam	309	24,00	4,350						
SOY	1-10 Yıl	114	6,11	1,573	G.Arası	9,551	2	4,776	2,358	,100
	11-20 Yıl	105	5,80	1,389	G.İçi	202,546	100	2,025		
	21 Yıl ve üz.	90	6,57	1,251	Toplam	212,097	102			
	Toplam	309	6,14	1,442						
TGY	1-10 Yıl	114	15,39	2,343	G.Arası	12,533	2	6,267	,915	,404
	11-20 Yıl	105	14,60	2,659	G.İçi	684,846	100	6,848		
	21 Yıl ve üz.	90	15,23	2,885	Toplam	697,379	102			
	Toplam	309	15,08	2,615						
TTY	1-10 Yıl	114	7,37	1,403	G.Arası	2,512	2	1,256	,620	,540
	11-20 Yıl	105	7,14	1,287	G.İçi	202,594	100	2,026		
	21 Yıl ve üz.	90	7,53	1,592	Toplam	205,107	102			
	Toplam	309	7,34	1,418						
Toplam Ölçek	1-10 Yıl	114	178,11	20,320	G.Arası	640,814	2	320,407	,794	,455
	11-20 Yıl	105	172,20	19,324	G.İçi	40344,546	100	403,445		
	21 Yıl ve üz.	90	174,77	20,654	Toplam	40985,359	102			
	Toplam	309	175,13	20,045						

Tablo 4.2.5.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin kıdemlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrasında grupların aritmetik ortalamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=,1,229;p>.05$; $F=2,342p>.05$; $F=,780;p>.05$; $F=2,358;p>.05$;

F=,915;p>.05; F=,620;p>.05; F=,794;p>.05). Toplantı yönetim becerileri, katılımcı yönetme, zaman kontrolü yönetimi, salon olanaklarını yönetme, toplantı gündemini yönetme, toplantı tutanaklarını yönetme ve toplam ölçekte farklı kıdeme sahip okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

4.2.6. Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları

Okul yöneticilerinin yaşlarına ne göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algıları tablo 4.2.6.1.' de verilmektedir.

Tablo 4.2.6.1. Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları ANOVA Testi Sonuçları

Puan	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Yaş	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
TYB	22-35 Yaş	114	119,08	13,175	G.Arası	1657,713	2	828,856	5,241	,007
	36-42 Yaş	96	113,25	12,570	G.İçi	15815,006	100	158,150		
	43 ve üz.	99	109,52	11,851	Toplam	17472,718	102			
	Toplam	309	114,20	13,088						
KY	22-35 Yaş	114	8,11	1,331	G.Arası	4,284	2	2,142	1,192	,308
	36-42 Yaş	96	8,56	1,045	G.İçi	179,696	100	1,797		
	43 ve üz.	99	8,48	1,584	Toplam	183,981	102			
	Toplam	309	8,37	1,343						
ZKY	22-35 Yaş	114	24,95	3,918	G.Arası	128,258	2	64,129	3,559	,032
	36-42 Yaş	96	24,53	4,690	G.İçi	1801,742	100	18,017		
	43 ve üz.	99	22,39	4,153	Toplam	1930,000	102			
	Toplam	309	24,00	4,350						
SOY	22-35 Yaş	114	6,13	1,455	G.Arası	2,657	2	1,329	,634	,532
	36-42 Yaş	96	6,34	1,382	G.İçi	209,440	100	2,094		
	43 ve üz.	99	5,94	1,499	Toplam	212,097	102			
	Toplam	309	6,14	1,442						
TGY	22-35 Yaş	114	15,50	2,679	G.Arası	31,614	2	15,807	2,374	,098
	36-42 Yaş	96	15,41	2,394	G.İçi	665,764	100	6,658		
	43 ve üz.	99	14,27	2,637	Toplam	697,379	102			
	Toplam	309	15,08	2,615						
TTY	22-35 Yaş	114	7,39	1,498	G.Arası	1,244	2	,622	,305	,738
	36-42 Yaş	96	7,44	1,435	G.İçi	203,863	100	2,039		
	43 ve üz.	99	7,18	1,334	Toplam	205,107	102			
	Toplam	309	7,34	1,418						
Toplam Ölçek	22-35 Yaş	114	181,16	20,209	G.Arası	3164,823	2	1582,411	4,184	,018
	36-42 Yaş	96	175,53	19,663	G.İçi	37820,537	100	378,205		
	43 ve üz.	99	167,79	18,306	Toplam	40985,359	102			
	Toplam	309	175,13	20,045						

Tablo 4.2.6.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin yaşlarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi

becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile toplantı yönetim becerisi ve zaman kontrolü yönetiminde anlamlı farklılık bulunurken ($F=4,184;p<.05$; $F=5,241;p<.05$; $F=3,559;p<.05$) diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir. ($F=1,192;p>.05$; $F=,634;p>.05$; $F=2,374;p>.05$; $F=,305;p>.05$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Scheffe testi uygulanmış sonuçlar tablo 4.2.6.1.1. de verilmiştir.

Tablo:4.2.6.1.1.Yaş Gruplarına Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
TYB	22-35 Yaş	36-42 Yaş	5,82895	3,01729	,160
		43 ve üz.	9,56380*	2,99237	,008
	36-42 Yaş	22-35 Yaş	-5,82895	3,01729	,160
		43 ve üz.	3,73485	3,12003	,491
	43 ve üz.	22-35 Yaş	-9,56380*	2,99237	,008
		36-42 Yaş	-3,73485	3,12003	,491
ZKY	22-35 Yaş	36-42 Yaş	,41612	1,01842	,920
		43 ve üz.	2,55343*	1,01001	,045
	36-42 Yaş	22-35 Yaş	-,41612	1,01842	,920
		43 ve üz.	2,13731	1,05310	,133
	43 ve üz.	22-35 Yaş	-2,55343*	1,01001	,045
		36-42 Yaş	-2,13731	1,05310	,133
Toplam Ölçek	22-35 Yaş	36-42 Yaş	5,627	4,666	,486
		43 ve üz.	13,370*	4,627	,018
	36-42 Yaş	22-35 Yaş	-5,627	4,666	,486
		43 ve üz.	7,743	4,825	,280
	43 ve üz.	22-35 Yaş	-13,370*	4,627	,018
		36-42 Yaş	-7,743	4,825	,280

Tablo 4.2.6.1.1. de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin yaşlarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın toplam ölçekte, toplantı yönetim becerileri ve zaman kontrolünü yönetimi alt boyutlarında 22-35 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve 23-35 yaş grubundakilerin daha olumlu düşündüklerini sonucuna ulaşılmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuç ve Tartışma

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin okul yöneticilerine uygulanan ölçek sonucunda toplantı yönetimi becerileri alt boyutu puanların (\bar{X} =114,20, ss=13,088) olduğu, katılımcıları yönetme alt boyutu puanlarının (\bar{X} =8,37, ss=1,343) olduğu, zaman kontrolünü yönetme alt boyutu puanlarının (\bar{X} =24,00, ss=4,350) salon olanaklarını yönetme alt boyutu puanlarının (\bar{X} =6,14, ss=1,442) toplantı gündemini yönetme alt boyutu puanlarının (\bar{X} =15,08, ss=2,615) Toplantı tutanaklarını yönetme alt boyutu puanlarının (\bar{X} =7,34, ss=1,418) toplam ölçek puanlarının ise (\bar{X} =175,13, ss=20,045) olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin görevlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine katılımcı yönetme dışında hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcıları yönetme alt boyutunda okul müdürleri İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetim becerilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgudan farklı olarak Çalışkan, (2009) Araştırma sonuçlarına bakıldığında, ilköğretim okullarında görevli okul Müdürlerinin “toplantı yönetimi

becerileri” yeteneklerinin değerlendirilmesi boyutunda erkek öğretmenlerin görüşleri bayan öğretmenlere nazaran daha olumlu olduğunu bulgulamıştır. Erkek öğretmenler toplantılardaki kararların demokratik ilkeler çerçevesinde alındığını, toplantılarda katılımcılara görüş bildirmesi için fırsat verildiğini, toplantılarda katılımcıların karşı fikirlerinin özgürce ifade edecek ortamı bulduklarını ifade etmişlerdir. Bayan öğretmenler ise toplantılarda belirgin grupların daha fazla etkili olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni olarak da bayanların erkeklere oranla daha sakin bir yapıya sahip olmaları ve kendi görüşlerini yansıtırken erkeklere oranla daha çekingen olmaları nedeni ile olabilir açıklaması getirilmiştir. Yine Şencan (2008) 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.

Okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında katılımcı yönetme, zaman kontrolü yönetimi, salon olanakları yönetme, toplantı gündemini yönetme, toplantı tutanaklarını yönetme, alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken toplam ölçek ile toplantı yönetim becerileri alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Lisans mezunu olan yöneticiler İlçe Milli Eğitim Müdürlerini yüksek lisans mezunlarına göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu bulgulara benzer şekilde Şencan (2008) 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. Bu bulgudan farklı olarak Taşkın (2005) Eğitim değişkenine göre anlamlı düzeyinde bir fark bulunmamıştır. Yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin eğitim değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri arasında yönetim fonksiyonları ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Çalışanların eğitim değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin yönetim fonksiyonları ile toplantı

yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Çalışkan (2009) ise eğitim seviyesi arttıkça, kararların demokratik çerçeveler içerisinde alınması, toplantılara yeterli hazırlık yapılması, toplantıların uygun yönetsel becerilerle yönetilmesi ve yöneticilerin grup dinamiğini ortaya çıkarıcı becerilere sahip olması, yöneticilerin etkin sunum becerisi ve sorunların çözümünde işbirliğinin teşvik edilmesi, toplantılarda belirlenen hedeflere ulaşma, çift yönlü bilgi akışının olması ve dağıtılan görevlerde adaletli davranılması, toplantılara katılmayanlara sonradan bilgi verilmesi, görev dağılımında ilgi, istek, yeterliliğin esas alınması ve yöneticilerin mesajlarını en doğru şekilde vermeleri, alınan kararların uygulamaya konması, toplantıların amacına uygun katılımcılardan oluşması ve yöneticilerin nezaket kurallarına dikkat etmesi gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak da eğitim seviyesinin gerektirdiği beklentilerin yüksekliği gösterilebilir.

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulgulara benzer şekilde Taşkın, (2005) kıdem değişkenine ilişkin yönetici ve diğer çalışanların toplantı yönetimine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre verdikleri cevapların p değerleri arasında planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları açısından 0,05 düzeyinde bir fark bulunmamıştır. Çalışanların kıdem değişkenine göre toplantı yönetimine ilişkin planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ile toplantı yönetiminin etkin yönetime katkıları ile ilgili görüşleri arasında uyum bulunmaktadır. Bu bulgudan farklı olarak Çalışkan (2009) kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran yöneticilerin yeterli yönetsel beceriye sahip olduğuna ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak da yeni mezun oluşlarına bağlı çağdaş yönetim beceri bilgilerine sahip olmaları olabilir. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olan öğretmenlere nazaran yöneticilerin toplantının derinleşmesine fırsat vermesi, toplantılarda nezaket kurallarına dikkat edilmesi özelliğine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir. Kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda belirlenen hedeflere ulaşması ve çift yönlü bilgi akışının olması, toplantılara katılmayanların sonradan bilgilendirilmesi ve toplantılarda görevlerin ilgi, istek ve yeterlilik esas alınarak dağıtılması gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu

söylenbilir. Yine Şencan (2008) 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.

Okul yöneticilerinin yaşlarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında toplam ölçek ile toplantı yönetim becerisi ve zaman kontrolü yönetiminde anlamlı farklılık bulunurken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir. Söz konusu farklılığın 22-35 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubu arasında olduğu ve 23-35 yaş grubundakilerin daha olumlu düşündüklerini sonucuna ulaşılmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bulguya benzer şekilde Taşkın, (2005) toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarından planlama ile ilgili yaş değişkeni ile ilgili olarak bir fark söz konusudur. Farkın yaşı 30’dan az olanlar ile 40-49 arasındakilerin verdiği cevaplardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna göre 30 yaşın altındaki çalışanların planlama çalışmalarına her kademedeki yöneticilerin katılıp katılmadığı konusunda kararsız oldukları görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilirken, 40-49 yaş arasındakilerin planlama çalışmalarında toplantılar aracılığıyla her düzeydeki yöneticinin katılımının sağlandığı görüşünde oldukları sonucuna varılabilir. Buna göre de henüz yaşı genç olanların kararsız kalmalarının nedeni ise planlama toplantılarına çağrılmamalarından kaynaklanabilir.

5.2.Öneriler

1.Toplantılar her şeyden önce örgütlerde iletişimi gerçekleştiren katılmalı demokratik bir yönetime geçişe zemin hazırlayan, etkin kararlar alınmasını sağlayan, örgütsel kültürün oluşturulması ve geliştirilmesine katkı yapan, eğitim, dayanışma, motivasyon aracı olma gibi birçok özelliği bünyesinde barındıran bir yönetsel araç konumundadır. Halen görev yapan tüm İlçe Milli Eğitim Müdürlerine ve okul yöneticilerine toplantı yönetimi eğitimi verilmeli, toplantıları yönetme bilgi, beceri ve tutumları sergilemeleri sağlanabilir.

2. Bu konuda gerekli incelemeler yapıлып, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli yönetmelikler hazırlanabilir.

3. Eğitim fakültelerinin tüm bölümlerine her öğrencinin bir yönetici adayı olması gerçeğinden hareketle toplantı yönetimi dersi konulabilir.

4. Toplantı yönetimi sürecinde önemli etkenlerden biri de iletişim becerileridir. Bu süreç tamamen kişisel beceriler ile yönetilmektedir. Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin grup halinde gerçekleştirildiği ve yapılan eğitim toplantılarından sonra çalışanların verimliliğinde artış olduğu görülmüştür. Bu konuda yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetleri mevcut durumun iyileşmesini sağlayacaktır. Toplantı yöneticiliğinde bir başka hizmet içi eğitim verilmesi gereken alan da beden dilini kullanmak ve okumaktır.

5. Yöneticiler yaptıkları toplantıları geliştirebilmek için katılımcılardan geri bildirimler almalı ve bunları değerlendirerek gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin toplantı yönetimine ilişkin algıları araştırılabilir.

6. Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında yapılan toplantıların etkililiği araştırılabilir. Toplantıların amaçlarına ulaşma düzeyleri araştırılabilir.

7. Toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin geliştirilmesi konusunda nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir. Yöneticinin liderlik tarzının toplantı etkililiği üzerine etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J., 2003, Etkili Zaman Yönetimi, (çev. Ö. Çolakoğlu), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- 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. (2000). Toplantıya Hazırlanma, (Çev. Yarmalı, S.). İstanbul: Damla Yayınevi.
- Büker, S.(1986). Finansal Yönetim, Eskişehir: Dizgi Baskı
- Carter M. (2002). Basic Guide to Conducting Effective Meetings Copyright Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC Sample Team Meeting Ground Rules
- Çakıcı, C. (2006) Toplantı yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, Ü. (2009). Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi İle İlgili Tutum Ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması, (yüksek lisans tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Doğan, A. A. (2013). Toplantı ve sunu teknikleri, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Doyle, M. ve Straus, D. (1998). Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır (Çev. Saruhan, R.) İstanbul: Nesil Yayınları

Erdoğan, İ., 1996, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Feigelson, S., 1998, Energize Your Meetings With Laughter, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, USA.

Gordon, T.(1997).Etkili Liderlik Eğitimi, 6. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Harvard Business School Publishing Corporation, (2006) Toplantı Yönetimi (Çev. Kardam, A.) İstanbul: Optimist Yayınları

Koçel, T., 1995, İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış, 5. Basım, Beta, İstanbul

Linkemer, B. (1993) Verimli Toplantı Nasıl Yapılır, (Çev. Şahiner, D.) İstanbul: Rota Yayın

Payne J ve Payne S. (1998) Başarılı Toplantı Yönetimi, (Çev. Köymen, E.) İstanbul: Dünya Yayınları

Öztürk, M., 2003, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Öztürk N. Ve Keskin, N. (2011). Toplantı Yönetimi, İstanbul: Nobel Yayın.

Marlene K. Rebori 1997 Community and Organizational Development Specialist, How To Organize And Run Effective Meetings, University Of Nevada Reno

Mısırlı, İ. (2013) Toplantı Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık

Morgan, N., 2006, Toplantı Yönetimi, (çev. A. Kardam), Optimist Yayınları, İstanbul.

NBTA (2008) Building a Strategic Meetings Management Program, National Business Travel Association (NBTA) A series by the NBTA Groups and Meetings Committee, 1-22

Payne, J. and Payne, S., 1998, Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi, (çev. E. Köymen), Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Sharman, D., 1999, Kusursuz Toplantı, (çev. F. Doruker), Akdeniz Yayıncılık A.Ş., İstanbul.

Şencan, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kâğıthane İlçesi Örneği) (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Püsküllüoğlu, A. (1995). Türkçe Sözlük. İstanbul: Yapı Kredi Bankası Yayınları.

Taşkın, A. (2005). Toplantı Yönetimi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Tavmergen, İ. P. Ve Aksakal, E. G. (2004). Kongre ve toplantı yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık

EKLER

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ BECERİLERİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Okul yöneticilerinin algılarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri.” konusunda yapmakta olduğum yüksek lisans tezime temel olacak bilgileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket yoluyla sizlerden toplayacağım bilgilerin, ilçelerde milli eğitim Müdürlerinin yapmış oldukları toplantıların okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığının saptanmasına katkıda bulunacağını ummaktayım. Elde edilen veriler bilimsel amaçlara uygun olarak değerlendirileceğinden ankete “**adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.**”

Lütfen formda yer alan her ifadenin sizin için ne derece uygun olup olmadığını aşağıdaki 5’li dereceleme ölçeği üzerinde belirtiniz. Bunun için uygun gördüğünüz seçeneğe "X" işareti koymanız yeterlidir.

Araştırmanın amacına ulaşması, sizlerin anket sorularını içtenlikle cevaplamana bağlıdır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Abdulkadir ÇALIŞKAN

Tel : (505) 346 78 71

E-posta: acaliskan75@outlook.com

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1 - Göreviniz : () Müdür () Müdür Yardımcısı

2- Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan

3- Öğrenim durumunuz: () Yüksekokul () Lisans () Lisansüstü

ve üstü

4- Meslekteki Hizmet Süreniz: () 1–5 () 6–10 () 11–15 () 16–20

() 21 ve üzeri

5-Yaşınız: () 22–28 () 29-35 () 36-42 () 43-49 () 50 ve

üzeri

6- Görev yeriniz: () Resmi Okul () Özel okul

II. BÖLÜM

	HIÇBİR ZAMAN	ARA SIRA	KARARSIZIM	GENELLİKLE	HER ZAMAN
1. Toplantılarda kararlar demokratik ilkeler çerçevesinde alınır.					
2. Toplantılar için yeterli hazırlık yapılır.					
3. Toplantılar, yöneticilerin kararlarını onaylama ve haberdar etme araçlarıdır.					
4. Yöneticiler toplantıyı uygun yönetsel becerilerle yönetirler.					
5. Toplantı yöneticisi toplantıyı amaçlar doğrultusunda doğru yönlendirebilecek becerilere sahiptir.					
6. Toplantı yöneticisi grup dinamiğini ortaya çıkartıp, yönlendirebilecek becerilere sahiptir.					
7. Toplantı yöneticileri toplantı için gerekli etkin sunum ve materyal kullanma becerilerine sahiptir.					
8. Toplantı yöneticisi toplantının farklı konulara kayarak ya da derinleşerek uzamasına fırsat verir.					
9. Başka bir yol ile çözülemeyen durumlarda toplantı yapılır.					
10. Toplantılarda katılımcıların görüş bildirmesi için fırsat verilir.					
11. Toplantılarda ele alınan sorunların çözümünde işbirliği teşvik edilir.					
12. Toplantılar demokratik tutumla yönetilir.					
13. Toplantılarda liderler çok uzun konuşur.					
14. Toplantı yöneticileri tartışmalarda adil davranırlar.					
15. Toplantılar belirlenen hedeflere ulaşır.					
16. Toplantılarda çift yönlü bilgi akışı olur.					
17. Toplantılarda dağıtılan görevlerde adaletli davranılır.					
18. Katılımcılar karşı fikirlerini özgürce ifade edecek ortamı bulurlar.					

19. Toplantıya katılmayanlara sonradan toplantının mahiyeti ve alınan kararlar hakkında bilgi verilir.					
20. Görev dağılımında ilgi, istek ve yeterlilik esas alınır.					
21. Toplantı yöneticisi kılık ve kıyafetiyle örnek oluşturur.					
22. Toplantılarda yöneticiler mesajlarını en doğru şekilde verirler					
23. Yöneticiler toplantı sırasında ortaya çıkan olumsuz durum ve eleştirilere yapıcı ve hoşgörülü davranırlar.					
24. Toplantı yöneticisi gerekli yerlerde esprilere yer verir.					
25. Toplantı yöneticisi, ele alınan gündem konusuna hâkimdir.					
26. Toplantılarda alınan kararlar uygulamaya konur.					
27. Toplantılar grupların amacına uygun katılımcılardan oluşur.					
28. Toplantılar mevzuat zorunluluğundan yapılır.					
29. Toplantı yöneticisi uyulması gereken nezaket kurallarına dikkat eder.					
30. Belirgin gruplar toplantılarda etkilidir.					
31. Katılması gereken herkes toplantıda olur.					
32. Toplantılara ilgili tüm yöneticiler katılır.					
33. Toplantılar doğru zamanda yapılır.					
34. Toplantılarda zaman etkili ve verimli kullanılır.					
35. Toplantılar uygun sıklıkta yapılır.					
36. Toplantıların başlangıç ve bitiş saati bellidir.					
37. Toplantıların başlangıç ve bitiş saatine uyulur.					
38. Toplantı süresinin büyük çoğunluğu gereksiz tartışmalarla geçer.					
39. Uzun toplantılarda makul çaylı pastalı molalar verilir.					
40. Toplantılar amacına ve katılımcı gruba uygun salonlarda yapılır.					
41. Toplantıların yapıldığı salonlar gürültü ve toplantının bölünmesi gibi rahatsız edici etkilere açıktır.					

42. Gündem maddelerinden önceden haberdar olurum.					
43. Toplantılarda gündem maddelerinin dışına çıkılmamasına özen gösterilir.					
44. Toplantı için ayrılan zaman gündem maddelerinin kapsamı için yeterlidir.					
45. Gündem maddelerinin belirlenmesinde öğretmenlerin katılımı sağlanır.					
46. Toplantılarda bir önceki toplantı tutanakları okunur.					
47. Toplantı tutanakları doğru zaman ve biçimde tutulur.					

