

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ
İLE İLGİLİ TUTUM VE BECERİLERİNİN
ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANMASI**

ÜMÜT ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

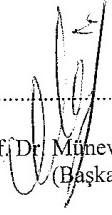
Tez Danışmanı:

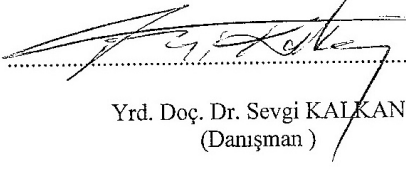
Yard. Doç. Dr. Sevgi KALKAN

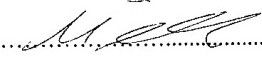
İstanbul, Şubat 2009

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

04.06.2009 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ümit ÇALIŞKAN'na ait "Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi İle İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Münevver ÇETİN
(Başkan)


Yrd. Doç. Dr. Sevgi KALKAN
(Danışman)


Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI
(Üye)

ÖNSÖZ

Globalleşen dünyanın çalışanlar açısından beklentileri yükselmektedir. Bireyler olarak her birimiz bulunduğumuz ortamda en iyiyi yapmakla ve kendimizi geliştirmekle sorumluyuz. Ortamda bulunan tüm olumsuzlukları tespit edip çözüm yolu bulmak asli vazifelerimizdendir. Bu noktada unutulmaması gereken “çözümde yer almayanlar sorunun bir parçasıdır” gerçeğidir.

Okullarımız ülkemizin geleceği açısından en önemli noktada bulunmaktadır. Okullarda görevli her birey en iyiyi yapmakla görevlidir. Okulları yönetenler bu işlevlerine tüm çalışanları katmakla hem sırtlarındaki yükü azaltacak, hem de değişik fikirlerin yönetime katılmasını sağlayacaklardır. Yönetime katılma fırsatı okullarda toplantılar ile gerçekleşir. Toplantıların önemi üzerinde yapılacak çok fazla konuşma vardır. Asıl olan toplantıların tüm katılımcıların fikirleriyle katkı sunacakları ortam haline dönüşmesini sağlamaktır. Bu da etkili toplantı yönetimi ile mümkün olacaktır.

Bu çalışma etkili toplantı yönetimi konusunda olması gerekenleri tespit etmek ve bu alanda yeni bir yol açmak niyetiyle yapılmıştır. Çalışma sırasında yardımlarına başvurduğum birçok kişi olmuştur. Bu kişileri burada anmak ve teşekkürlerimi sunmanın örneklilik oluşturacağına inanıyorum.

Araştırmamın en başından itibaren hiçbir zaman yardımını esirgemeyip beni motive ederek araştırmamın tamamlanmasında en önemli desteği veren hocam Yrd. Doç. Dr. Sevgi Kalkan’a, anketin hazırlanması sırasında vakit ayırarak değerli bilgileriyle desteğini esirgemeyen Sultanbeyli Rehberlik Araştırma Merkezi müdürü Necati Yaşa’ya teşekkür ve saygılarımı sunarım.

“Her başarılı insanın arkasında eşi” vardır özdeyişinden hareketle beni motive eden eşime, bana vakitlerini ödünç veren çocuklarıma özellikle teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ümit ÇALIŞKAN

ÖZET

Bu araştırmanın ilk bölümünde genelde toplantı kavramı çerçevesinde teorik bilgilerden; kısaca toplantı kavramı ve toplantı kelimesi çerçevesinde oluşabilecek literatür terimlerin açıklaması üzerinde durulmuş, toplantı çeşitleri nelerdir sorusuna yanıt aranmış ve halen tüm dünyada uygulanan çeşitli toplantı teknikleri tanıtılmıştır. Toplantı liderliğinin gerektirdiği bilgi ve beceriler tanıtılarak toplantı yönetim sanatının pratiğe aktarılması için gerekenler toplantı öncesi, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında bölümleriyle verilerek bölüm nihayetlenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde uygulanan yöntem üzerinde durularak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu araştırma İstanbul İli Anadolu Yakasında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin öğretmenler tarafından algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, görev yeri bağımsız değişkenlerine göre farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evreninde 450 000 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmasının zorluğu göz önünde bulundurularak örneklem olarak seçilen 750 öğretmene anket formları teslim edilmiş ve 613 öğretmenden cevap alınmıştır. Rastgele seçilen 13 form iptal edilerek 600 form değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Anketi hazırlamak amacıyla konu ile ilgili kitap ve makaleler incelenmiş, internet taraması yapılmış, alanla ilgili uzman görüşüne başvurulmuş ve konu ile ilgili araştırmalar ile bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda 53 soruluk bir anket hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünden elde edilen demografik verilerin yüzde ve frekansları tablolandırılmıştır. Anketin ikinci bölümünden elde edilen bilgiler doğrultusunda kategoriler arasında, öğretmenlerin anketin maddelerine vermiş oldukları yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını

belirlemek için, bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) tekniklerinden yararlanılmıştır. Anova sonrası ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı Post Hoc LSD testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, görev yeri değişkenlerine bağlı olarak incelenmiştir.

Yapılan bu araştırmada tüm alanlarda ortalamaların 3 ün üzerinde olmadığı görülmüş bu da okul yöneticilerin toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin öğretmenler tarafından düşük değerlendirdiği sonucunu ortaya koymuştur. Buna göre okul yöneticileri gerekli toplantı yönetimi tutum ve becerilerini sergilememektedirler.

Bu çalışmada erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bayan öğretmenler ise bir çok ifadeye düşük katılım göstererek, yöneticilerin tutum ve becerilerini yeterli bulmamışlardır.

Yine öğrenim durumunun yüksekliği ile yöneticinin sergilemesi gereken davranışları bekleme oranı arasında doğru orantı olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi arttıkça yöneticiden beklenen toplantı yönetimi tutum ve beceri beklentileri artmaktadır.

Bir başka sonuçta kıdemi az olan öğretmenlerin beklentilerinin yüksekliğidir. Kıdemi çok olan öğretmenler yüksek katılım göstermişlerdir.

Ayrıca araştırma sonuçları okul değişkenine göre belirgin bir farklılık tespit edememiştir.

Etkili bir toplantı yönetimi olmadan okulların sağlıklı işlemesi ve geleceğin Türkiye'sine sahip çıkacak vasıflı insanlar yetiştirmesi mümkün değildir. Eğitimin kalitesini artırmak ve nitelikli gençler yetiştirebilmek için okullarımızda sağlıklı ve etkili toplantı yönetimi ortamı yaratmalıyız.

Araştırmanın sonunda, elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmacı tarafından ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: Toplantı, Toplantı yönetimi, Etkili toplantı, okul yöneticisi, öğretmen algısı

ABSTRACT

The first section of this study dwells upon the theoretical information about the general concept of meeting, namely upon the probable terms in the literature about the concept and word of meeting; tries to find an answer for what the types of meeting are; and finally, presents various meeting techniques which are still applied worldwide. In addition, the first section introduces the knowledge, skills and capabilities required for leadership in meeting management, and puts forward the requirements for the art of meeting management and classifies them as “before the meeting”, “during the meeting” and “after the meeting” respectively.

The second section dwells on the method of this study and has reached the results below.

This study has been carried out in an attempt to show the differences in teachers’ perceptions of the attitudes and capabilities of the school administrators commissioned in the Anatolian Side of Istanbul in meeting management, with reference to independent variables of gender, education level, professional service time and duty station.

The population of the study includes 450.000 teachers. Considering the difficulty in reaching the whole population of the study, questionnaire forms have been delivered to a sample size of 750 teachers, and 613 of them have responded. Randomly chosen 13 forms have been cancelled and 600 forms have been taken into consideration in the evaluation period.

As a means of data collection, questionnaire has been used in this study. In order to draw out the questionnaire, relevant books and articles have been scrutinized; internet search has been made; consultation have been carried out with the relevant experts in the field; and relevant studies and their data collection processes have been analyzed. In the light of the information collected, a questionnaire of 53 items has been prepared.

The percents and frequencies of the demographic data collected in the first section of the questionnaire have been tabulated. In line with the data collected from the second section of the questionnaire, independent group test and one-way analysis of variance (Anova) have been used in order to determine if there is a significant difference between the categories in the means of the answers of the teachers to the items of the questionnaire. Supplementary

Post Hoc LSD test has been used to find out among which groups the difference detected as a result of the Anova tests existed.

The collected data has been analyzed with reference to independent variables of gender, level of education, professional service time and duty station.

This study has discovered that the means in all fields are not above 3, indicating that the attitudes and capabilities of the school administrators in meeting management have been evaluated as inadequate. The results point out that the school administrators lack the necessary attitudes and capabilities in meeting management.

In this study, male teachers have expressed a positive opinion with respect to female teachers, while they have given low scores in many items, finding the attitudes and capabilities of the administrators in meeting management inadequate.

Likewise, this study has found out that there is a direct proportion between the level of education and the expectation for the necessary attitudes and capabilities an administrator shall exhibit. As the level of education increases, the expectations for attitudes and capabilities of administrators in meeting management also increase.

Another finding of this study is the high level of expectation of the teachers with short length of service. Teachers with a long time of service have demonstrated a high participation.

In addition, this study could not find an obvious difference with regard to the variable of school.

Without an efficient meeting management, it is not possible for schools to operate healthily, and to cultivate the qualified citizens who will stake a claim on the future Turkey. In order to increase the quality of the education and to be able to raise qualified youngsters, we have to create a healthy and efficient meeting atmosphere in our schools.

Suggestions of the researcher on the basis of the findings of this study have been given at the end of the study.

Key Words: Meeting, meeting management, efficient meeting, school administrator, teacher's perception

İÇİNDEKİLER

KAPAK	1
TEZ ONAY SAYFASI	2
ÖNSÖZ	3
ÖZET	4
ABSTRACT	7
İÇİNDEKİLER	9
TANIMLAR VE KISALTMALAR	12
TABLO LİSTESİ	13
ŞEKİLLER LİSTESİ	16
I. BÖLÜM : TOPLANTI KAVRAMI VE SÜRECİNİN YÖNETİMİ	17
GİRİŞ	17
1.1 TOPLANTI KAVRAMI TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ	21
1.1.1 Toplantı Kavramı	21
1.1.2 Toplantı Çeşitleri.....	24
1.1.2.1 Amaçlarına Göre Toplantılar	25
1.1.2.2 Ortaya Çıkış Biçimine Göre Toplantılar	30
1.1.2.3 Düzenleyiciye Göre Toplantılar	32
1.1.3 Toplantı Zamanı	34
1.1.4 Toplantı Kuralları	38
1.1.5 Toplantı Maliyeti.....	40
1.1.6 Toplantıların Özellikleri.....	42
1.1.7 Toplantılar Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler	43
1.1.8 Toplantı Konusunda Yeni Yaklaşımlar	45
1.1.8.1 Sessiz Toplantı	45
1.1.8.2 İnteraksiyon Modeli.....	47
1.1.8.2.1 İnteraksiyon Metodunda Başkan.....	47
1.1.8.2.2 İnteraksiyon Metodunda Grup Üyesi	47
1.1.8.2.3 İnteraksiyon Metodunda Aracı	48
1.1.8.2.4 İnteraksiyon Metodunda Kayıt Tutucu.....	49
1.1.8.3 Açık Alan Teknolojisi (AAT)	50
1.2 TOPLANTI LİDERLİĞİ	52
1.2.1 Toplantı Liderinin Belirlenmesi	53
1.2.2 Liderlik Faktörü.....	55
1.2.3 Aktif Ve Pasif Liderlik	57
1.2.4 Toplantılarda Yönetilmesi Gereken 3 Boyut.....	57
1.2.5 Sorunlar Ve Çözüm Yolları	58
1.2.6 Hareket Stratejisi.....	59
1.2.7 Yöneticilik	60
1.2.8 Politik Hareket Etme Yolları.....	66
1.2.9 İletişim.....	67
1.2.10 Toplantılarda Başarısızlık Nedenleri	70
1.2.11 Karar Alma	71
1.2.11.1 Karar Nasıl Alınır?	71
1.2.11.2 Karar Alma Çeşitleri.....	73
1.2.11.3 Katılımcıların Karar Alma Sürecine Etkisi	75
1.3 TOPLANTI SÜRECİNİN YÖNETİMİ	76
1.3.1 Toplantı Öncesi	76
1.3.1.1 Planlama	76

1.3.1.2	Hazırlık	79
1.3.1.3	Ön Toplantı	80
1.3.1.4	Görev Dağılımı	81
1.3.1.5	Katılımcılar	81
1.3.1.6	Gündem	85
1.3.1.7	Salon	89
1.3.1.7.1	Tiyatro Şekli Yerleşim Düzeni	93
1.3.1.7.2	Sınıf Şekli Yerleşim Düzeni	94
1.3.1.7.3	Konferans Şekli Yerleşim Düzeni	95
1.3.1.8	İkram	98
1.3.1.9	Bütçeleme	98
1.3.2	Toplantı Sırasında	99
1.3.2.1	Başlama	99
1.3.2.2	Kontrol Altında Tutmak	102
1.3.2.2.1	Geç Gelenler Ve Erken Ayrılanlar	104
1.3.2.2.2	Baskın Kişiler	105
1.3.2.2.3	Konuları Tekrarlayıp Duranlar	106
1.3.2.2.4	Saldırgan kişiler	106
1.3.2.2.5	Sessiz (İlgisiz) Katılımcılar	107
1.3.2.2.6	Şakacı Kişiler	107
1.3.2.2.7	Yeniliklere Karşı Çıkanlar	108
1.3.2.3	Problem Çözmek	108
1.3.2.4	Yönetmek	109
1.3.2.5	Kayıt Tutma	111
1.3.2.6	Bitirmek	112
1.3.3	Toplantı Sonrasında	113
1.3.3.1	Sonuca Ulaşmak	113
1.3.3.2	Toplantı Tutanağı	115
1.3.3.3	Toplantıyı Değerlendirme	116
1.4	PROBLEM	116
1.4.1	Amaç	120
1.4.2	Önem	122
1.4.3	Sayıtlılar	122
1.4.4	Sınırlılıklar	122
1.5	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	123
1.5.1	Yurt İçinde Ve Dışında Yapılan Araştırmalar	123
1.5.2	Araştırmaların Değerlendirilmesi	123
II.	BÖLÜM : OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TUTUM VE BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	124
	YÖNTEM	124
2.1	Araştırma Modeli	124
2.2	Evren, Örneklem, Örnekleme Modeli	124
2.3	Verilerin Toplanması	125
2.4	Verilerin Çözümlemesi	127
III.	BÖLÜM : BULGULAR VE YORUMLAR	129
3.1	Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdeler	129
3.2	Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin cinsiyet değişkenine göre yapılan t testi sonuçları	130
3.3	Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin öğrenim değişkenine göre yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları	139

3.4	Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları	147
3.5	Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin okul türü değişkenine göre yapılan t testi sonuçları.....	157
3.6	SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	165
3.6.1	Sonuçlar	165
3.6.1.1	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	165
3.6.1.3	Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar	168
3.6.1.4	Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	169
3.6.2	Öneriler.....	171
3.6.2.1	Uygulamaya Yönelik Öneriler	171
3.6.2.2	Araştırmacılara öneriler	172
KAYNAKÇA	174
EKLER	181
ÖZGEÇMİŞ	186

TANIMLAR VE KISALTMALAR

- Özel eğitim kurumu** : Özel ilköğretim kurumları hakkında yönetmeliklere göre, T.C. uyruklu gerçek ve tüzel kişilerce açılıp MEB'in gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren ilköğretim kurumudur.
- Yönetici** : Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okulu yönetmekle görevli idareci.
- Öğretmen** : Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmendir.
- Zümre** : Aynı sınıfı okutan öğretmenler
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- ŞÖK** : Şube öğretmenler kurulu
- R.G.** : Resmi Gazete

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 İnteraksiyon metodunda aracı rolünün gerektirdikleri	49
Tablo 1.2 Karar Verme Metotları Ve Muhtemel Sonuçları	73
Tablo 1.3 Örnek Gündem Tablosu.....	88
Tablo 1.4 Toplantıya İlişkin Kontrol Listesi.....	91
Tablo 1.5 İletişim Ve Eylem Planı.....	114
Tablo 3. 1 Cinsiyetine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	129
Tablo 3. 2 Öğrenim durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	129
Tablo 3. 3 Kıdem değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	130
Tablo 3. 4 Okul türü değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	130
Tablo 3. 5 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	130
Tablo 3. 6 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 7-12. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	131
Tablo 3. 7 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	132
Tablo 3. 8 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	133
Tablo 3. 9 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	134
Tablo 3. 10 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin katılımcılar ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	135
Tablo 3. 11 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin zaman kontrolü ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	135
Tablo 3. 12 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin salon olanakları ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	136
Tablo 3. 13 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı gündemi ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	137
Tablo 3. 14 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	138
Tablo 3. 15 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları	139
Tablo 3. 16 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 7-12. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları	140
Tablo 3. 17 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları	140
Tablo 3. 18 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları	141

Tablo 3. 38 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	160
Tablo 3. 39 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	160
Tablo 3. 40 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin katılımcılar ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	161
Tablo 3. 41 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin zaman kontrolü ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	162
Tablo 3. 42 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin salon olanakları ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	163
Tablo 3. 43 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı gündemi ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	163
Tablo 3. 44 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Toplantıların Sınıflandırılması.....	24
Şekil 1.2 Genel İletişim Modeli.....	67
Şekil 1.3 Diyalog Yoluyla Karar Verme Süreci	75
Şekil 1.4 Tiyatro Şekli Yerleşim Düzenleri	94
Şekil 1.5 Sınıf Şekli Yerleşim Düzenleri.....	95
Şekil 1.6 Konferans Şekli Yerleşim Düzenleri	96
Şekil 1.7 U Şekli (At Nalı) Yerleşim Stili.....	96
Şekil 1.8 Küme Şekli Yerleşim Stili.....	97

I. BÖLÜM : TOPLANTI KAVRAMI VE SÜRECİNİN YÖNETİMİ

GİRİŞ

Eğitim bir ülke için olmazsa olmaz şartlardandır. Bir toplumun kalkınmışlık ve gelişmişlik seviyesi eğitimle belirlenir. Bir toplumun çocuklarının yetiştirilmesinden sorumlu olan kurum ve kişilerin başında okullar ve yöneticiler gelir.

Okullar eğitim sistemlerinin temelidir. Öğrencilerin yetiştirilmesi öğretmenlerce, öğretmenlerin organizesi de yöneticilerce yapılır. Ayrıca yöneticiler uygulanacak planları ve yönetsel işlevleri de yerine getirmekle görevlidir. Bu açıdan bakıldığında bir okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliğinde okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu nedenle, bireysel çabalardan çok katılımcı çabaların uygulanma ve başarılı olma şansı daha yüksek olan okullarımızda, eğitimde verimliliğin artırılmasının ilk ve belki de en önemli adımını, aynı okulda çalışan öğretmenler arasında kurulabilecek ve katılımcılığı - ortak çalışmayı - teşvik eden ilişkilerin ve yardımlaşma etkinliklerinin artırılması oluşturmaktadır (Çepni ve Küçük, 2003;75-84).

Yöneticiler bir sistemin işlevselliğini etkileyen en önemli faktördürler (Demirtaş,2008). İyi bir yönetim ile daha iyi bir eğitim ve öğretim sağlanabilir. Yönetim en geniş, anlamıyla "ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri" olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1988;18).

Okullar yönetimini de kapsayan yönetim tanımları arasında çıkarabileceğimiz özellikler şunlardır (Önal, 1983; 7):

- ✓ Yönetimde insan varlığı gereklidir,
- ✓ Bu insanların işbirliği sağlanmalıdır,
- ✓ Sağlanan işbirliği belli bir amaca yöneltilmelidir.

Yönetimin sürecinin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve eğitim okul yöneticisi tarafından yönetilmelidir (Öztürk,1992;4).

"Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır". Okul müdürünün bu önemli görevini etkililikle gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır. Eğitim örgütlerini, eğitim yöneticileri işletirler. Eğitim yöneticisi, eğitim örgütünü etkili işletebilmek, geliştirebilmek ve yenileştirebilmek için, gerekli olan yeterliklere sahip olmalıdır. "Yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirebilmesi eylemidir". "Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir" (Akt.Demirtaş.,2008).

Okullarda yöneticiler ile astlar arasında katılımı teşvik eden bir diyalog kurulmalıdır. Karar alma sürecine katılımı sağlayan yöneticiler kurum içindeki etkinliğini ve kurumun etkinliğini artırabilirler. Demokratik katılımı teşvik ederek öğretmenin işlerliğini arttırabilirler. Görüşüne başvuru alan bireyin alınan karara desteği artacaktır.

Okul müdürleri, öğretmenleri kişisel olarak etkileyen, bilgi ve becerileri ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılımını sağladıklarında; kararın uygulanabilme başarısını, öğretmenlerin okula adanmışlık ve doyum düzeylerini, performanslarını, işbirliği yapma isteklerini arttırabilir, okulda yaşanan çatışmaları azaltabilirler (Akt.Demirtaş.,2008).

Okulda yapılan etkinliklerle ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerini almak, alınacak kararlara katılmalarını sağlamak, kararları uygulama ilkelerini birlikte saptamak üzere tüm öğretmen ve diğer ilgililerin katıldığı toplantılar yapılır. Öğretmen kurulları olarak adlandırılan bu toplantılar, okul yöneticisinin

öğretmenlerde grup ruhu oluşturabileceği, katılımın sağlandığı, birden fazla bireyin bir araya geldiği, okulun işleyişine yönelik sorunların çözümü için hazır ve uygun bir ortamdır (Taymaz, 2003: 167). Öğretmenler kurulu aracılığıyla etkin bir şekilde yönetime katılımları sağlanan öğretmenler, çalıştıkları kurumu ve mesleklerini daha çok benimser, yaptıkları iş ve eylemlerde daha etkili ve verimli olmak için bütün bilgisini, becerisini ve enerjisini harcarlar (Yılmaz, 1997).

Öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı yöneticinin alacağı kararların niteliğini (Akt. Demirtaş, 2008) olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde her bir okul yöneticisi, özellikle demokratik ve katılmalı yönetim biçimini başarıyla uygulayabilmek için, okulda yürütülen toplantıları etkili bir şekilde yönetmelidir. Her toplantı yöneticiliğin ve liderliğin ortaya çıktığı küçük bir yönetim merkezidir. (Demirtaş, 2008)

Yöneticiler, öğretmenler ve okul personeli pek çok toplantıya katılır. Bu toplantıların çoğu başarılı değildir. Bazı toplantılar komite veya ekip için ortaya konan görevde başarısızlıkla sona erer. Diğer toplantılar sonuç verir fakat katılımcıları hayal kırıklığına uğratar ya da kızdırır (Schmuck & Runkel, 1988: 158)

Diğer tüm sanatlar gibi de toplantıları hazırlamak, organize etmek ve yönetmek de öğrenilmesi gereken bir şeydir.

Etkili liderlik davranışlarının toplantıların başarısını yakinen ilgilendirdiğini söylemek malumdur. Liderlik eğitimi de şu gün tüm eğitim yöneticilerine uygulanması gerekir.

Okullarda yapılacak toplantıların başarılı ve yararlı olması her şeyden önce, okul yöneticilerinin toplantı yönetimi ile ilgili ilkeleri ve teknikleri iyi bilmelerine ve bu teknikleri uygulamalarına bağlıdır (Dunsing, 1986:55). Bu ilke ve teknikler toplantı öncesi, toplantı sırası ve toplantı sonrası uyulacak ilke ve teknikler olarak gruplandırılabilir

Okul yöneticisinin etkili toplantı yöneticiliği ve liderliği yapabilmesi her halükarda eğitimle söz konusu olacaktır. Günümüzde bu uygulamadan söz etmek mümkün olmadığı için toplantılar hakkında olumsuz intibalar oluşmuştur.

Toplantılarda verim alınmazsa kötü toplantılar gerçekleşir. Kişilerin karar almaktan çok tartıştığı, liderinin belli olmadığı, katılımcıların ne zaman bitecek bu işkence diye sormaya başladığı toplantılar kötü toplantılardır. Kötü toplantılar kader değildir. Hiç bir birey kötü toplantılarda birlikte yaşamak zorunda değildir. İster yöneticisi olsun, ister katılımcı, kaliteden yoksun toplantılar konusunda bireylere düşen görevler vardır.

Hiç bir yönetim toplantısı yapmayan ya da toplantıyı kötü yöneten bir yönetici etkisini yitirmiş kurumların sebebidir. Tüm bireyler elinden geleni yaptığında toplantılar, herkesten katkı beklenen, bunlardan yararlanan, üyelerin görevlerini bildiği ve yerine getirmek için şevkle çalıştığı bir forum olur (Gordon, 2007;121).

İyi hazırlanmış toplantılarda toplantı sürecinde birçok işler başarıldığı gibi, toplantı sonrası da kurtarılır. Kötü geçen toplantılar sonrası katılımcılar stresini kendilerini boş odalara atarak dinlenmeyle, zamanlarını toplantının ne kadar faydasız geçtiğini anlatarak geçirirken, iyi izlenimlerle ayrıldıkları toplantılardan sonra, işlerine mutlu dönerler. Kişi kendi ekibini sever ve birlikte yapacakları şeyler hakkında iyi ve iyimser düşüncelere sahip olursa, kendine düşen görevleri daha bir başarıyla yapmak için çalışır

Okul içerisinde toplantılar kaçınılmaz başvuru kaynaklarıdır. Hemen hemen her iş toplantılarda alınan kararlarla yönetilir. Okulda idareciler arasında, öğretmenler ve idareciler arasında, zümre ve şube öğretmenler arasında, kulüp üyeleri arasında, bir sınıfın paydaşları arasında, okul aile birliği çalışmalarında, ihalelerde, mal ve hizmet alımında vb tüm durumlarda toplantılar yapılır.

Çalışmamızın birinci bölümünde toplantı konusuna genel bir bakışla tanımı, kavramı, çeşitleri ve özellikleri üzerinde durulmuş bir yöneticinin toplantı konusunda bilmesi gereken teorik bilgiler verilmiştir.

Bu bölümün ikinci kısmında Toplantı yöneticiliği ile ilgili tutum ve beceriler ele alınmış, yöneticinin sahip olması gereken tüm yönetsel donanım ayrı ayrı işlenmiştir. Bir toplantıda yöneticinin nasıl belirlenmesi gerektiği, liderlik becerileri ve çeşitleri, karşılaşılabilecek muhtemel sorunlar ve çözüm yolları, toplantılarda iletişim faktörü ve etkileri, kara alma stratejisine genel bir bakışla bölüm bitirilmiştir.

Üçüncü kısımda toplantı öncesi, sırası ve sonrasında sahip olunması gereken yönetsel beceriler ve tutumlar ele alınarak bu teorik bilgilerin nasıl pratiğe geçirileceği bilgisi toplantı sürecinin yönetilmesi başlığıyla verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde yöntem bilgisi verilmiş, araştırma modeli evren, örneklem ve örneklem modeli açıklanmış, kullanılan veri toplama aracı hakkında bilgilerle bölüm genişletilmiş ve çözümleme için kullanılan araç tanıtılmıştır.

Üçüncü bölümde verilerin çözümlenmesinden elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde kısaca çalışma sonuçlarına değinilmiş, uygulayıcılara ve araştırmacılara yapılan önerilerle bölüm sonlandırılmıştır.

1.1 TOPLANTI KAVRAMI TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1 Toplantı Kavramı

Toplantı hemen hemen tüm insanların katıldığı, yönettiği veya etkisinde kalınan kararların alındığı yönetsel bir süreçtir. Toplantı çeşitli kaynaklarda:

“Belli sonuçlara ulaşmak için aktif rolleri olan iki veya daha fazla insanın arasındaki bilgi, görüş ve fikir alışverişi” (Payne, 1998:8)

“İş yapmak amacıyla bir araya gelme eylemi yada süreci” ve “insanların güven oluşturmak amacıyla toplanması ya da bir araya gelmesi” (Morgan,2006:17)

“Toplantılar insanların işyerinde iletişimlerini sağladıkları ortak yollardan biri” (Barker,2000:11)

“Üç veya daha çok kişinin bir araya gelerek yüz yüze bir çalışma içine girmeleri” (Doyle ve Stratus,1998:9)

“Toplantı: bilgi vermek ya da bilgi alışverişinde bulunmak, eğitim ve öğretim, kamuoyunun hazırlanması ve kararların oluşturulması, karar alınması, farklı ve zıt görüşlerin uzlaştırılması amaçlarından birinin veya bir kaçının gerçekleştirilmesi” (Pekin, 1982: 136).

Toplantı, bir amaca ulaşmak için kullanılan araç (Ozkir, www.niziphaber.com, 24.09.2008).

Bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılımıyla yapılan birleşimi (Türkçe Sözlük,1998:2235)

şeklinde açıklanmaktadır.

Toplantı karşılıklı görüşmenin gerekli bulunduğu ve söyleneceklerin başkalarının söyleyeceklerine bağımlı olduğu durumlarda, grubun diğer üyelerine bilgilerin aktarılması için en iyi yoldur. Bir kimseyi her hangi bir konuda mektupla inandırmaya çalışmak, onu yüz yüze gelerek inandırmaktan çok daha zor ve zaman alıcıdır. Yüz yüze olduğunda itiraz noktalarına anında cevap yetiştirilir, gereksiz olduğu açığa çıkan noktalar da tartışmanın dışında bırakılır. Grup içinde, yalnız başına masaya oturduğunda akla kolay kolay gelmeyen yeni seçenekler ve çözüm yolları ortaya çıkar. Bundan dolayı grup, sadece üyelerin matematiksel toplamından ibaret değildir. Birçok nedenlerden dolayı, kişilerin yalnız başlarına varamadıkları çözüm yolları gruplardaki ortaklaşa çalışmalarla geliştirilir. Birden fazla insanın bilgi ve deneyimlerini gerektiren bir sorun en iyi şekilde, onları bir toplantıda bir araya getirmekle çözümlenebilir.

Toplantı pahalı bir iletişim ve yönetim aracıdır. Toplantıda geçen süre uzadıkça ve katılımcı sayısı arttıkça daha da pahalılaşabilir. Takım ve proje temelli organizasyonların çoğaldığı günümüzde toplantıların önemi ve kullanımı artmıştır. Yapılan araştırmalar iş hayatında günlük mesainin %20-40'ının toplantılarda geçtiğini göstermektedir. (Ezerler, 2008)

Toplantının ne zaman, kimler ile ve nerede yapılacağı gibi konulardan önce cevap bulunması gereken önemli bir soru "Toplantının yapılması gerçekten gerekli mi?" dir. Daha az zaman alacak başka bir yolla istenen sonuç elde edilebilecekse, toplantı tercih edilmemelidir. Toplantılar yerine kullanılabilir birçok alternatif iletişim aracı mevcuttur: Telefon görüşmeleri, yüz yüze görüşme, e-posta, vb.

Toplantının gerekli olduğuna karar verdikten sonra, toplantının başarısı için iki kritik konuya dikkat edilmelidir: Toplantının içeriği ve süreci (Ezerler,2008)

Çoğu kez altı ayrı insan ile yapılacak beşer dakikalık görüşmeler, onların tümüyle yapılacak yarım saatlik bir toplantıdan daha etkin ve daha verimli olabilmektedir (Jay, 1977: 103).

İnsanlarla iletişim kurmanın tek yolu toplantı yapmak değildir. İki kişinin arasında kolaylıkla telefonda halledilebilecek bir konuşma toplantı konusu olmamalıdır. Bir telefon veya bir kısa not ile halledilecek bir konunun toplantılara taşınması haksızlıktır. Ne yazık ki bazı toplantılar adeta kurumsallaşmışlardır (Payne, J ve S. ,1998:6).

Liderler sorun çözümünü tek başlarına yapamazlar. Bazı sorunların çözümünde kendilerine yardım etmeleri için grup üyelerinin yaratıcılıklarına çok gereksinim duyarlar. Toplantılar bu nedenle yapılmalıdır.

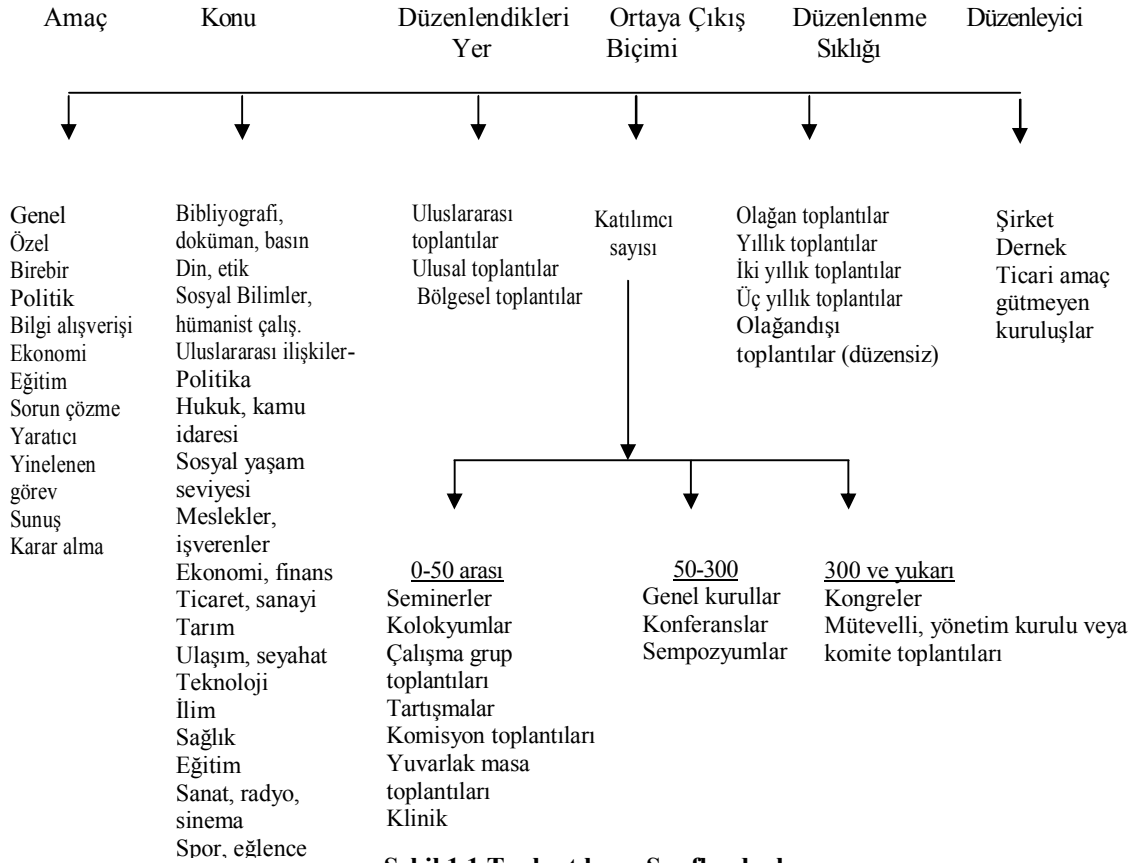
Toplantılara olan gereksinim tartışılmalıdır. Bazı yöntem ve teknikler toplantıya gerek bırakmaz. Toplantı, aşağıdaki iletişim araçlarından sadece biridir:

- Telefon konuşmaları
- İstatistik bilgiler ve raporlar
- Notlar, mektuplar ve yazıyla iletilen diğer bilgiler
- Toplantılar
- Bire bir görüşme

Toplantılar insanlar tarafından yönetilir, ona insanlar katılır ve sonuçta insanlar için yapılır. İnsanların toplantılardan bazı temel beklentileri vardır: Birey olarak değer verilmek: katkılarının dikkate alınacağını ve değerlendirileceğini bilmek: rahat ve konsantrasyonu kolaylaştıran bir fiziksel ortam: yapmayı üstlendiği işi yapan bir grubun üyesi olmak.(Linkemer,1993:66)

1.1.2 Toplantı Çeşitleri

Günlük hayatın her anında hangi kademede hangi görevde bulunursak bulunalım çeşitli toplantılara katılırız. Toplantılar amaç, konu, düzenlendikleri yer, katılımcı sayısı, ortaya çıkış biçimi, düzenleyici, düzenlenme sıklığı kategorilerinde sınıflandırılabilir.(Şekil 1.1)



Şekil 1.1 Toplantıların Sınıflandırılması

Kaynak : Tavmergen,İ. ve Aksakal,E. (2004). “Kongre Ve Toplantı Yönetimi”, s.35

1.1.2.1 Amaçlarına Göre Toplantılar

Genel toplantı: Kapsamı açısından herkesi kapsayan toplantılardır. Genel toplantı, gündem maddelerini ortaya koymayı ve konulara çözüm getirmeyi amaçlar.

Genel toplantılarda katılım sorun olabilir. Konu ile ilgisi olmayan katılımcıların varlığı toplantıyı etkisizleştirebilir ve zaman kaybına yol açar.

Özel bir gündem, etkin planlama, zaman sınırlamaları ve etkili bir liderlik, periyodik bir genel toplantıyı, daha olumlu ve yapıcı bir deneyim haline getirmeye yardımcı olur. İhtiyaç duyulan eylemler belirlendiği, görev dağılımının yapıldığı, zaman sınırı konduğu ve uygulamaya geçildiği sürece, genel toplantılar bölümler ve bireyler arasındaki iletişimi artırır ve gerçek bir takım çalışması ruhu oluşturmaya yardımcı olur.

Özel toplantılar: Özel toplantılar, önceden saptanmış tarihlerde ya da gereksinim duyulduğunda toplanır. Görüşülecek konular geneli değil özeli kapsar. Katılımcılar konu ile ilgisi olanlardır.

Şu durumlarda özel toplantılara ihtiyaç duyulur (Henry ve Oksam, 1993:16) : 1) yeni bilgileri kazanmak 2) uyarı yapmak 3) yapılan teklifi tartışmak 4) strateji ve taktiklerin gözden geçirilmesi 5) disiplini sağlamak 6) merkezden gelen direktifleri uygulamaya sokmak.

Birebir toplantılar: Herhangi bir konuda bir kişi ile yapılan baş başa görüşmedir. Toplantı zamanı, süresi ve kuralları tamamen katılımcıların inisiyatifindedir.

Politik toplantılar : Kurumda karşılaşılan sorunlara karşı politik manevralar yapmak ve sorunu yeni politikalar uygulayarak çözmek amacıyla düzenlenir.

Yöneticiler bu tip toplantılar aracılığıyla astlarını, belli konularda istedikleri yönde harekete geçirme durumundadırlar. Yönetici merkezli toplantılardır. Bu nedenle otokratik görünümündürlükler. Bu görünümü çağdaş yönetim anlayışına uydurabilmenin yolu, yönlendirme değil, etkilemenin ön

plâna çıkması ve bunun da gruba sunulan önemli ve değerli bilgiler aracılığıyla ve otoriter olmayan diğer etkileme yollarıyla yapılmasıdır (İşsever vd.,2001:5).

Bilgilendirme toplantıları: Bu tür toplantıların amacı ya bilgi vermek, ya bilgi almak ya da her ikisini birden sağlamaktır. “*Bu tip toplantılarda yöneticinin örgüt ile ilgili konuları katılanlara aktarması ve onları bilgilendirmesi söz konusudur (İşsever vd.,2001:5)*”

Bu tür toplantılardan beklenti, katılanların hepsini şu ya da bu biçimde ilgilendiren fikirleri ve ellerindeki verileri paylaşmalarını sağlamaktır. Amaç, mümkün olduğunca çok sayıda fikrin ortaya atılmasını sağlamaktır. Katılımı sağlamak çok önemlidir. Bilgi alışverişi sırasında sorunlar su yüzüne çıkar ki bu iyi bir şeydir.

Resmi ya da gayri resmi olarak, herkesin toplantıya bir katkısı olmalıdır. “*Katılım teşvik edilirken, içtenlik ve dürüstlük teşvik edilmelidir. Bilgi alışverişi toplantılarında insanlar birbirine açık olmalı, diğerlerinin tepki gösterebileceği fikirler öne sürmenin riskini üstlenebilmelidirler (Lunkemer,1993: 15).*”

Bilgi verici toplantıların amacı personeli sürekli eğitmek, lider ve çalışanları işleri konusunda bilgilendirmektir. Bu tür toplantılarda sorun çözmeye girişilmemeli, katılımcı sayısı da sınırlanmamalıdır.

Bilgi verici toplantılar aşağıdaki nedenler için uygundur (Gordon,1997:115):

- ✓ Lider (ya da bir grup üyesi) bir konferansta ya da bilgi-görgü gezisinde öğrendiklerini gruba anlatır.
- ✓ Kurum dışından çağrılan bir danışman, gruba, yeni gelişmelerden söz eder.
- ✓ Her grup üyesi bölümlerinde yaptıklarıyla ilgili bilgi verir.
- ✓ Lider, kendisinin grup üyesi olduğu bir üst düzey yönetim grubunda alınan kararlardan ve hareket planından kendi grup üyelerine bilgi verir.
- ✓ Bu tür bilgilendirici toplantılarda sorular sorulur, yorumlara izin verilir, ancak sorun çözülmemeli ve hiçbir karar alınmamalıdır.

Ekonomik toplantılar: Kurumların mali işleyişleriyle alakalı konularda ilgili kişilerle yapılan toplantılardır. Bu tür toplantılarda mali sorumlu ve kurumun mali danışmanları (okul aile birliği) katılır.

Eğitim toplantıları: Kurum içerisinde, sürekli uyum ve eğitim ihtiyacını karşılamak için düzenlenen toplantılardır. Örneğin, her yıl öğretmenlere bakanlığın hazırladığı müfredat değişiklikleri ile ilgili olarak eğitim vermek zorunludur. Bir eğitim toplantısı, çok dikkatli ve iyi planlanmış belirli bir gündeme sahip olmalıdır. Gündem maddelerinin her biri dikkatle programlanmış ve zamanlaması çok iyi belirlenmiş olmalıdır. Bu, yeni eğitim araçları kullanarak ya da daha iyi anlatım yöntemleri keşfederek sağlanabilir.

Sorun çözme toplantıları: Tüm kurumların sorunları vardır, ancak sorunlarının olması onların "kötü" ya da "sağlıksız" olduğunu göstermez. *Hiç sorunu olmayan bir kurum gelişmiyor, değişmiyor demektir (Gordon,1997:115).*

Sorunları varlığından haberdar olan yöneticiler toplantı sırasında bu sorunların açığa çıkarılması için uğraşmalıdır. Bu tür toplantılarda katılımcılar sorunları dile getirmenin tehlikeli sonuçlar doğuracağını, eleştirileceklerini ve olumsuz değerlendirileceklerini düşünürler. *“Bir sorunu çözmek için yapılacak toplantının önkoşulu, herkesin ortada bir sorun olduğunu kabul etmesi, sorun konusunda bilgisinin olması, bir çözüm bulunması gerektiğine ve bu çözüme işbirliğiyle varılabileceğine inanmasıdır (Gordon,1997:117).”*Yöneticiler sorunları ortaya çıkarıp tanımlamak için özel bir çaba harcanmalıdırlar.

“Sorunu çözme toplantısı bunu sağlamanın bir yoludur. Böyle bir toplantı, liderin tüm çalışanlarını ya da yalnızca bir bölümünü ilgilendirebilir. Toplantı ayda ya da birkaç ayda bir yapılabilir(Gordon,1997:116).”

Bu tür toplantılara çoğunlukla "Beyin Fırtınası Toplantısı" ve "Karar Alma Toplantıları" denir. Bu yaklaşım çözülecek bir sorunla karşılaşan grupların yaratıcılığını ortaya çıkarmaya yardım edecek bir yöntemdir. Bu türden bir toplantının katılımcıları sorunun ne olduğunu anlayabilmeli, aynı zamanda onu gide-rici enerji ve uzmanlığa da sahip olmalıdırlar. Beyin fırtınası toplantısında grup bir

sorunu ele alır ve çözüm seçenekleri için tüm enerjilerini o sorun üzerinde yoğunlaştırır.

Sorun çözme ve karar alma kavramları arasında ilişki çok önemlidir ve bu iki konu birbirinden bağımsız düşünülemez. Hiçbir sorun sadece tartışma ile çözülemez: çözümün gerçekçi olması için kararlar alınması ve bu kararların hayata geçirilmesi sağlanmalıdır (Gordon,1997:116).

Sorun çözme toplantılarını yönetme adımları şunlardır (Morgan,2006:23):

- ✓ Katılımcıların sorun hakkındaki algıları ortaya çıkarılmalı
- ✓ Sorunun tanımı konusunda görüş birliği sağlanmalı
- ✓ Sorunun ne zamandır sürdüğü ve o andaki durumu tartışılmalı
- ✓ Grubun bu sorunun nedenleri konusunda ne düşündüğünü 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

Sorun çözme toplantılarında, oturma başkanından, önceden hazırlık yapması, katılacakların, her birine toplantı öncesinde konuyu açıklayıcı, yazılı ön bilgiler iletmesi beklenir. Bu yazışma (Linkemer,1993:16):

- ✓ Sorunun açık seçik bir tanımı,
- ✓ Bugüne dek ne gibi etkileri olduğunun bir açıklaması,
- ✓ Daha önce önerilmiş çözümleri,
- ✓ Sorunun kendisine ya da muhtemel çözümüne ışık tutacak ek bilgileri içermelidir.

Yaratıcı toplantılar: Yaratıcı toplantılarda sorun beyin fırtınası yapılarak ele alınır. Bu , diğer katılanlarla birlikte düşünme şansı, yeni fikirler, ürünler ve hizmetler

hakkında ayrı düşünceleri birleştirme, elle tutulur sonuçlar elde etme vb. fırsatlar verir. Bu sayede birlikte düşünme, yeni fikirler, hizmetler hakkında ayrı düşünceleri birleştirme, ortak sonuçlar elde etme şansı kazanılır.

Yinelenen görev toplantısı: “En üretici toplantı türüdür. Sınırlı sayıda kişinin katılımıyla ve sadece değeri, belirli bir zaman süreci içinde kanıtlandığı zaman oluşturulmalıdır. Diğer toplantı türleri arasında en gerçekçi olanıdır. "Görev gücü", "teftiş", "durum değerlendirme toplantısı" ya da "güncelleştirme" olarak da adlandırılabilir. Birkaç üst düzey yönetici ya da çalışan, bir denetçi ya da başkan eşliğinde, yeni fikirler ortaya koymak, devam eden projeler hakkında rapor vermek ya da paylaştıkları sorunlara çözüm bulmak amacıyla haftada bir toplandığında, bu toplantı türü önem kazanır. Görev gücü yaklaşımı hem toplantıya katılanların sayısı hem de toplantının uzunluğu açısından kontrol altında tutulduğu sürece etkilidir (Thomsett,1997:16).”

Sunuş toplantıları: Kurum politikasına ait bir durum ya da değişikliği bildirmek, idarenin herhangi bir konudaki bakış açısını açıklamak yada öğretmenleri önemli bir konuda bilgilendirmek istendiğinde uygulanan toplantı türüdür.

Amaç, tartışma başlatmak değil bilgi aktarmaktır. Ancak, verilen bilginin anlaşıldığından ve sindirildiğinden emin olmak isteneceğine göre, soru sorulmasına, soruların yanıtlanmasına ve sınırlı bir tartışmaya izin verilmesi gerekir.

Sunuşlar, vurgulamak istenen noktaları görsel malzemeyle desteklediğinde daha ilginç olacaktır. Özenle hazırlanmış şema ya da posterler, bir dia gösterisi, hatta en basit tablolar bile, sözlerin izlenmesini ve anlaşılmasını kolaylaştıracaktır, insanların ilgisini çekmek için, görkemli mültimedya gösterileri düzenlemek gerekmez. Yapmaya çalışılan, mesajı basite indirgemek, anlatılanlara çeşni katmak ve sözleri farklı yollardan ileterek pekiştirmek olduğu unutulmamalıdır. Bir mesajı duymak önemlidir, görmekse daha da önemlidir (Linkemer, 1993: 13).

Karar alma toplantıları: Sorun çözme toplantısından tek farkı vardır: Çözüm kelimesi yerine karar kelimesi kullanılır. Çözüm için sunulan yollardan en iyisine karar verilerek toplantı nihayetlendirilir.

1.1.2.2 Ortaya Çıkış Biçimine Göre Toplantılar

Seminerler: Genellikle birkaç oturum devam eden 20 ile 50 kişinin katıldığı, mesleki bir konuda eğitim ya da bilgi verme amacıyla çeşitli konuların bilimsel bir eksen etrafında tartışıldığı toplantılardır.

"Konferans" sözcüğü modern toplantıların birçoğunu kapsar. Teoride ve tanımı bakımından, konferans insanların görüş alışverişinde bulunmak için yaptıkları bir toplantıdır. Pratikte ise konferanslar (belki de) daha çok "seminer" sözcüğüne uygun düşen olaylardır: insanların birbirlerinden değil de daha çok bir öğretmenden, bir konuşmacıdan veya bir liderden bir şeyler öğrendikleri toplantı (Hageman,1995: 105).

Kollokyumlar: Genellikle 50 kişinin altında katılımcının bir araya gelerek akademik, siyasal, ekonomik, politik, diplomatik ya da bilimsel konulardaki sorunları tartıştığı toplantılardır.

Tartışmalar: Karara varmaktan çok sorunun detaylı olarak irdelenmesi amacıyla yapılan toplantılardır. Yönetici katılımcıları tartışmaya katılmaları konusunda yöreklendirmelidir.

Komisyon toplantıları: Aynı komisyonun üyeleri arasında konu birlikteliği sağlanarak yapılan toplantılardır.

Yuvarlak masa toplantıları: Bir masa etrafında ortak gündemle toplanan katılımcıların sırası ile söz alarak yaptıkları toplantılardır. Kurumların belki de en çok başvurduğu toplantı türüdür. Kısa zamanda toplanması gereken, acil toplantılarda sıkça kullanılan yöntemdir.

Forum: Sözlükte, "*Bir konuda düzenlenmiş olan, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantı*" şeklinde tarif edilmektedir (Püsküllüoğlu, 1995:610).

Ön-arka tartışmanın olduğu, genelde panelistler ya da başkanlar tarafından yürütülen bir toplantı çeşididir. İzleyici katılımı beklenmektedir ve çift taraflı soru-cevap şeklinde geçmektedir.

Workshop (Çalışma Grup Toplantıları) : *Belirli bir konuda bilginin veya becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak kısa süreli toplantı faaliyeti veya eğitim sürecine verilen isimdir(Semer-Purzycki, 2000).*

Belli görev ve sorunlar ile ilgilenen küçük grupların genel oturumudur. Genelde eğitimler tarafından *yetenek eğitimi* şeklinde ifade edilmektedir. Katılımcılar birbirlerini eğitmekte, yeni bilgi, beceri ve sorunlara bakış açılarını paylaşmaktadırlar. Herkesin katılımının söz konusu olduğu yüz yüze görüşmeler şeklinde gerçekleşmektedir (Astroff ve Abbey,1998).

Panel : Eşit aralıklara yarılmış sürelerde bazı sorulara cevap vermek amacı ile yapılan, sayısı 6 ya kadar çıkabilen konuşmacıların belirli bir sıra ve zaman sınırlaması içinde bir uzmanlık alanında görüşlerini sunduğu, bir panel yöneticisi tarafından yönetilen toplantılara verilen genel addır.

Bilimsel toplantılarda verilen raporları eleştirmek veya bazı sonuçlar çıkarmak üzere paneller düzenlenmektedir (Tekeli, 2001: 174).

Klinik: *Belirli konular üzerinde eğitim ve bilgi verilmesidir. Daima küçük gruplar içindir (Astrof ve Abbey,1998).*

Genel kurullar: Dernek, kooperatif vb birlikteliklerin kanunlar gereği belirli dönemlerde yapmak zorunda oldukları toplantılardır.

Konferanslar: Mesleki veya teknik alanda uzman bir kişinin belirli bir konuda verdiği ve 50 ile 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır. Konferans: sözlükte *"Bilim, sanat, yazın, ekonomi, siyasal vb. gibi alanlarda herhangi bir konuda, alanında uzman birince dinleyicilere bilgi vermek için yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türü"* olarak tarif edilmektedir (Püsküllüoğlu, 1995: 987).

Bu toplantılar belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin bilgi ve deneyimlerini başkalarına aktarmaları amacı ile düzenlenmektedir (Gürgen, 1994: 93).

Sempozyumlar: Sempozyum bilimsel içerikli olup, bilimsel merkez, üniversite, hastane gibi merkezlerde düzenlenen, 1–3 gün arasında süren toplantılardır (Tekeli, 2001: 175). Bir sempozyum, belli bir konuda birden fazla panelin yapılmasıyla gerçekleşen belli bir konunun tartışıldığı bilimsel toplantıların tamamının adıdır. Belirli bir konuda, katılımcıların önünde yapılan bilimsel toplantılardır (Çakıcı, 2006:8).

Kongreler: Sözlükte “Herhangi bir konuyu görüşmek üzere, delegelerin katılımıyla yapılan ulusal ve/veya uluslar arası toplantı” olarak açıklanmaktadır (Püsküllüoğlu,1995:987). Ulusal veya uluslar arası düzeyde en az 300 kişinin katıldığı, bazen halka açık düzenlenen, bilgi alışverişinin yaşandığı büyük çaplı toplantılardır.

Mütevelli, yönetim kurulu veya komite toplantıları: Bu tür toplantılar finansal gözden geçirmelerden stratejik planlama süreçlerine kadar çok değişik konularda yapılmaktadır. Şirketler, toplantı pazarında en büyük yeri teşkil etmektedirler. Bu tür toplantılar, lider ve yöneticilerin kendi aralarında belirli gündem maddelerini veya olağandışı konuları konuşup tartışmak ve karar almak için bir araya geldikleri, genel olarak küçük ölçekli yapılan toplantılardır (Hoyle vd,1995:27).

1.1.2.3 Düzenleyiciye Göre Toplantılar

Şirket toplantıları:

1. Yönetim Toplantıları

Bu toplantılar, finansal değerlendirme toplantılarından stratejik planlama oturumlarına kadar değişik bir dağılım göstermektedir. Yönetim toplantıları, şirket toplantı pazarının en geniş kategorisini oluşturmaktadır ve ortalama katılımcı sayısı 45 kişidir (İçöz, 1998: 198).

Şirketler sektöründe iki temel yönetim toplantı çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yöneticiler toplantısı diğeri ise yönetim geliştirme ve eğitim toplantılarıdır. İdareciler toplantısında katılımcı sayısı toplantının konusuna ve şirketin ilgi alanına göre değişiklikler göstermektedir (Tavmergen ve Aksakal,2004:61).

ii. Eğitim Toplantıları

Eğitim toplantıları, şirket toplantı pazarının ikinci büyüklükteki kategorisini oluşturmaktadır ve her derecedeki şirket elemanına eğitim sağlanmaktadır (Akt.Tavmergen ve Aksakal 2004:81).

iii. Bölgesel/Ulusal Satış Toplantıları

“Satış toplantılarının en önemli amacı satış becerilerini geliştirmek, satış personeline ürünü her yönüyle tanıtmak ve şirketin hizmet verdiği pazara yönelik şirket politikalarını belirlemektir. Bunun yanında ürünü pazarlayanları motive etmek ve çalışanların dinlenmesini sağlamak bu toplantı türünün önemli yönleridir (İçöz 1998: 199).”

iv. Yeni Ürün Tanıtımları

İşletmelerin ortaya koyduğu yeni ürünlerin personele tanıtımı amacı ile düzenlenen toplantılardır. *Ortalama 2 gün sürmektedir ve katılımcı sayısı ortalama 60 kişidir (İçöz, 1998: 199).* Yeni ürün tanıtımları çok boyutlu toplantılardır. Bunların amacı genellikle eğitime yöneliktir. *Bu toplantılarda ürünün en önemli ve piyasada tek olmasını sağlayan özellikleri ve pazarlanabilme durumu satış elemanlarına öğretilmektedir (Tavmergen ve Aksakal,2004:62).*

v. Teşvik (Incentive) Seyahatleri/Toplantıları

Dernek ve birlik toplantıları

- **Yıllık kongre ve fuarlar**
- **Komite toplantıları,**
- **Seminer ve Workshoplar,**
- **Brifingler,**
- **Fon oluşturma toplantıları,**
- **Sergiler,**

- **Mesleki ve teknik toplantılar,**
- **Özel yemekler, kutlama amaçlı eğlenceler**

Ticari amaç gütmeyen kuruluşların toplantıları: Okullar, hastaneler, bakanlıklar gibi kuruluşlar kamu kuruluşları tanımına girer. Bu kuruluşların belli oranda kaynakları kendi bünyelerinde karşılanmakla bir kısmı devlet tarafından karşılanmaktadır.

1.1.3 Toplantı Zamanı

Toplantılar sorunların çözümlenmesi ve karar alınmasında, başka insanların desteğini sağlamak için çok verimli bir yoldur. *Kişiyi bir sorunun çözümü işlemine dahil etmek, onun çözümü desteklemesi ve kabulü için en tesirli güvencedir (Stratus ve Doyle,1998:13). Toplantılar, farklı işlevleri olan insanların, belli bir görevi yerine getirirken işbirliğinde bulunma mecburiyetlerinden dolayı yapılır (Personel Yönetimi Çözümü, <http://edib.wordpress.com>, 26.09.2008).*

Ayrıca toplantılar: herhangi bir konuda karar verme, herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için fikir üretme, yürütülen faaliyetler ile ilgili olarak bilgi alma veya herhangi bir konuyu yüz yüze görüşme ve tartışma amacıyla yapılmalıdır (Genç, 2003:365). Toplantılar enformasyon dağıtmanın ve bir grup insandan geri besleme almanın etkili ama oldukça zaman alıcı bir yoludur (Werner,1993:177).

Toplantılar klasik zaman tüketicilerdir. Konuyla ilgisi olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, bütün bunlar yöneticilerin zamanlarına el koyan olgulardır (Jones,2000:70).

Toplumumuzun çeşitli kesimlerinde insanlar sorunlarına ortak çözüm yolları bulmak için bir arada çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bir arada çalışmakta da her zaman için toplantı yapmayı gerektirir. *“Yönetimde üst kademelere doğru çıkıldıkça, toplantıların sıklığı ve yoğunluğu artmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticiler*

zamanlarını daha çok toplantılarda geçirmektedir (Erdem ve Kaya,1998:114).”
“Kuruluşlar toplantısız yönetilemezler. Çünkü yöneticiler bilgi alışverişinde bulunmak, grup kararları almak, yaratıcı çözümler bulmak, bilgi toplamak ve grup içinde işbirliği sağlamak gibi birtakım nedenlerle toplantıya gereksinim duyarlar (Ferner,1995:173).”

Toplantılardan beklenebilecek sonuçlar verimlilik, etkinlik, fikir üretme, üyelerin aktif katılımlarını sağlamak ve kesin kararlara varmak gibi şeylerdir (Stratus ve Doyle,1998:26).

Bir toplantı ortada iyi bir neden yokken düzenlenirse çok pahalıya gelir. Toplantı düzenlemek için gereken çalışmalar ve yapılan masraflar vazgeçme maliyeti ile karşılaştırılmalıdır. Eğer bir neden bulunmazsa, ya da hedeflere başka yöntemlerle ulaşabiliyorsa toplantı yapmanın gerekli olup olmadığını düşünmek gerekir.

Genel olarak söylemek gerekirse, toplantı çağrısı aşağıdaki nedenlerden birisi varsa yapılmalıdır (Morgan,2006:17):

- ✓ Enformasyon vermek ya da herhangi bir konuda tavsiyelerde bulunmak için grubun tamamını bir araya getirmek gerekiyorsa
- ✓ Bir kararın alınmasına ya da herhangi bir sorunun çözümüne ekibin katılmasını istiyorsanız
- ✓ Bire bir görüşmeyle halledilmesi mümkün olmayan bir sorunu aydınlığa kavuşturmak gerekiyorsa
- ✓ Bir bilgiyi, 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.

Ayrıca şu sebeplerden de toplantı düzenlenir:

- ✓ Herkesi aynı anda bilgilendirip koordinasyon içerisinde çalışmalarını istiyorsanız
- ✓ Tartışmak amacıyla
- ✓ *Sinerjiye ihtiyaç varsa (Ezerler, <http://www.webturkiyeportal.com>, 29.10.2008)*
- ✓ Plan yapmak ve gelişimi gözlemek
- ✓ Problem çözmek
- ✓ Bilgi iletmek ve netleşmesini sağlamak
- ✓ Değişiklik öncesi tepkileri ölçmek
- ✓ Motive etmek
- ✓ Karar vermek
- ✓ Karara bağlamak
- ✓ *Kimse yeterli bilgi ve deneyime sahip değilse (Ezerler, www.webturkiyeportal.com, 29.10.2008)*
- ✓ Yıkamak

Toplantı yapmak şu durumlarda uygun olur (Thomsett,1997:40):

Sorunlar tüm grubu ilgilendiriyorsa: Sorunu paylaşan insanlarla birlikte bir toplantı düzenliyorsanız sonuç almak istersiniz. Ancak gündem, sadece toplantıdaki bir kısım insanı ilgilendiriyorsa, o zaman ya orada olmaması gereken insanları davet etmişsiniz demektir ya da toplantı yapmaya ihtiyacınız yoktur.

Çift yönlü bilgi akışı gerekiyorsa: Bilgi akışı çift yönlü olabilir ve olmalıdır da. Ya siz davet ettiğiniz kişilerden bilgi edinmek istersiniz ya da onlar sizin tarafınızdan bilgilendirilmek isterler. Bilgi akışı çift yönlü olduğu sürece toplantı geçerli bir nedene sahiptir demektir.

Kararlar ortaklaşa alınmalıysa: Yöneticiler genelde, önemli kararları kendi kendilerine almalıdırlar. Ancak bazı durumlarda astlarınızın ve diğer yöneticilerin de aldığınız kararlara katılmasını isteyebilirsiniz. Alınacak karar, diğerlerinin de iş hayatlarını etkileyecekse, bu bir nezaket gereği dir. Ancak kararı sizin almanız gerekirken, bir fikir birliğini ve onaylamayı tercih etmeniz toplantı yapmayı haklı çıkarmaz.

Sorumluluk belirli değilse: Bazı bireylerin ya da departmanların ortak çalışmalarını gerektiren bir görevi ya da projeyi üstlenmiş olabilirsiniz. Geçmiş deneyimlerinizden, farklı bilgi kaynaklarıyla

çalışmanın zor olduğunu bilirsiniz. Bu yüzden bir toplantının amacı, katılan herkesi bir araya getirmek ve kişisel sorumlulukları açığa çıkarmak olabilir.

Grup sizinle toplantı yapmak istiyorsa: Bazı toplantılar sadece liderin inisiyatifiyle değil, grubun isteği üzerine de düzenlenebilirler. Eğer açık ve sonuç odaklı bir konu yoksa toplantı yapmanın doğru olmadığı gerçektir.

Bir toplantı yapmanın gerekli olmadığı bazı durumlar da vardır (Thomsett,1997:42):

Konular kişisel iletişim gerektiriyorsa: Sadece tek bir katılımcıyı ilgilendiren konular için hiçbir zaman toplantı düzenlemeyin. Bu tür durumlarda o kişilerle bireysel olarak görüşün. Bu sizin toplantı için harcayacağınızdan daha fazla zamanınızı almaz, üstelik diğerlerinin toplantıyla zaman harcamalarını önler.

Belirli bir gündeminiz yoksa: Eğer bir hazırlık yapmadıysanız, zayıf bir toplantı düzenleyeceğinizden emin olabilirsiniz. Net bir amaca sahip olmalısınız ve toplantıya sadece orada olması gereken kişileri çağırırsınız.

Konular özel olarak tartışılmalıysa: Bazı konular, açık bir toplantıda tartışılmaya uygun değildir. Eğer bir çalışanla sorunuz varsa, toplantı bunu konuşmak için uygun bir yer değildir. Eğer ücretlerle ilgili sorunları çözecekseniz, işe son verme ya da bunun gibi diğer gizli ve hassas konuları konuşacaksanız, bunları daha özel bir oturuma ayırın.

Başka bir iletişim türü kullanmak daha iyi olacaksa: İhtiyacınız olan cevabı, yüz yüze kısa bir görüşmeyle alabilir mi siniz? Ya da bir mektupla, kısa bir notla, bir telefon görüşmesiyle? Eğer bu mümkünse, o konuyu gündeminizden çıkarın. Toplantınızın gündeminden bazı konuları çıkarmak, bir ilerleme göstergesidir, gündeme yeni maddeler eklemek ise sadece toplantıyı uzatır ve daha verimsiz bir hale getirir.

Zaten bir karar alınmışsa: Eğer nihai kararınızı vermiş seniz, hiçbir zaman bir gruba düşüncelerini ya da önerilerini sormayın. Eğer grubun üyeleri sizinle aynı fikirde değillerse, tek yapacağınız onlarla tartışmak olacaktır ve bu hiç de yapıcı bir şey değildir. Üstelik zaman kaybının yanı sıra, grup üyeleri ekip çalışmasını da yanlış değerlendirecektir.

Ayrıca şu koşullarda toplantı yapmaya gerek yoktur:

- ✓ Tartışmaya değer bir konu yoksa
- ✓ Varılacak sonuçlardan pek bir şey çıkmayacağı daha başından beliyse
- ✓ Başkalarını işe katmak konuyu bulandıracaksa
- ✓ Ne yapmaya çalıştığınızı bilmiyorsanız
- ✓ Ne yapmak istediğinizi ifade edemiyorsanız

- ✓ Hazırlık yapmaya zamanınız yoksa
- ✓ Grubun, söz konusu anlaşmazlığı ya da hayal kırıklığını hep birlikte ele almadan önce, bir miktar zamana ihtiyaç duyacak kadar kafası karışık

İnsanlar, çoğu gereksinimlerini ancak gruplar içinde karşılayabilirler. Grup ve örgütlerin büyük çoğunluğunun da, toplantılar olmadan işlevlerini yerine getiremeyecekleri bir gerçektir. Bunlar bir araya gelmedikleri takdirde dağılmaktan ve yok olmaktan kurtulamazlar. Buna dayanarak idare meclisleri, okul meclisleri, deneticiler, çeşitli şirketlerin ortakları, değişik görevlere atanmış komisyonlar gibi grupların senede bir veya ayda bir gibi periyodik zamanlarda toplantı yapmaları yasal zorunluluk haline getirilmiştir (Doyle ve Stratus,1998:11).

Toplantıların zorunlu olması onun etkinliğini de olumsuz etkiler. Sırf zorunlu olduğu için yapılan toplantılarda verim düşüktür. Sadece yönetici istediği için toplantıya katılan katılımcıdan beklenen verim alınmayacaktır. Ayrıca toplantıların sıklığı makul olmalıdır. “Sık toplanılması çalışanlar arasında seri ve yeterli iletişim olmadığının da bir göstergesi olabilir (Toplantı... Toplantı... www.anneyiz.biz, 24.09.2008).

“Ancak, liderler sorun çözümünü tek başlarına yapamazlar. Bazı sorunların çözümünde kendilerine yardım etmeleri için grup üyelerinin yaratıcılıklarına çok gereksinim duyarlar. Toplantılar bu nedenle yapılmalıdır (Gordon,1997:110).”

1.1.4 Toplantı Kuralları

Toplantılarda kurallar, olumlu ve başarılı bir iletişimin hâkim olacağı, katılımcıların kendini ifade de demokratik ortamı bulabileceği düzenli bir ortam yaratmak için konur. Bireylerin bir araya geldiği her toplantıda belirli bir düzen gereklidir. Kimin konuşacağı, kimin yazman olacağı, hangi görevin kim tarafından yerine getirileceği konusunda tam bir uzlaşma sağlanmalıdır.

Bir toplantıyı üretken kılmak önemli miktarda öz disiplin gerektirir. Yöneticinin hangi tür toplantının gerekli olduğuna karar verip sonra bu formata bağlı kalmasını gerektirir (Bir Yönetici Nasıl Eyleme Geçmelidir?, <http://www.kobifinans.com.tr>, 24.09.2008).

Toplantıların mantıklı ve temel kuralları olmalıdır. Ancak bundan kasıt, mutlaka uyulması gereken kesin ve katı kurallar değil, katılımcıların ortak amaçlara ulaşmasını hedefleyen bazı standartlardır. Tamamen katı bir yapı, tartışmayı ve konuşmayı engeller, toplantıda sadece ayrılık yaratır.

Toplantıdaki her bireyin ilgilendiği müşterek bir odak noktasına varmak için grup, neyi, nasıl tartışacakları üzerinde anlaşmaya varmış olmalıdır.

Kurallar en başta konarak kimseye ayrımcılık yapılmayacağı belirlenmelidir. Böylelikle daha en başta toplantının demokratik geçeceği konusunda güvence verilmiş olur.

“Tartışmalar sırasında kontrol çok önemlidir. Kontrolün sağlanacağı iki düzlem vardır: İlk olarak, toplantıya liderlik edeceğinizi varsaydığımız düzlem ve ikinci olarak, genelde katılımcıları idare edeceğiniz ve iyi bir toplantı yönetimi için sağduyu kurallarını uygulayacağınız düzlem (Thomset, 1997:62).”

Bu iki düzlemde toplantı kurallarını oturttuğunuzda katılımcılar ve siz nerede, ne zaman, ne yapacağınızı ve nasıl davranacağınızı bilirsiniz.

Toplantıları, olumlu, üretici bir ortamda yönetmek isteyen liderler, toplantıların yönetimi için gerekli kuralları belirleyip uygulamaya koydukları süreç, hedeflerine ulaşırlar.

Toplantılarda uyulması gereken temel kuralların bazıları şunlardır (Morgan,2006:49):

- Toplantının başlama ve bitiş saatine uyun.
- Gündeme kimlerin katkıda bulunabileceği konusunda görüş birliği sağlayın.
- Kararların nasıl alınacağı konusunu anlatın.
- Tek tek her sorunun çözülmesine ya da kararın alınmasına ne kadar zaman ayrılacağını belirleyin. Herhangi bir konuya ayrılmış zaman yetmiyorsa, konunun

tartışılmasına devam etmek için grubun onayını alın.

- Herhangi bir meseleye ilişkin sınırlandırmalar varsa 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

Ayrıca

- Tam katılım sağlanmalı.
- Söz alarak konuşma (katılımın şekli belirlenmeli) ortamı sağlanmalı
- Tartışma kuralları belirlenmeli
- Etkili iletişim becerilerini yerinde kullanma sağlanmalı
- Gündeme bağlı kalmak sağlanmalı
- Demokratik yaklaşım sağlanmalı
- Sonuca ulaşma sağlanmalıdır.

Kural koymanın faydaları üzerine örnek verilecek bir kuruluş olan Xerox, koyduğu basit kurallar ile şu faydaları sağladı. Xerox, yöneticilerin sürekli toplantıda olması, toplantıların yüzde 80'inin zamanında başlamıyor ve bitmiyor olması, gibi şikâyetler üzerine, bir "kara kuşak projesi" başlattı. 20 kişilik bir örnekleme grubunda, 3 ay boyunca yapılan ölçümlere göre Xerox'ta 1 kişinin ayda ortalama 45 saat toplantıya girdiği, maksimum toplantıya katılan kişinin ayda 167 saatinin (7 tam gün!) toplantıda geçtiği ve bu sürenin minimumunda da 1 saat olduğu ve toplantı verimliliğinin yüzde 52 olduğunun tespiti üzerine Xerox, 4 kişilik bir proje ekibiyle toplantı sorunları için çözümler üretmeye başladı. Her toplantının bir zaman tutucusu, bir yöneticisi ve bir toplantı sahibinin olması, toplantı öncesinde ortak belirlenen toplantı süresine sadık kalınması, toplantı sahibi tarafından 24 saat içinde toplantı notlarının yayınlanması, bir toplantının maksimum 2 saat olması, toplantılara giren kişilerin cep telefonlarının kapalı olması gibi genel ortak kurallar oluşturuldu. Projesi sonunda yapılan ölçümlerde toplantı verimliliğinin yüzde 52'den yüzde 86'ya çıktığı saptandı. (Akt. *Özçelik, 2008* : <http://www.yenibiris.com> , 15.09.200).

1.1.5 Toplantı Maliyeti

Kişinin örgütü içindeki başarı derecesi arttıkça katılacağı toplantı sayısı da artış gösterir. İş hayatında bireyin yönetim seviyesi arttıkça toplantılarda harcadığı zaman da artar.

Toplantıların kaybedilen zaman ve toplantıya katılanların ücreti açısından maliyeti yüksektir.

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. Bir toplantıda harcanan zaman bireyi yapacağı farklı işlerden alıkoyabilir. İnsanın zamanı en kıymetli kaynaklarından biridir. Tabiatıyla herkes bu kıymetli sermayesini çok akıllıca ve yerinde harcamak ister.

Toplantıların çoğu da su yüzündeki halkalanmalar gibi bir etki meydana getirir. On beş kişinin yaptığı bir toplantı, günün geri kalan kısmında veya bir hafta süresince veya sonuçta birçok kişinin nasıl çalışacaklarına etki edebilir.

Bu etki, bir kuruluş için olumlu veya olumsuz olabilir. Kendisinden çok şeyler beklenen bir toplantı sonunda hiç bir şey başarılmaz veya katılanlar düş kırıklığına uğrayıp sinirlenirlerse, bu sınırlı halleriyle işlerine veya evlerine döneceklerdir. *Sonuçta katılanlar rahatlamak için sadece kendi zamanlarını israf etmekle kalmaz, aynı zamanda çevrelerindekiilerin vakitlerini de berbat ederler. Etkin olmayan toplantılar insanı işten soğutur, enerjisini emer, kızdırır, mahveder (Türkmenoğlu, Etkisiz Toplantı Virüsü (ETV), <http://www.milliyet.com.tr>, 23.09.2008).* Bunlar başarısız geçen toplantıların gizli zararlarındandır.

Bu sahada araştırmalar yapan Harold Reimer, verimsiz toplantıların her yıl 1000 işçi başına 800.000 dolar miktarında ekonomik kayba sebep olduğunu hesaplamıştır (Akt.Doyle ve Stratus,1998:15).

Diğer taraftan olumlu yönüyle toplantılar, kuruluşların görevlerini iyi yerine getirmeleri üzerinde gayet güzel etkide bulunabilir. İyi bir toplantı kurumda grup çalışmasını, bireyler arasındaki ilişkiyi, morali ve motivasyonu, işbirliğini ve verimliliğini arttırır (Doyle ve Stratus,1998:15).

1.1.6 Toplantuların Özellikleri

İyi düzenlenmiş toplantılarda katılım konusunda hassas davranılır. Ve toplantılara gereksiz kişiler davet edilmez. Ayrıca sınırlı sayıda gündem maddesi alınarak çözüm getirilmeye çalışılır. Ele alınan gündem maddeleri ile katılımcılar arasında ilişki bir bağlantı vardır.

Toplantılar daima zamanında başlamalı ve ne kadar süreceği önceden belirlenmelidir. Zaman dolduğunda toplantı da sona erdirilmelidir.

Toplantı daima bir kişi tarafından kontrol altında tutulmalıdır. Toplantıdaki katılım toplantıyı yöneten kişi tarafından yönlendirilmelidir.

Bir toplantı şunlar gerçekleşmişse yararlı bir toplantı sayılır: Toplantıda alınan kararlar toplantı sayesinde alınmışsa ve bu kararlar alındıktan sonra uygun bir şekilde harekete geçirilmişse.

İyi toplantuların özellikle dört işlevi vardır. Bunlar enformasyon ya da haber verme, bilgi alışverişi ya da sorunları saptama, sorun çözme ve karar vermedir (Linkemer,1993:12).

Ayrıca iyi bir toplantıda aranan yedi şart şunlardır (Doyle ve Stratus,1998:40):

1. Ortak bir içerik
2. Ortak bir yöntem
3. Konuşma akımının içten ve dengeli bir şekilde devamından sorumlu bir kişi
4. Katılanları, haksız kişisel hücumlardan korumaktan sorumlu biri
5. İyi bir plan
6. İyi bir lider
7. Toplantının sonuna kadar, katılanların rol ve sorumlulukları, ayrı ayrı açıkça belirlenmiş olmalıdır.

1.1.7 Toplantılar Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler

Toplantılardan verim almak bazı hassas noktalara dikkat etmekle sağlanır. Özellikle toplantı akışı sırasında uygulanması gereken bu maddeler yerine getirilmesi doğrultusunda başarı artacaktır.

İyi bir toplantı ortamı sağlamak için şunlar uygulanmalıdır (Thomsett,1997:71):

1. Kurallar değil, genel çerçeve belirlenmeli: Belirli kuralları dayatmak yerine, genel çerçeveye bağlı kalmayı teşvik etmelidir.
2. Katılımcılarla ilişki içinde olmalı: Toplantıdan önce onlarla görüşüp, katılımlarını planlamalıdır.
3. Toplantının gidişatındaki değişiklikler için daima gündemi esas almalıdır. Kişisel konulardan kaçınıp ve toplantının belirlenmiş hedeflerine ulaşmasının önemini vurgulamalıdır.
4. Toplantının başlangıç ve bitiş zamanlarını belirleyin, bu sınırların dışına çıkmamak için her türlü çabayı gösterin. Ancak esnek olun, her toplantının bu sınırlara uymayabileceğini bilmelisiniz.
5. Konu çok acil olduğu zaman, gündem dışı tartışmalara izin verilmeli. Bazı tartışmaların, çözümlenmesi gereken başka konuların açılmasına yol açacağını düşünmelidir. En iyi düzenlenmiş gündemle bile, lider her zaman, her toplantı ve gündemin neyi kapsayacağını önceden bilemeyebilir.
6. Katılım için teyit alınmalıdır. Özel bir gündem konusu, bazı katılımcıları gerektiriyorsa, bu kişilerin toplantıda bulunacağından ve ne tür katkılarda bulunacaklarını önceden planlayacaklarından emin olunmalıdır.
7. Toplantıdaki herkes, değer yaratacak katkıda bulunmaya teşvik etmelidir. İnsanlarla önceden görüşerek ve onların ilgisini çeken konuları gündeme alarak katılım yaratılmalıdır. İçine kapanık bir kişiyi, bir rapor sunması ya da öneride bulunması için cesaretlendirerek toplantının bir parçası olması sağlanabilir.
8. Toplantıdaki katılım, anlayış ve incelikle kontrol edilmelidir. Eğer sadece bir ya da iki kişi konuşuyorsa, diğerlerine yorumlarını ve düşüncelerini sorup, denge sağlanmalıdır.
9. Yönetici, liderlik rolünü eleştirel bir gözle değerlendirmelidir. Eğer toplantı amacına ulaşmıyorsa ya da katılımcılar konuşmuyorsa, aşırı saldırgan bir liderlik uygulayıp uygulamadığı ve performansı artırmak için yapılabilecek bir şeyler olup olmadığını sorgulamalıdır.

Eğer toplantılarda herkes ayrı bir yönde hareket edecek olursa ulaşılabilecek sonuç da ancak şaşkınlık, sinirsel gerginlik ve verimin sıfıra inmesi olur. Buna çok başlılık sorunu denir. Verimli çalışabilmek için grubun üzerinde birleştiği belli bir sorun olmalıdır.

Toplantılarda yapıcı bir diyalogu devam ettirmek oldukça güçtür. Hassas bir toplantı başkanı gruptaki şahısların ihtiyaçlarını anında duyarak ona göre tedbir alır. Böylece toplantının uzun zaman tek bir kişinin egemenliği altında kalmasını engeller.

Toplantı da kişilerin ve yaptıkları hataların değil, fikir ve önerilerin tartışılması gereklidir. Toplantı bir süre sonra çözümlerin değil de, kişilerin yargılandığı bir hale gelirse, bu noktada toplantıyı düzenleyen kişinin duruma müdahale etmesi ve konuyu toparlamaya çalışması gerekmektedir. Kişilerin fikirlerini özgürce ve çekinmeden söyleyebilecekleri bir ortam oluşmazsa, yaratıcı ve yenilikçi çözümlerin de üretilmesi zorlaşır (*Etkili toplantılar düzenlemek zor değil*, <http://www.genckolik.net>,24.09.2008)

Birçok yolun birleştiği bir köprü girişinde bulunan trafik polisi bazı yollardan gelenlere geçiş izni verip diğerlerini isteyerek bekletirse sadece trafik akışına engel olmakla kalmayacak, aynı zamanda büyük bir olasılıkla sabrı tükenen bazı sürücülerin hücumlarıyla da karşılaşacaktır(Doyle ve Stratus,1998: 41). Bir toplantı başkanı da sadece belli kimselere konuşma hakkı tanır ve diğerlerine hep engel olursa, diğerlerinin haklarının tersine olarak belli bir grubu istediği yönde idare edebilir.

Toplantılarda yöneticilerin objektifliği sağlaması zordur. “Taraf olmayan bertaraf olur” sözü gereği yönetici de bir taraf olacaktır. Önemli olan karşı görüşe yeteri kadar söz hakkı ve kendini savunma hakkı vermektir.

Toplantılara bizzat katılan idareciler, diğerlerine göre çok büyük bir farkla aktif katılma eğilimi gösterirler: Araştırmalarda bunların toplantı zamanının %60'ından fazlasında konuştuklarını, bu kadar vakti sadece kendilerine ayırdıklarını belirledik. Böylece diğerlerinin toplantıya katkıda bulunma fırsatları ellerinden alınmış olur. Sonuçta katılımcılarda böyle toplantılara katılma arzusu da azalır (Doyle ve Stratus,1998:42).

Toplantıları yönetmek üzere bulunan yönetici bazı durumlarda toplantıyı yönetmek ve toplantıya katılmak arasında ikilem içinde kalır. Bir toplantıya hem

vazgeçilmesi zor bir görüşle katılmak, hem de toplantıyı tarafsızca idare etmek, hemen tamamen imkânsızdır. Bir idareci, emrindeki personelin aldığı bütün kararlardan sorumlu olduğu için toplantılara katılabilir ve takımının kaptanlığını yapabilir. Fakat aynı zamanda yetkili bir hakem ve puan tutucu vazifelerini yerine getiremez. Bu durumu organize etmek için yeni yaklaşımlar oluşturulmuştur.

1.1.8 Toplantı Konusunda Yeni Yaklaşımlar

Bu yaklaşımlar, “**Açık Alan Teknolojisi**”, “**Sesiz Toplantı**” ve “**İnteraksiyon Modeli**” dir .

1.1.8.1 Sessiz Toplantı

Birbirinden farklı görüşlerin, bir karşı çıkış ya da taraf tutma olmaksızın ortaya konulması ilkesine dayanan “sessiz toplantı”, bir konu ya da sorun üzerinde daha çok da düşünmeyi ve düşünülenleri kısaca bir iki cümle ile açıklamayı öngören bir bilgi/görüş alışveriş yöntemidir (Arslangiray, 2003).

Bir eğitim bilim terimi olarak “Sessiz Toplantı”, “birbirini tanıyan ve sayıları 5 ile 35 arasında değişen bireylerin oluşturduğu bir grup tarafından... bir konu veya sorun üzerinde daha çok düşünmeye yönelik, sözlü ifadesi sınırlı... 15-60 dakikalık bir toplantı biçimidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Bergevin, 1971: 182, 184).

Toplantılarda bireylerin karşı karşıya gelmesi, onları tartışmanın içine çekerek taraf olmaya iter. Sessiz toplantıda konular karşılıklı tartışılmak yerine fikri olanın o konu hakkındaki fikrini dile getirmesi şeklinde cereyan ettiği için tartışmaktan çok fikir üretme gerçekleşir.

Bireylerin tek tek konuşma fırsatı bulmalarından çok, birlikte düşünmelerini öngörmesi ve toplantıda ele alınan soruna ortak çözüm getirmelerini sağlaması açısından “Sessiz Toplantı”, bilgi uygulama yöntemlerinden biri olan “Küme Tartışması”yla (Geray, 1978: 77) ve “Beyin Fırtınası”yla benzerlik göstermektedir.

Bu yönteme göre toplantıya katılan üyeler, karşı görüşte bile olsalar düşünce, duygu ve görüşlerini açıklarlarken bir karşı çıkış, bir karşılıklı yanıt verme, bir tamamlama yapma gibi tutum içerisinde bulunmazlar: sadece düşüncelerini ya da konuya ilişkin bildiklerini birkaç cümle ile açıklarlar (Arslangiray, 2003)

Ayrıca, her üye konuşmak zorunda da değildir. Ama konuyu enine boyuna düşünmek, konuşulanları dinleyerek kendi içinde tartmak ve tartışmak zorundadır. Bir üye, aklına gelen bir düşünceyi ancak paylaşmak istediği zaman konuşur: tepki göstermek ya da katkıda bulunuyor olmak için değil (Bergevin, 1971: 182).

Bu yöntem, herhangi bir sorun ya da konunun açıklanabilmesi için doğrudan doğruya düzenlenebildiği gibi, gereksinim duyulması halinde bir başka toplantının (örneğin bir açık oturum, sempozyum ya da herhangi bir ders) tamamlayıcısı olarak da düzenlenebilir.

“Sessiz Toplantı”nın en önemli zaman dilimini, sessizlik dönemi oluşturur. Bu aşamada üyeler, ele alınan konu ya da sorun üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmak ve ilgili konu hakkında düşünsel irdelemelerde bulunmak durumundadır.

“Sessiz toplantı”ya, belirlenen konu üzerine çalışmalar yapmış olan grup üyeleri ile toplantının yönetimini üstlenen başkan katılır.

Başkan toplantıyı açan ve kapatan kişidir. Kısa bir açış ya da kapanış konuşmasının dışında toplantıdaki durumu veya konumu, herhangi bir üyeden farksızdır. Yani, herhangi bir tartışma söz konusu olmadığı için toplantıyı yönetmez. Ancak toplantının zamanında başlayıp zamanında bitmesi açısından sorumluluk üstlenir. Eğer çok gerekirse toplantı başında ya da sonunda bu toplantı biçimi, niteliği ve önemi hakkında kısa bir açıklamada bulunabilir (Bergevin, 1971: 183- 184).

Her türden eğitim yönteminin sağlıklı biçimde uygulanabilmesi için insanın kendini açık yüreklilikle ifade edebilmesi, düşüncelerini ya da bildiklerini açıklarken kendini özgüven içerisinde

duyumsayabilmesi büyük önem taşır. İşte insanın bu niteliği kazanabilmesinde uygun ortamlardan birini sunabilecek olan “sessiz toplantı”, çeşitli eğitim yöntemlerinin bir tamamlayıcısı olarak ciddiye alınması ve eğitimin hemen her aşamasında başvurulması gereken bir eğitim yöntemi olarak karşımıza çıkar (Arslangiray, 2003)

1.1.8.2 İnteraksiyon Modeli

Bu yaklaşıma göre her toplantının idareci, grup üyesi, başkan, yazman, aracı rollerini sahiplenen görevlileri olmalıdır.

1.1.8.2.1 İnteraksiyon Metodunda Başkan

İnteraksiyon Metoduna göre başkan/idareci toplantıyı direkt idare etmez. İdareci sadece aktif bir katılımcıdır. Bu metoda göre idarecinin yapması gerekenler toplantıya katılmak ve olayı izlemektir. İdareci gerekirse görüş belirtebilir. Ancak görüşünün diğer katılımcılardan daha fazla değeri yoktur.

Aksi takdirde idareci bütün sorumluluk ve yetkileri eline alır: bütün son kararları idareci verir: lüzumlu gördüğü sınırlamaları yapar ve toplantının gelişme tarzından hoşnut değilse kontrolü tekrar ele alır: gündemi kendisi düzenler: yalnız ve yalnız kendi görüşleri üzerinde durur: grup üyelerini sorunları ve sınırlamaları olduğu gibi kabul etmeye zorlar: toplantıdaki grubu isterse değiştirir: yayın araçları ve kamuoyunun önüne de kendisi çıkar (Doyle ve Stratus,1998:100).

1.1.8.2.2 İnteraksiyon Metodunda Grup Üyesi

Toplantıya aktif olarak katılan herkes grup üyesidir. Aracı ve kayıt tutucunun tarafsızlığını korumak ve görüşlerinin dosdoğru kaydedildiğini kontrol etmek grup üyelerinin görevidir. İnteraksiyon Metodu uygulandıkça, olanları kontrol etmek grup üyelerinin elindedir. Grup üyeleri toplantı yöntemine ait önerilerde bulunabilir, aracının önerilerini reddedebilir ve genellikle toplantının akış tarzını belirlerler.

İnteraksiyon metodunda grup üyesi, aracının katılanları kişisel hücumlardan koruduğunu, belli şahısların tartışmaya bütünüyle egemen olmasına engel olduğunu ve gündemdeki konuları görüşmek için en iyi metot ve teknikleri bulmayı düşündüğünü bildiği için bütün enerjisini gündem konularına yöneltir (Doyle ve Stratus,1998:100).

1.1.8.2.3 İnteraksiyon Metodunda Aracı

İnteraksiyon metodunda toplantı yöneticisi görüşmelere grup üyesi gibi katılır. Karar verme sorumluluğunu kararlarda görüş bildirerek devam ettirir. Kendi görüşlerinin savunmasını yapar: hiçbir şekilde diğerlerine zorlamada bulunmaz: yetki ve sorumluluğunu devam ettirir. Toplantının yürütülmesi ile ilgili bütün işleri “aracıya” aktarır.

Aracı toplantıyı yürütür, gruba hizmet eder. Aracı toplantı sırasında tarafsız olup kendisi herhangi bir değerlendirmede bulunmaz. Katılanların ellerindeki sorunu en etkili metotları kullanarak en kısa zamanda halletmelerini sağlamaya çalışır.

Aracı grubu topladıktan sonra, gündemdeki sorunların ele alınma yollarını ortaya koyar ve ortak bir yöntem takibi konusunda görüş birliğine varıncaya kadar bekler. Daha sonra aracı, istenenlerin yapılmasına kadar grubu aynı yöntem üzerinde tutmaya çalışır veya gerekli görürse yöntemi değiştirir.

Aracı bütün katılanlara eşit fırsat tanımak, onları kişisel hücumlarla karşılaşmaktan korumak, toplantının belli bir kişi veya kişilerin egemenliğine girmesine engel olmakla sanki bir trafik polisi görevi görmüş olur. Eğer grup uyumlu çalışıyorsa, aracının fazla bir şey yapmasına ihtiyaç kalmaz, grup üyelerinin kendi kendilerine toplantıyı yürütmelerine izin verir. Ortalık kızıştığında veya durum iyiye gitmediğinde ise aracı duruma el koyar. Toplantının yürütülmesi, kimlerin konuşacağını atanması, saldırgan davranışların önlenmesi ve grubun kararlaştırılan gündem dışına çıkmaması için yetkisini kullanır...

Aracı tamamen tarafsız olmalıdır. Kendisi toplantıya herhangi bir görüş getirmedeği gibi, diğerlerinin görüşleri için değerlendirme yapmaktan da kaçınmalıdır. Ancak toplantıya el koymak mecburiyetinde kaldığı zaman, ortaya atılan görüşlerden birini seçiyorsa bunu-belirtmek ve eleştiri yapmak için gruptan izin istemelidir. Aracı belli kişilerin, başkalarının hakları zıddına fazla konuşmalarına izin vermemeli ve böylelerini hemen susturmalı: böylece toplantının akışını gerektiğinde değiştirebilmelidir.

Aracı ile toplantıya katılanların geri kalanları arasındaki bu dürüstlük anlaşması bir tür sosyal anlaşma olup, aracılık İnteraksiyon Metoduna has bir roldür. Bu rol sayesinde toplantıdaki aksaklıkları kendiliğinden gideren bir sistem oluşturulmuş olur (Doyle ve Stratus,1998:44-45).

İnteraksiyon metodunda aşğıdaki bilgi ve becerilere (Tablo 1.1) sahip bireylere yönetici tarafından aracı rolü verilebilir.

Tablo 1.1 İnteraksiyon metodunda aracı rolünün gerektirdikleri

- ✓ *Grubun tarafsız bir hizmetçisidir.*
- ✓ *Kendisi ortaya görüş atmaz, başkalarının görüşlerini de değerlendirmez.*
- ✓ *Grup enerjisini ortak bir mesele üzerinde birleştirir.*
- ✓ *Değişik metod ve usuller tavsiye eder.*
- ✓ *Kişileri ve fikirlerini hücumdan korur.*
- ✓ *Katılmayı teşvik eder.*
- ✓ *Gruba kazanç/kazanç çözümlerine varmakta yardımcı olur.*
- ✓ *Toplantı öncesi ve toplantı sonrası lojistiğini temin eder.*

Kaynak: Doyle, M. ve Stratus, D. (1998). “*Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır?*”, İstanbul: Nesil Yayınevi:141

1.1.8.2.4 İnteraksiyon Metodunda Kayıt Tutucu

“ Tıpkı aracı gibi kayıt tutucu da tarafsız bir grup hizmeti yüklenerek kendisi toplantıya müdahale etmez. Kayıt tutucunun görevi, grup üyelerinin sözlerini kullanarak söylenen önemli noktaları yakalamakla grubun görüşünü bir bütün olarak yansıtmak ve böylece kısa süreli hafıza ile uzun süreli hafızayı bir araya getirmektir. İyi bir kayıt tutucu toplantının normal akışını asla durdurmaz veya yavaşlatmaz (Doyle ve Stratus,1998:51).

Kayıt tutucunun aldığı notlar grup belleğini oluşturur. Grup belleği toplantı boyunca söylenenlerin kayıt altına alındığı bir not defterdir. Gerektiğinde grup belleğine bakılarak kimin ne söylediği, hangi fikir üzerinde konuşulması gerektiği, toplantının seyri sırasında değinilmeyen noktaların tespiti gibi birçok detay yakalanabilir.

“Aracı için de grup belleğinin (tutulan kayıtların) çok büyük önemi vardır. Çünkü grup belleği hem toplantı prosesinin, hem de içeriğin kaydedilmesi demektir. Eğer gündemde üç konu üzerinden durmak kararlaştırılmışken duvardaki kayıtlar sadece bir konunun ele alındığını gösteriyorsa, aracı diğer konulara geçmeyi gruba rahatlıkla anımsatabilecektir.

Başkan veya idareci için ise grup belleği birçok zorlu problemleri apaçık gözler önüne serdiğinden ideal bir şeydir. Varılan bir karar kayıtlarda gösterilir: yapılması gereken bir iş varsa bu işi kimin, hangi tarihte yapacağı karşısına yazılır. Bir sonraki toplantıda bu kayıtlar gözden geçirilerek kimin ne yapmış olması gerektiği apaçık oraya çıkmış olur (Doyle ve Stratus,1998:53).

Kayıt tutmanın yararlı olduğu muhakkaktır. Birçok toplantıda söylenenler kayıt altına alınmadığı için çok değerli fikirler gündeme alınmadan kaybolur gider. Bazı fikirler de söyleyeni kadar değer gördüğünden dikkate alınmaz. *“Toplantıda ortaya atılan görüşler sahibinin ismi olmaksızın yazıldığından bir kişinin görüşü bütün gruba mal edilmiş olmaktadır. Bir görüşün yazılışından az bir süre sonra grup üyeleri o görüşün aslında kime ait olduğunu unutacaklardır. Böylece görüşlerin gruba mal edilmesi, grubun belli bir çözüme varmasını daha da kolaylaştırır (Doyle ve Stratus,1998:58).”*

1.1.8.3 Açık Alan Teknolojisi (AAT)

AAT basit fakat aynı zamanda da etkili bir çeşit toplantı yapma tekniğidir. Değişik sayıda kişiden (2-2000) meydana gelen grupların bir araya gelmesine ve kısa bir sürede çok karmaşık konular üzerinde çalışmalarına yardımcı olur.

Kurum, topluluk ve toplumları oluşturan bireylerin kendilerine göre önemli olan konuları, dertleri, eksikleri gündeme getirme: duygu, heyecan ve kaygılarını ortaya koyma: birbirleriyle paylaşma, birbirlerinden öğrenme ve mümkünse birlikte sorumluluk alarak çözümler üretmeleri konusunda kullanılan en etkili yöntemdir (Herman, <http://www.openspaceworld.org/>, 25.09.2008).

Harrison Owen, konferanslar düzenlediği yıllar süresince konferansın çoğu kişi için en faydalı bölümünün “ kahve molaları” olduğunu fark ediyor ve buradan yola çıkarak kahve

molalarında gözlemlediği ilgi, istek ve sinerjii, verimli bir toplantıda bulunan üretkenlik ve sonuca varma-karar alma özellikleri ile birleştirmek üzerine düşünmeye başlıyor : “İnsanların bir araya gelişlerinin veya toplantıların temel öğelerini belirlemek ve bunu çok sade bir yaklaşımla düzenlemek mümkün olabilir miydi?, öyle ki somut sonuçlar alınacak bir toplantı olsun ama aynı zamanda bir kahve molasının doğallığını taşıyın” Ve bundan sonra 90’lı yıllarda AAT’ni oluşturmaya başlıyor. AAT yaklaşık 15 yıldır dünyanın dört bir tarafında, çok çeşitli konularda düzenlenen toplantılarda, yayılarak ve artarak kullanılmaktadır (AAT Nedir?, <http://www.acikalanteknolojisi.com/>, 25.09.2008).

Herkesin konuya katkıda bulunma şansı eşittir. Katılımcı, demokratik ve çoğulcu bir toplantı yöntemidir. Kolaylaştırıcı, süreçle ilgili genel bir giriş yapar ve sürecin nasıl işlediğini açıklar. Kolaylaştırıcı, gündeme getirmek istediği konu önerisi olanları (soru, dert, öneri vs.) olan kişileri çemberin içine davet eder, onlardan konularını bir kâğıda yazmalarını ve gruba duyurmalarını ister. Bu kişiler, oturumlara çağrı yapacak ve oturum başkanı olacaklardır.

Oturum başkanları konu önerilerini yazarak duvara asarlar ve toplanmak için bir zaman dilimi ve yer seçerler. Bu süreç, artık gündem konusu kalmayana kadar devam eder. Daha sonra, grup bölünür ve oturum başlıkları ile donanmış “gündem duvarına” gider. Katılımcılar, katılmak istedikleri oturumların zaman ve yerlerini not ederler. Oturumlar yapılır ve her grupta belirlenen bir yazıcı veya başkan tarafından hazırlanan raporlar haber duvarına asılır. Bütün bu raporlar, toplantının sonunda tek bir belge haline getirilecektir.

AAT ile toplantı yönteminde dikkat edilmesi gereken temel öğeler şunlardır:

- Açık Alan Teknolojisi ile düzenlenen toplantılarda katılımcılar bir daire oluşturacak şekilde otururlar, dairenin ortasında yalnızca çalışma kâğıt ve kalemleri bulunur.
- Toplantı, katılanların ortak ilgisi olan bir konu başlığı altında yapılmalıdır.
- Konuyla ilgili, katkısı olabilecek kişilere davetiye gönderilir ve arzu edenler gelir.

1.2 TOPLANTI LİDERLİĞİ

Bir toplantının asıl hedefinin olumlu ve üretken sonuçlar elde etmek olduğunda herkes hem fikirdir. Birçok kişi, katıldıkları toplantıların amacına ulaşmadığını ve toplantının başarısız olduğunu belirtmektedir. Toplantılar, bir amaca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Kendi başlarına bir amaç değildirler. Bir toplantının sonucu, birtakım etkinliklerin başlangıcı veya en azından başka bir toplantıya hazırlık anlamına gelir.

Toplantılar, ortak fikir ve projeler üretirler ve katılımcılarına birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı sunarlar. Amacına ulaşmış toplantılar da bu şekilde gelişenlerdir. Bunun tam tersinin yaşandığı durumlarda ise çözüm üretmekten uzak bir toplantı ortamı oluştuğu gibi, aynı zamanda yeniden toplantı yapmak zorunda da kalınır (<http://www.genckolik.net/>, 24/09/2008)

Çoğu zaman her yönetici toplantıların yoğunluğundan yakınır. Kötü yönetilen, kötü planlanan, iyi hazırlanılmamış toplantılar, insan kaynağının önemli bir zaman dilimini yok etmektedir.

Pek çok toplantının herkesin çok fazla zamanını aldığı kesinlikle ortadadır ve bu toplantıların çoğunun da pratik sebeplerden daha çok geleneksel sebeplerden dolayı yapılmakta olduğu bilinen bir gerçektir. Toplantıların çoğu aslında yapılması gerekli olmayan zorlama toplantılardır. Gerekli toplantılarda ise yöneticiler toplantıya kimin katılması gerektiğini çok iyi tespit etmek zorundadırlar. Aksi halde orada bulunmaları gerekenlerin zamanı boşa harcanmış olacaktır. Bu şekildeki yararsız toplantıların en kötü yanı, sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir (Scoot, 1995: 77).

Çoğu birey, düşüncelerini istediği gibi aktaramadığı, sonuçlarının kendisini memnun etmediği ve yakaladığı konuşma fırsatlarını iyi değerlendiremediği toplantılardan şikâyet eder. Bunun nedeni olarak da, toplantının esas konusunun dağılmasını gösterir. Gerçekten de temel konudan uzaklaştığında, toplantı bütünüyle vakit kaybı ile sonuçlanır.

Toplantılar yöneticilerin en büyük silahı, yönetim biliminin ise kalbidir. Toplantılar ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı ve eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon

bozucu ve sıkıcı olabilir. J.K. Galbraith bunu şu şekilde ifade etmektedir: “Eğer bir şey yapmak istemiyorsanız ya da yapacak bir şeyiniz yoksa toplantı yapmanız kaçınılmazdır.” (Akt. İŞSEVER, Toplantı Yönetimi,2001)

Toplantının üretken ve sonuç alacak biçimde yönetilmesi aslında çok zor bir iş değildir(<http://www.rehberliknet.com>, 23/09/2008).

Toplantı süreci, çeşitli yöntem ve tekniklerle oluşturulur ve yönetilir. Bu süreç, hedeflenen sonuca ulaşmayı sağlayacak yol haritasının oluşturulması ve uygulanmasını içerir. (/www.nev hizdemirel.com, 2008/09/24)

Araştırmalar, küçük ya da büyük seviyedeki yöneticilerin tamamını günün en az yarısını toplantıda geçirdiğini gösteriyor. Bu nedenle toplantıların sohbet değil tartışma saati olduğu bilinmelidir. Verimli bir toplantının ana şartı önceden nasıl bir toplantı yapılacağına karar vermektir (Drucker, t.y.).

Toplantı çeşidi ne olursa olsun her toplantıda dikkat edilmesi gereken belli özellikler olmalıdır. Ancak toplantılar için gerekli ortam sağlandığında sonuç alınabilir.

1.2.1 Toplantı Liderinin Belirlenmesi

Kocabaş Ve Gökbaş'a göre öğretmenler kurulunu, kurulun seçeceği başkanın yönetmesine yöneticiler karşı çıkarken öğretmenler kararsız kalmışlardır. Özellikle genel lisedeki öğretmenler kurulu kendi seçecekleri bir başkanın yönetmesini istemişlerdir (Kocabaş Ve Gökbaş, 2002).

Toplantı yöneticisinin rolünü, toplantının beklenen hedeflerine varmasını sağlamak için toplantının akışını kontrol etmek olarak görüyoruz (Payne,1998:36).

Bir toplantının başkanlık koltuğu öldürücü olabilir. Aynı anda hem toplantının etkisini hem de liderin cazibesini yok edebilir.

Önderlik hiçbir zaman kötüye kullanılmaz ve sık sık başkasına devredilir. Önderliği karakterize eden şeyler, John Moten Jr.'ın şiddetle savunduğu şu kavramlardır: karizma, güven, bağlılık, duyarlılık, güçlülük ve otokontrol. Önderden sorumluluklarının bilincinde olması ve bunları yerine getirmesi beklenir. Toplantıya hazırlanmış gelen önder, toplantı prosedür ve dinamiklerini bilir ve uygular, ama gerektiğinde bunları esnetir (Akt.Linkemer,1993:65).

Toplantılar grup eylemi olduğundan alınan başarılar paylaşılırken, başarısızlıklar yöneticiye mal edilir.

Toplantı yöneticisinin görevi grup eylemi olan toplantıdan, her bireyin görev ve sorumluluğu istekli olarak sırtlanmış olarak ayrılmasını sağlamaktır. Bunu sağlamak için aktif yöneticilik becerilerine sahip olmak gerekir.

Yöneticilik becerilerinin en çok göz önüne serildiği yer toplantılardır. Etkili bir yönetici (Barker,2000:55):

- Grubun görevine odaklanmasını sağlar
- Her bireyin yeteneğini kullanacak fırsatlar yaratır
- İnsanların takım olarak düşünüp çalışabilecekleri bir ortam oluşturur.

Verimli bir başkanlığın anahtarı: üç sorumluluğu (görev, işlem ve toplantının kaydı) dağıtmak ve farklı insanlara vermektir (Barker,2000:57).

“Toplantılarda yapıcı bir diyalogu devam ettirmek oldukça güçtür. Hassas bir toplantı yöneticisi gruptaki şahısların ihtiyaçlarını anında duyarak ona göre vaziyet alır ve böylece toplantının uzun zaman için tek bir kişinin egemenliği altında kalmasını engeller (Doyle ve Stratus,1998:36).”

Bütün toplantılar birtakım kurallara göre yürütülür -ya da öyle olması gerekir. Düzen yoksa düzensizlik vardır ki bu da toplantının amacına ulaşamamasına neden olur. Dolayısıyla, yönetici düzeni sağlamak zorundadır. Katılımcılar yöneticiden kuralları uygulamasını beklerler (Hageman, 1990:52).

1.2.2 Liderlik Faktörü

Lider, atmosferi ayarlayabilen kişidir. Bir toplantı, üretici, dinamik, ilerici ya da engelleyici olabilir. Toplantı, katılanların olumlu bir ortamda fikirlerini serbestçe söylemelerini de sağlayabilir, düşünceler üzerinde baskı kurmak için de kullanılabilir. Lider, gündem üzerinde sıkı bir kontrol de kurabilir, toplantının organize olmamış, yönlendirilemeyen bir çalışma haline gelmesine de neden olabilir. Lider toplantı yönetiminde pek çok rol oynar. (Thomset,1997:32).

Saygı gören etkili bir yönetici olmak için toplantıyı amacından saptırmamak gerekir. Toplantının amacını gerçekleştirmek için toplantı yönetiminin üç safhası kontrol altında tutulmalıdır: Önceden planlama, toplantıyı yönlendirme, takip.

1. **Önceden planlama:** Toplantı öncesinde alınan önlemler, toplantının etkinliğini büyük ölçüde belirler.
2. **Toplantıyı yönlendirme:** Bazı yöneticiler, açıklık ve kontrollü olmak arasında bir denge kurmanın ne kadar gerekli olduğunun farkında değildirlere, bu yüzden toplantıları çok katı kurallar çerçevesinde düzenlerler. Böylece kimse katkıda bulunamaz, hatta konuşamaz bile. Diğerleri de toplantıları çok yakından kontrol etme hevesine düşer ve hemen hemen hiçbir liderlik gösteremezler. Bu ikisinin ortasında yer alan: rahat, açık, ancak kontrollü bir toplantı, en uygun toplantı ortamı olacaktır. Bu toplantıda lider tamamen kontrolü sağlar, katılımcılar da serbestçe katılımında bulunurlar.

Liderler, iyi ve dürüst bir yönetim tarzı gösterdikleri, cevaplar üzerinde baskı kurmak yerine, açıklıkla sorular sordukları ve toplantı boyunca çok fazla konuşmadıkları zaman gerçekten etkili olurlar.

3. **Takip:** Bir toplantıyı ancak tüm faktörler gerçekleştiği zaman, başarılı bir toplantı sayılır. Liderin en büyük sorumluluklarından biri, verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktır. Başarı, sadece katılımcılar kendilerinden bekleneni yaparlarsa mümkündür. Bu yüzden lider, toplantıyı izleyen günler ve haftalar boyunca diğerlerinin, beklenildiği gibi uygulamalara geçip

geçmediklerini izleyebilecek konumda olmalıdır. Bir lider olarak, takip etme görevi, sadece toplantıda dikkatli ve yoğun ilişkiler içinde olmayı değil, bunu aynı zamanda toplantıdan sonra, gelecekte de sürdürmeyi gerektirir (Thomset,1997:32).

Toplantılarda kimsenin egemenlik kurmamasını ve kimsenin gölgede kalmamasını sağlamak, toplantı yöneticisinin görevidir. Aynı zamanda, katkıların konu dışına çıkmamasını sağlamak da toplantı yöneticisinin görevidir.

Grup dinamiklerine bağlı olarak, liderin zaman zaman şu görevleri de yerine getirmesi gerekir (Morgon,2006:77):

- **Bekçilik.** Gündeme bağlı kalınmasını, konuşmak isteyen herkesin bu fırsata sahip olmasını ve tartışma üzerinde kimsenin hâkimiyet kurmamasını temin edin
- **Şeytanın avukatlığı.** Olgunlaşmamış, üzerinde yeterince düşünülmemiş bir mutabakatın ortaya çıkmasına engel olun
- **Mutabakat sağlayıcı.** Üyeler arasında mutabakat olan alanları tespit edip aydınlığa kavuşturun
- **Amigoluk.** Hak ettikleri noktada üyeleri övün (olabildiğince dürüst bir şekilde)
- **Jokerlik.** Tansiyonu düşürüp üyelere aralarındaki ortak bağları hatırlatın. Tansiyonu düşürmek için espriye başvurun, ama üyelere bazılarını karşısına alan ya da gücendiren şakalar yapmayın
- **Bumeranglık.** Soru soran kişiye aynı soruyla karşılık verin. Bu, liderin her türlü soruya yanıt vermek zorunda olmadığı mesajını verecektir.

Bir toplantıyı yönetmek için grupların nasıl çalıştığını ve nasıl işlediğini bilmek, toplantıya etki eden güçleri anlamakta çok yardımcı olur (Ozkir, www.niziphaber.com, 24.09.2008).

Liderlik için tüm doğru cevapları bilmek gerekli değildir. Cevap yanlış olduğunda veya kararsız kaldığında risk artar. Doğru cevap üretme baskısından kurtulma, tüm katılımcıları sorunu anlamaya ve çözüm aşamasına katkıda bulunmaya davet eder (Toplantı Yönetimi, www.nevhizdemirel.com,24.09.2008).

Lider yönetici karar sürecine astların aktif katılımını sağlar. Bunun için toplantılar önemli birer fırsattır (Göküş, www.caginpulisi.com.tr, 30.10.2008).

1.2.3 Aktif Ve Pasif Liderlik

Pasif liderlik tamamen arka planda kalıp, toplantının gidişatında söz sahibi olmamak demektir. Pasif liderlik yapan toplantı yöneticisi toplantı yönetim becerilerini kullanmaz. Dolayısıyla toplantının başlangıç ve bitiş süreci katılımcılar tarafından ayarlanır. Kontrol tamamen diğerlerinin elindedir. Çoğu zaman yöneticinin yönetim ve kontrol güçleri, bazen de gündemleri yoktur.

Aktif liderlikte lider her şeydir. Başlatır, yönetir, konuşur, karar alır ve bitirir. Toplantı liderin toplantısıdır. Dolayısıyla katılımcıların oylama sırasında el kaldırmaktan başka pek fazla sorumluluğu yoktur.

Aktif ama arka planda kalacak bir lider daima kontrolü sağlar, çeşitli fikirler öne sürerek ve kararlar alma konusunda grubu cesaretlendirerek en iyi sonuçlara ulaşır.

1.2.4 Toplantılarda Yönetilmesi Gereken 3 Boyut

Bir toplantının şu üç boyutunun başarıyla yönetilmesi gerekir(Dunsing,1989:54):

Toplantı yönetiminin işlemleri. Her toplantı küçük bir yönetim merkezidir. Verimli olması için bir toplantının amacı, öncelikleri zaman programı, görev tanımları ve değerlendirme yöntemi olmalıdır. Ayrıca, toplantının bir gündemi, iç tüzüğü ve toplantıya katılan kişileri amaca yöneltecek kuralları bulunmalıdır. Bunlar olmadan toplantılarda harcanan güçten yüksek verim elde etmek mümkün olmaz

Toplantıdaki sosyal ilişkiler. Yukarıdaki yöntemler bireysel enerjiyi yönlendirir ama bu enerjinin miktarını belirleyen, bireyler arası ilişkiler ve başkanın bunu yönetmedeki hüneridir. Bu hünerse, "açık" konuşma ve "zamanı iyi kullanma" yeteneğiyle duygulardan yararlanma ve toplantıyı kapatabilme becerisini içerir.

Fiziksel ortam. İnsanın konu olduğu bir olayda en yüksek verimin sağlanması için faaliyet ortamının niteliklerine özen göstermek gerekir. Toplantı odasının yeri, tipi ve boyutları dikkatle seçilmeli, ışık, ısı, havalandırma gibi diğer önemli öğeler de göz önünde bulundurulmalıdır. Fiziksel rahatlık sağlayan bir ortam, yukarıda belirtilen iki toplantı boyutunun yönetilmesini mümkün kılar.

1.2.5 Sorunlar Ve Çözüm Yolları

Her ihtiyacı karşılayabilecek tek bir reçete olmamakla birlikte, su yüzüne çıkmış sorunlara çözüm getiren dört bölümlük bir yaklaşım vardır (Dunsing,1989:54) :

1. Toplantı konusunda bilinenleri bir araya toplamak.
2. Toplantıya katılan kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak.
3. Toplantılarda karara katılmayı sağlamak.
4. Toplantılardaki zamanı iyi denetlemek

Oturum başkanının kontrolü elinden kaçırmasına neden olan en önemli durum, tartışmalardır. Tartışmalar seslerinin yükselmesine, heyecanın artmasına ve yöneticinin asli görevini yitirip hakemliğe başlamasına sebep olur.

Tartışmaları sona erdirmekte kullanabilecek bir teknik vardır. "Süreç kontrolü" (Linkemer,1993:51) denen bu teknik, olup biteni bir video kaydı gibi durdurup, durumu gözden geçirmekten ibarettir.

Bu yöntem sayesinde toplantıya katılanlar bu durumda müdahale edenlere değil müdahalenin kendisi üzerinde odaklanırlar.

Blok halinde yapılan çekişmeleri sona erdirmekte kullanılacak teknikler şunlardır (Linkemer,1993:52):

1. Sorular sorarak insanların gerçek düşüncesini ve muhalif görüşleri ortaya çıkarmak.
2. İnsanların fikirlerini toplantıya katılmadan önce yazıya geçirmelerini istemek
3. Tartışmayı körüklemek ve sessiz kalanları konuşmaya teşvik etmek
4. Başkalarını tartışmanın içine çekerek, toplantının havasını değiştirmek.
5. Konunun uzmanlarının fikrini sormak.
6. Grubun önderi olarak yönetici, kendi fikirlerini sona saklamalı: önderlik rolünü bir başkasına devredip, üyelerden toplantı sürecini eleştirici bir gözle değerlendirmelerini isteyerek herkesin

farklı düşünmesini sağlamalı.

1.2.6 Hareket Stratejisi

Toplantılarda hedef kazanmaktır.

Bir grubu idare etmek, kimlerin konuşacağını ve toplantıda nasıl bir yol takip edileceğini belirlemek oldukça önemli bir sorundur. Toplantıda takip edilecek yöntemi kontrol etmek, toplantının içeriğini kontrol etmeyi de sonuç verebilir: yani yöntemin (prosesin) kontrolüyle büyük ölçüde neler olacağı da atanmış olur (Doyle ve Stratus,1998:40).

Başkan usulden sorumlu olduğu için tartışma ya da çekişme hususlarında karar vermemelidir. Katılımcılar kendi bakış açılarını ortaya koyarlar ve başkan onların savunduğu görüşler hakkında yargı vermek durumunda değildir.

Ne var ki bazen, aşağıdaki gibi durumlarda, savunulan görüşün kendisi usule aykırıdır (Hageman, 1990:53):

- İftira
- Gündemde o konuya yer yoktur ve daha sonra ortaya atılması gerekiyordur veya öngörülmuş bir zaman diliminde karara bağlandığı için şimdi söz konusu edilmemesi lazımdır.
- Başkana, diğer bir katılımcıya ya da bir üçüncü kişiye haksız bir saldırı içeriyordur.

Bir liderin mevcut durumu değiştirme fırsatı vardır. Her lider kendince farkındalık oluşturmalıdır. Sorunların çözümünde izlenecek strateji farkındalık oluşturur.

Farkındalık oluşturmak için daima dört sonuç üzerinde ısrarcı olunmalıdır (Thomsett,1997:24):

1. Problemi çözmekten sorumlu olanlar görevlerini yapmalı
2. Diğerleri ona nasıl yardım edebileceklerini bilmeli
3. Nasıl bir yaklaşımda bulunulmalı olduğu önceden tespit edilmeli

4. Süre belirlenmelidir

Farkındalığın nasıl oluşturulacağı seçilecek yönetim yöntemine bağlıdır. Yöneticiler hakkında en fazla yapılan eleştiriler çok diktatör olmaları ve yeterli denetimi koruyamamalarıdır. Çoğu yönetici toplantıyı ulaşması gereken sonuca doğru yönlendirmek zorunluluğunda hisseder. İyi yöneticiler yetkilerini katılımcıların yeteneklerini serbest bırakmada kullanırlar.

Pek çok yönetici doğal olarak, yönetmek için kendi yaklaşımını kullanır. Eğer yönetici nispeten demokratik bir insansa, katılımcılardan da oldukça yüksek düzeyde verim alabilir.

1.2.7 Yöneticilik

Toplantılar lider veya yönetici statüsündeki kişilerce yönetilir. Kişi toplantıya hangi statü ile katılacaksa o rolü benimsemeli, hareket tarzını oluşturmalıdır. Kişinin kurumu içerisindeki konumu edineceği role bağlıdır. *Toplantılar, yöneticilerin en büyük silahı, yönetim sanatının ise kalbidir (Güneş ve Demirtaş, 2001:16).*

Yöneticiler, resmi kurumlarda daha fazla otoriteye sahipken, resmi olmayan kurumlarda otorite yerini güvene bırakır. Resmi kurumlarda başarı büyük oranda yöneticiye aitken, resmi olmayan kurumlarda başarıda, başarısızlıkta grubun ürünüdür. Yöneticilik bazı özel yükleri üstlenmeyi gerektirir (Gordon 1997:133).

Toplantı yöneticiliğinin, ilk şartlarından biri kuşkusuz ikna kabiliyetidir. Karşısındakini ikna konusunda zaafı olan yöneticinin başarılı olması zorlaşır. İkna için başvurulacak bazı yollar vardır. Bunun için içtenlik zorunludur. İçtenlik kendine inanmayla başlar.

İkna için başvurulacak yollardan bir diğeri dolaysız konuşmadır. Ne kadar fazla açık konu varsa o kadar zihinler dağılacaktır. Yöneticinin ne düşündüğünü direk söylemesi katılımcılara, olayın ciddiyeti konusunda uyarıcı rol oynar.

Olduğundan az gösterme, ikna konusunda iyi bir araçtır. Abartma her şeyi mahveder. Konuşmacı, taşkınlığından, melodrama başvurmasından ya da sahte gözyaşlarından dolayı suçlanır (Hageman, 1990:17).

Toplantının başında hatasız olamayacağını içtenlikle söyleyen yönetici, toplantıdakilere kendini daha iyi kabul ettirmiş olur. İçten ve hoş bir üsluba sahip olmak grubun güvenini kazandırır. Bir hata yapan yönetici bunun ilk farkına varmalı ve hatasını düzeltmelidir.

Anlatımlar: amacı, hedefleri ve konuşmanın konusunu tanımlamada yararlı olur ... Bir toplantının maddeleri sırasındaki anlatımlar onları tanıtmada, bilgi vermede, kavgaları ya da düzensizlikleri gerçeklerle yumuşatmada, grubun ruh halini düzeltmede, tahrik etmede, tartışmayı alevlendirmede ya da canlandırmada yararlanılabilir (Barker,2000:69).

Toplantı sırasında gelinen mesafeyi gözden geçirmek, ileri atılacak adımların daha sağlam olmasını sağlar. Bazen duraklamak, hiçbir şey söylememek, bazen özetlemek en doğru yollardandır.

Özetlemeler grubun düşüncesini bir araya toplamada yararlı olabilir: toplantının şimdiye kadar neler başardığını yansıtmak, konuşmanın işleyişini ve düşünme işlemindeki bölümleri belirtmek amacıyla aşağıdaki şekillerde özet yapılmalıdır (Barker,2000: 69):

Maddeler Halinde Özet Yapmak: Bu, düşünce birliğini onaylayacak ve uygulanacak çalışmaları belirleyecektir. Bu özet zaman tutucu tarafından yararlı bir biçimde yapılabilir: bu onlara toplantıda konuşma fırsatı verecektir ve rollerini arttırarak aldıkları notların doğruluğunu denetlemelerine izin verecektir.

Toplantının Sonunda Özet Yapmak: Kısa bir özet toplantının olumlu bir biçimde sona ermesini sağlarken katılımcılara da başarılarını hatırlatır ve ileride yapacakları çalışmaları belirtir.

Zor Durumlarda: Tam olarak planlandığı biçimde süren bir toplantı bulunmamaktadır. Bunlar belki de yüz yüze geleceğiniz en ciddi ve ortak sorunlardır.

İdareyi Kaybetmek: İnsanlar kendi aralarında konuşmaya başladıklarında onları yeniden düzene koymak zorundasınız. Görevi yeniden belirtin: şimdiye kadarki ana fikirleri özetleyin: doğrudan sorular sorun.

Konuşmanın önemli aşamalarından biri de arada söz alarak konuşmalara yapılan sorulu müdahalelerdir. Soruları dikkate almak gereklidir. İyi sorular sorup iyi yanıtlar veren yönetici büyük bir itibar kazanır. Bunun tersine, sorular karşısında gerileyenler alay konusu olurlar. Konuşma yapmak, konuşmacıya söylemek istediklerini söylemesi için fırsat verir.

Hem başkanın hem de konuşmacının başlıca sorunu şudur: Katılımcılar konuşmacıya sorularını ne zaman yöneltecek? Konuşma sırasında kesintilere izin vermek mi yoksa sorulan sona saklamak mı gerekir? Buna karar verecek olan, konuşmacının kendisidir (Hageman, 1990:71).

Yönetici katılımcıların toplantı zamanına ilişkin ilgilerini izlemelidir. Konuşmayı erken bitirmek ve uzun konuşmalar yapmak katılımcıların her yönlü yakınmalarına sebep olacaktır.

Toplantıdaki zamanı yönetebilmek için başkan, iki temel beceriye sahip olmalıdır. Bu yeteneklerden biri, kendisi dahil herkesi devreye sokmaktır, içedönük, çekingen kişilerin, gruptaki çok konuşan dışadönük üyelere oranla çok daha üstün fikirleri olabilir. Onların sorunu tartışmaya katılamamaktır. İkinci beceri ise birincinin tersidir: bazen söz alan biri konuşmasını bir türlü bitirmek bilmez. Onu da sınırlamak gerekir (Dunsing,1989:100).

Bir toplantı yöneticisinin, tartışmanın sürmesini ve herkesin eşit oranda katılmasını sağlamak gibi iki görevi vardır (Linkemer,1993:40). Bu görevini ilk olarak katılımcıları fikirlerini açıklamaya teşvik ederek, ikinci olarak ta fikirlerini açıkladıktan sonra onları geri çekmekle yerine getirir.

Her iki görevde bazı yetenekler gerektirir (Linkemer,1993:40):

- Katılanların konuşmasını sağlamak için soru sorma yeteneği. “Sen ne düşünüyorsun?”
 - Başkalarına konuşmayı ne zaman keseceğini gösteren, örnek olma yeteneği “Söyleyeceklerim bu kadar” ya da “Benim duygularım böyle, şimdi sizlerinkini dinleyelim”
- ve
- Susturamadıkları karşısında göstereceği, tartışma yönlendirme yeteneği. “Bir başka toplantıda daha ayrıntılı tartışmaya ne dersin?”

Toplantının süresi, görüşülecek konuya, katılanların gereksinimlerine, toplantının yapıldığı mekâna uygun olmalıdır

Toplantı yöneticisinin konuşma kadar dinleme konusunda da yeterli tutum ve becerilere sahip olması gerekir. Konuşma dinamiktir ve her katılımcı konuşmanın başından sonuna kadar hem konuşmacı hem de dinleyicidir.

Herhangi bir konuşmanın kalitesi onun dinlenmesindeki kaliteye bağlıdır. Dinleyici konuşmayı göz temasını sürdürerek ya da keserek, oturuş biçimleriyle, başını sallayarak, not alarak, vb. kendi davranışlarıyla denetler: Bu durumda konuşmacı aldığı tepkiler doğrultusunda konuşmasını sürdürür ve sonlandırır.

Alan Barker’a göre dinleme konusunda toplantı yöneticilerinin dikkat etmesi gereken on nokta şunlardır (Barker,2000: 66):

1. Başkalarıyla da, kendi kendine de konuşmamalıdır. Unutulmaması gereken konuşurken dinlenemeyeceğidir.
2. Göz temasını sürdürerek, sorular sorarak, notlar alarak ilgi belli edilmelidir.
3. Başkalarının araya girmesine izin vermemeli ve yönetici de hiçbir konuşmanın arasına girmemelidir.
4. Yönetici kendini konuşmacının yerine koymalıdır.
5. Konuşmacının hareketleriyle, ses tonuyla, göz temaslarıyla ilgili sezgilere kulak vermeli ve dikkatli olunmalıdır.
6. Yaratıcı düşüncelere dikkat edip, bu düşüncelere değer verilmelidir.
7. Konuşmanın sürdürülmesi için istekli olduğu gösterilerek katılımcılar özendirilmelidir.
8. Yönetici konuyu anlayıp anlamadığını denetleyerek, geri bildirimde bulunmalıdır.

9. Konuşmacının fikrini destekleyecek görüşler sunulmalıdır.
10. Ve tekrar konuşmadan tüm olan biten izlenmelidir.

Toplantı yöneticisinin yöneticilik anlamında yapmak zorunda olduğu hazırlıklardan biri de toplantının hedefine ulaşması için gruptan ne kadar katılım beklendiğini bilmesidir. Toplantıları kazanma konusunda, katılımcıları seçmek yaşamsal önemdedir. Toplantı grubu içerisine kimlerin alınacağını belirlemek önemlidir(Payne, J. ve Payne, S.,1998:39). Katılımcıların tarafları, bakış açıları toplantıya yön verir. İyi bir yönetici toplantı katılımcılarını kendi görüşünü savunanlardan destek alarak oluşturur. Alternatif ve farklı görüşler olması gereken bir ögedir. Fikirlerin tartışması olmadan doğruya ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Ayrıca Hageman'a göre toplantı yöneticisi şu noktalara dikkat etmelidir (Hageman, 1990:77):

- ✓ Toplantı başkanı hazırlıkların yükünü üstlenmeli ya da en azından her şeyin gerektirdiği gibi yapılıp yapılmadığını kontrol etmelidir. Hazırlanmış olarak toplantıya gelmelidir. Amacını ve nasıl başarılı olacağını bilerek, toplantının havasını başkan yaratır
- ✓ Geç gelenleri gülümseyerek karşılamalı, sonra da orada bulunmalarının bir amacı olduğunu onlara hissettirmelidir.
- ✓ Toplantı yöneticisi konumundaki kişi, karşısındakini küçük düşürmekten kaçınmakla kalmamalı-ki bu durumda affedilmesi pek mümkün değildir- kişisel katılımları özellikle teşvik etmelidir.
- ✓ Mümkün olan her yerde katılımcılara adlarıyla hitap etmelidir.
- ✓ Adil olmalı, tartışmada dengeyi sağlamak için yapabileceği her şeyi yapmalıdır.
- ✓ Azınlıktakileri dinlemeli ve onları korumalıdır.
- ✓ İşin sırrı, konuşma özgürlüğünü garanti altına alırken, bir yandan da toplantının hızlı yürümesini sağlamalıdır.
- ✓ Kızarsa, bunu önceden tasarlayarak ve iyice düşünerek yapmalı. Başkanın düzenin temeli olduğunu unutmamalıdır. Toplantıya gelenler asayiş içinde olmak isterler
- ✓ Eğer bir toplantıda iki ya da daha fazla görüş varsa, hepsinin ifade edilmesini sağlamak başkanın görevidir
- ✓ Yöneticilik kürsüsünde düzenin devamlılığını sağlamalı ve toplantıyı kendi kurallarına ya da söz konusu organizasyonun kurallarına göre yönetmeli. Bunların her birinin kendi prosedürleri vardır.
- ✓ Mümkün olduğunca kuralları uygulamalı ve gündemden ayrılmamaya çalışmalıdır.

Dinleyicilere, onların görüşlerine ve zamanlarına saygı göstermeli. Başkanın gücünün en büyük kaynağı, kimin, ne zaman ve ne kadar konuşacağına karar verme hakkıdır.

- ✓ İnsanların konuşmak için kendi kendilerine söz vermelerine mahal bırakmamalıdır.
- ✓ Dinleyicilerin ilgisini canlı tutmak, bütün toplantılarda başarının önkoşuludur
- ✓ İlgi sözlerle canlandırılabilir. Anahtar soru şudur: "Siz ne düşünüyorsunuz?"
- ✓ Toplantı ne kadar küçükse, katılımın gerekliliği o kadar büyüktür
- ✓ Gerçek katılım, konuşmacının tema ve çeşitlemelerine her dinleyicinin kişisel ilgisini yöneltmesi demektir. Katılım toplantının düzene davet edilmesiyle başlar. Sessizlik ve dikkat sağlanmadıkça toplantı da başlamaz
- ✓ Hünerli bir başkan, kalabalık bir toplantıda bile içgüdüsel olarak dikkatsizleri, huzursuzlaşanları ve esneyenleri izler. Eğer toplantıdakilerin gözleri başkadaysa, ilgi sağlandı demektir
- ✓ Dinleyicilerine doğru eğilmez, çünkü bu saldırgan görünmesine yol açar. El ve kol hareketlerini vurgulama ya da protesto amacıyla kullanır. Katılımcıların kendisini dikkatle dinlemesini ister ve bunu sağlar
- ✓ Dinleyicilerin ilgisi konuşmanın içeriğiyle, söylemle ve tartışmayla sağlanır. Etken fiiller kullanıp, edilgen fiillerden kaçınarak ilgi sağlanmalıdır. Kişisel sözler kullanıp, kişisel olmayanlardan kaçınarak: pratik konulara yönelip, teorik konuları bırakarak ilgi çekilebilir.
- ✓ Konu dinleyicileri ilgilendirmiyorsa, ya hiç açmamalı ya da açmak zorunluluğu varsa hızlıca geçilmelidir.
- ✓ Yöneticinin kişisel sözlüğünde en önemli sözcük "ben" değil "siz" olursa, toplantı başarısızlıkla sonuçlanmayacaktır.

Toplantı yöneticisinin en önemli görevi kendisini geliştirmektir (Tekinay, 2004). Yaptığı konuşma sırasında süreyi etkili kullanabilmek için konulara hakim olmak ve hazırlıklı olmak gerekir.

Yönetici, net ve hızlı düşünebilmeli, dikkatli bir dinleyici olabilmeli, kendini net ve zeki bir şekilde ifade etmeli, kötü ifade edilen fikirlere netlik kazandırabilmeli, tarafsız olabilmelidir (Adair, 2003, 131).

İyi bir yönetici, tekrarları, zaman israflarını, gereksiz konuşmaları engelleyebileceği gibi aynı zamanda tüm katılımcıların aktif olarak toplantıya katkıda bulunmasına olanak sağlayacaktır (Smith, 1998, 93).

1.2.8 Politik Hareket Etme Yolları

Bir kurumda toplantılara yönelik çalışma politikaları çözümlenirken aşağıdaki öneriler izlenmelidir (Thomsett,1997:102) :

- ✓ İnsanların: kararların, tartışmaların ve çözümlerin içinde yer almak istedikleri unutulmamalı.
- ✓ Yinelenen toplantılar için katılım listesi devamlı gözden geçirilmelidir. Eğer düzenli bir toplantı ortamı elde etmek isteniyorsa, katılımcı sayısının zaman içinde artmasına izin verilmelidir.
- ✓ Bilgileri paylaşmaya istekli olmalıdır. İnsanlar bilgilendirilmek isterler ve bilgilendirilmediklerine inandıkları zaman moralleri düşer.
- ✓ Karşıt düşünceler engellememeli. Alınan bir karardaki fikir ayrılıkları ancak karşıt düşünceler sayesinde anlaşılır. Bir karar vermeden önce bütün fikirler bilinirse, sonuçların daha sağlıklı olması sağlanır.
- ✓ Kararlar, uygulamalar ve teslim tarihleri üzerinde durulmalıdır. Bunlara öncelik verildiği sürece, lider toplantı boyunca etkinliğini koruyacak ve istediği sonuçları elde edecektir.
- ✓ İyi yapılmış bir iş yönetici tarafından her zaman fark edilmelidir. Gönderilecek kısa bir not motivasyonu arttırır.

Toplantılarda tartışmaların çıkması doğaldır. Karşıt düşüncelerin seslendirilmesine yardımcı olunmalıdır. Böylelikle alternatifler konusunda fikir sahibi olunur. Ancak karşıt düşünce kolayca uyuşmazlığa dönüşebilir. Çoğu toplantı doğal olarak karşılıklı birbirini suçlama durumuna dönüşebilir. Yöneticinin durumu iyi bir biçimde ele alması için kendini uzakta tutması gerekir. Sorunun kaynağını saptamaya çalışıp, kaynağa yönelerek çözüm yolu bulunmalıdır.

Toplantı yöneticisine yol gösterecek birkaç ilke şunlardır (Barker,2000:70):

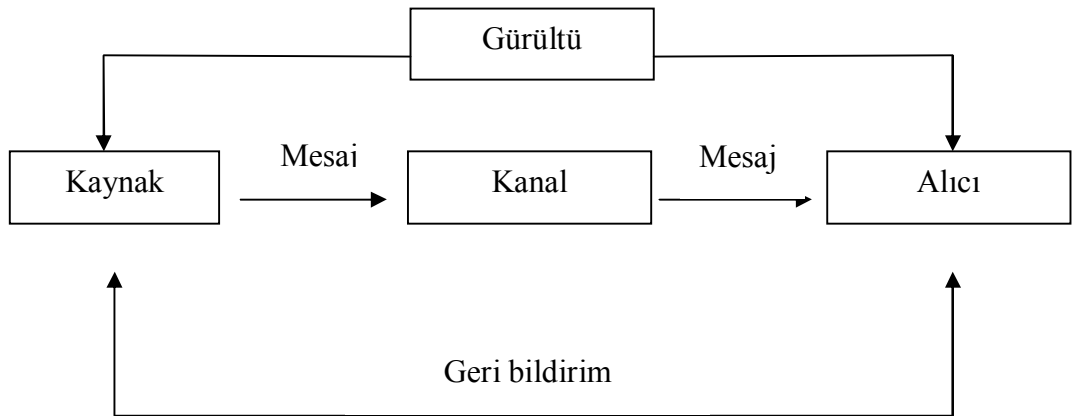
- ✓ Başlangıçta toplantının hedefi açık olarak belirlenmelidir.
- ✓ Toplantı yöneticisi görevinin konuşmayı denetim altında tutmak olduğunu hatırdan çıkarmamalıdır.
- ✓ Hızlı konuşmak anlatılanların etkisini kaybettireceğinden konuşma yavaşlatılmalıdır. Diğerlerinin konuşmasının tonu, derecesi ya da hızı konuşmaya yansıtılmamalıdır.
- ✓ İnsanların düşünceleri özetlenebilir

✓ Toplantıya gelmeyenler hakkında yapılan konuşmalar durdurulmalıdır. Onların burada olmadığı ve yalnızca hedeflerin konuşulacağı belirtilmelidir.

Toplantılarda yaşanan sorunları politik manevralarla geçiştirmenin başka yolları da vardır. Bunlar: toplantının yerini ya da zamanını değiştirmek, salonu yeniden düzenlemek ya da kurum geleneğini bozarak tam tersini yapmak gibi gözle görülür bir değişiklik gerçekleştirmektir.

1.2.9 İletişim

Toplantıların başarısı etkili bir iletişim sürecinin sağlanmasından geçtiği muhakkaktır. Yönetici ile katılımcılar arasında sağlanacak sağlıklı iletişim ile toplantı kazanılacaktır. *İyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin ilişki oluşturmak neredeyse imkânsızdır. İletişim becerilerini geliştirmek ise süreci anlamayla başlar (Odabaşı, 1997: 39). İletişim: ortak göstergelerle anlamların ortaklaştırılması sürecini ifade eder (Türkmen, 1996: 10). İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir (Tavmergen ve Aksakal, 2004:163). İletişimin genel işleme süreci Şekil 1.2'deki gibidir (Odabaşı, 1997: 41):*



Şekil 1.2 Genel İletişim Modeli

Kaynak: Odabaşı, Yavuz (1997). "Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri", İstanbul:Der Yayınları, 41

İletişimden söz etmek için kaynak yani gönderen ile alıcı olmak üzere en az iki taraf olmalıdır. Kaynaktan yollanan veriler (mesaj) gönderilen kanal ile alıcıya ulaşır. *“Bu şemada kaynak: iletişim sürecini başlatan ve mesajı gönderendir. Mesaj: kaynaktan alıcıya gönderilen bilgi, düşünce ve duygu şeklindeki uyarıcılardır. Kanal: mesajın iletilmesini sağlayan sözlü, sözsüz veya yazılı araç ve yöntemlerdir. Gürültü: iletişimin etkinliğini bozan her türlü etkidir. Alıcı ise: mesajı alan kişi ve kişilerden oluşmaktadır (Tavmergen ve Aksakal,2004:163).”* Mesaj iletdikten sonra kaynak ile alıcı arasında sözlü veya sözsüz geri bildirim söz konusu olur. Bu bazen kafa sallayarak, bazen de öne doğru eğilme gibi beden dili ile gerçekleşir. Geri bildirim alınması mesajın iletdiği anlamına gelir. Olumsuz geri bildirimlerde mesaj düzeltilerek ve kanal farklılaştırılarak yinelenmelidir.

Toplantı sırasında hassas ve sihirli bir iletişim gerçekleşir. İyi bir toplantıda bilgi paylaşımı, öğrenme süreci, karşılıklı paylaşımlarla bilgi alış-verişi ve kararlar sebebiyle çözüme ulaşma çabasının tatlı gerginliği ve arzusu olur... Ciddi bir etkileşim ve iletişimin olduğu bu toplantılar çalışanların karşılıklı kişiliklerini öğrendikleri ve gerek kurumlarına gerekse de çalışma arkadaşlarına ilişkin birçok enformasyonu edindikleri etkinlikler halini alır (Kayaoğlu, www.egitim.inkadanismanlik.com.tr, 24.09.2008).

İletişim becerilerini kazanmadan toplantının akışını sağlamak zordur. Çekingen üyeleri konuşmaya teşvik ederken konuşmaya fazla düşkün olanları dizginlemek için, yüksek iletişim becerilerine gerek vardır.

Bunu sağlamanın farklı yolları vardır (Linkemer,193:47):

- ✓ Konu hakkında sahip olunan hisler ve yöneticinin ne istediği önemlidir. Bunlar açıklığa kavuşturulmalı ve yüksek sesle tekrarlanmalıdır.
- ✓ Duygu ve kanılar açıkça ifade edilmeli, yöneticinin isteği ortaya konmalıdır.
- ✓ Sorular sorarken yanıtı içeren sorulara yer verilmemelidir.
- ✓ Somut ve açık seçik bir dil kullanılmalıdır.
- ✓ Yanlış anlaşılma olasılığını ortadan kaldıran, kısa ve dolaysız tümceler kullanılmalıdır.
- ✓ Ele alınan konunun etrafında dolaşmadan, özü ifade edilmelidir.
- ✓ Bir şey anlatırken dikkatli olmalı ve yanlış anlamalardan sakınmalıdır.

- ✓ İşleri kolayından almak, yöneticinin söylediklerini kimin nasıl anladığını araştırmaya biraz zaman ayırmak faydalıdır.

Toplantı sırasında iletişim kuralları üzerinde durulmalıdır. Etkili sorun çözme grupları çoğunlukla amatörce çalıştığı için çok kurala gerek yoktur. Üyelerin grup liderinden izin almadan istedikleri zaman konuşmalarına izin verilir.

Deneyimli sorun çözme gruplarında her üye, iletişimi başkaları için kolaylaştırma, kendi konuşma zamanı ve süresinin uygunluğunun sorumluluğunu yüklenir.

Lider, grubun iletişimini denetleyerek ya da frenleyerek katılımı engellememelidir. Onlara bir lider yanında engellenme duygusu yaşatmamalıdır (Gordon,1997:126). Katılımcılar arasında etkin iletişim kanalları oluşturmalıdır. Toplantının başarısı ya da başarısızlığı bir yerde katılımcıların arasındaki iletişim ve ilişkiye de dayanmaktadır (Kılıç,http://uretim.meb.gov.tr, 24.09.2008).

Dinleyiciler bir sunucuyu 4 yönden ciddi olarak incelerler. Görünüş, vücut hareketleri, mimikler ve konuşma. İyi bir yönetici sunum becerileri olarak şu özellikleri taşımalıdır (Konuşma Metni Hazırlanması ve Etkili Sunum, www.kisiselbasari.com, 6.10.2008).

- Konusuna hakim: sorulara ve itirazlara yanıt verebilecek yetkinlikte
- Ciddi
- Nazik ve saygılı
- Soğukkanlı
- Hazırlıklı ve planlı
- Gözlemci
- Konuşma ortamını kontrolü altında tutabilen
- Dinleyiciyle iletişim halinde olan, onun nabzını tutabilen

- Dinleyicisinin yorulduğu anları fark edip dikkati tekrar kendisine ve konuşmasına çekebilen
- Giyimi özenli

1.2.10 Toplantılarda Başarısızlık Nedenleri

Barker'e göre toplantıların başarısız olmasının nedenlerini belirlemede aşağıdaki denetim listesi önemlidir (Barker,2000:18):

- Toplantı hedefleri
- Toplantının gerekliliği
- Hedeflerin açıklığı
- Uğraşılacak hedeflerin tespiti
- Sorunlarla baş etme süresi
- Grubu odaklayacak araçlarınız varlığı
- Toplantı zamanı

Toplantılar şu nedenlerden dolayı başarısız olabilir:

- 1) Toplantı yapmak için gereken sebepler oluşmamıştır.
- 2) Toplantı yanlış nedenle düzenlendiğinde katılımcıların zamanı gereksiz kullanılmış olur. Katılımcılar toplantının düzenlenme sebebini bilmelidirler. Hedefi bilinmeyen toplantılarda tüm katılımcılar çaresiz olanlara katlanacaklardır.
- 3) Yanlış katılımcılar toplantıya davet edilmiştir. Gerekli kararları verecek yetki, toplantıya katılanlarda olmalıdır.
- 4) Yönetici denetim yapamıyordur. Toplantının yöntemi ve zaman denetimi yapılmıyorsa verim almak mümkün olmayacaktır. Ayrıca zamanı aşan ve sınırlandırılmayan tartışmaların ve çıkan uyuşmazlıkların yatıştırılmasında kontrol mekanizması işletilmezse toplantı başarısız olur.
- 5) Toplantı yeri uygunsuz ya da konforlu değil ve tesisler yetersizse

toplantı huzuru bozulacaktır.

- 6) Toplantı için günün/haftanın/ayın/yılın doğru zamanı belirlenmelidir. Toplantı zamanında başlayıp zamanında bitmeli, katılımcılar zamanında hazır bulunmalıdırlar.
- 7) Toplantı yöneticisi zamanı kullanma konusunda hassas olmalı, konuşmasını kontrol altında tutmalıdır.

Toplantılarının etkisiz olmasının bir nedeni de, liderlerin toplantıların nasıl olması gerektiği ve toplantıların çeşitli işlevleri hakkında tutarlı "kuram"larının olmamasıdır. Bir konuda toplantı yapmaları gerekirken, başka tür bir toplantı yaparlar ya da birkaç ayrı konu görüşmek için bir toplantı yaparlar (Gordon,1997:114). Liderler, belli bir planları olmadan yaptıkları toplantılarda sonuç elde edemezler.

1.2.11 Karar Alma

1.2.11.1 Karar Nasıl Alınır?

Temelde 'mantıksal' ve 'yaratıcı' olarak isimlendirdiğimiz iki çeşit karar vardır (J.S. Payne, 1998:43). Önceden ihtiyacı en iyi karşılayacak mevcut bir takım seçeneklerden olanı seçme mantıksal karardır. Yepyeni bir alanda benzeri olmayan yeni fikirler arasından doğru yönetime karar vermek yaratıcı karardır.

İnsanlar şunları biliyor hale gelmediği sürece, bir karar alınmamış demektir (*Bir Yönetici Nasıl Eyleme Geçmelidir?*, www.kobifinans.com.tr/tr/dergi, 24/09/2008):

- Yerine getirmekten sorumlu kişinin adı
- Teslim tarihi
- Karardan etkilenecek olan, dolayısıyla da onu bilmesi, anlaması ve onaylaması gereken kişilerin adları
- Doğrudan etkilenmeyecek olsalar bile karar hakkında bilgilendirilmesi gereken kişilerin adları.

Kararları belli aralıklarla gözden geçirmek, onları daha baştan özenle bir şekilde almak kadar önemlidir. Bu şekilde kötü bir karar gerçek bir tahribata yol açmadan düzeltilebilir. Bu gözden geçirmeler sonuçlardan karara temel olan varsayımlara kadar her şeyi kapsayabilir.

Grup içinde karar verme konusundaki yaklaşımlar şunlardır (Luecke,2008:20):

- 1. Fikir birliği:** Toplantıya tüm katılanlar bir araya gelip öneriyi açık olarak tartışır. Herkesin onayladığı bir nihai karara varmak için çaba gösterilir.
- 2. Şartlı fikir birliği:** Karara varacak olan grup fikir birliğine varmaya teşebbüs eder. Eğer bu teşebbüsler başarı ile sonuçlanmazsa, üyeler resmen ya da fiilen grup liderinin karar vereceğini kabul eder.
- 3. Çoğunluk kararı:** Grup, kararı oylar ve çoğunluk kazanır. Oy çokluğu, karar almanın en yaygın kabul gören, en alışlagelmiş biçimidir. Kısa zamanda ve adil karar alma sürecini gerçekleştirir. Ancak açık oylamada kişilerin fikirlerini belirtmede çekingenliğe, kaybeden tarafta bulunanların fikirlerinin kabul göremediği düşüncesine kapılmasına neden olur.
- 4. Direktif verici liderlik:** Lider karar verir ve daha sonra grubu kararından ve bu kararını destekleyen sebeplerden haberdar eder. Bu yaklaşım daha ziyade, zamanın kısıtlı olduğu ve çekimser kalmanın hem daha uygun hem de gerekli olduğu kriz zamanlarında etkili olur. Akıllı bir lider, muhaliflerin görüşlerinin de saygıyla karşılandığı ve göz önünde bulundurulduğu konusunda onları temin eder: "Başarıyla temsil etmiş olduğunuz fikri saygıyla karşılıyorum ve bunu da kararında değerlendirdim. Ama sizinle aynı fikirde değilim ve başka bir yol izlemem gerekiyor. Liderin vereceği kararda Toplantı katılımcıları kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı duygusuna kapılabilirler.

Yönetici zaman zaman astlarının önerilerini bilinçli olarak kabul etmelidir. Bu tutum, onların yetiştirmelerine, üretken olmalarına, kararları sahiplenmelerine ve ilerleyen zamanlarda daha iyi öneriler getirmelerine zemin hazırlayacaktır (Göküş, www.caginpolisi.com.tr, 30.10.2008).

Etkin stratejik kararlar alınabilmesi için en önemli gereklilik geçerli seçenekler sunulmasıdır. Yönetimin, her bir strateji tartışılıp onaylanmadan önce en az üçer alternatifi olmalıdır. Bunların gerçek alternatifler olmaları gerekir (Tekinay, 2004).

1.2.11.2 Karar Alma Çeşitleri

Bir kuruluşun karar vermede seçtiği yol, kararların iç yüzüne ve kuruluşun varlığını sürdürmesine büyük ölçüde etki eder (Doyle ve Stratus,1998:66). Karar verme eşleştirmelerinden çoğu ya tam bir "kazanç/kazanç", "kazanç/kayıp" veya "kayıp/kayıp" şeklinde kararlar sonu verir. Kazanç/kazanç durumunda herkes kendisinin kazandığını hisseder.

Kazanç durumlarından biri de oybirliğidir. "Oybirliği" varılan çözümlerden herkesin önemli bir şey kaybettiği duygusuna kapılmaksızın kabul ettiği sonuçtur. Alınan muhtemel kararlar ve sonuçları tablo 1.2 de belirtildiği gibidir.

Tablo 1.2 Karar Verme Metotları Ve Muhtemel Sonuçları

METOD	SONUÇ
<ul style="list-style-type: none">• İsyan• Grev• Protesto	Kayıp/kayıp
<ul style="list-style-type: none">• Çoğunluk oyu• İdareci kararları• Hakem kararı• Juri kararı• Pazarlık	Kazanç/kayıp
<ul style="list-style-type: none">• İşbirliği ile problem çözme• Oybirliği	Kazanç/kazanç

Kaynak: Doyle, M. ve Stratus, D. (1998). *"Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır?"*, İstanbul: Nesil Yayınevi:73.

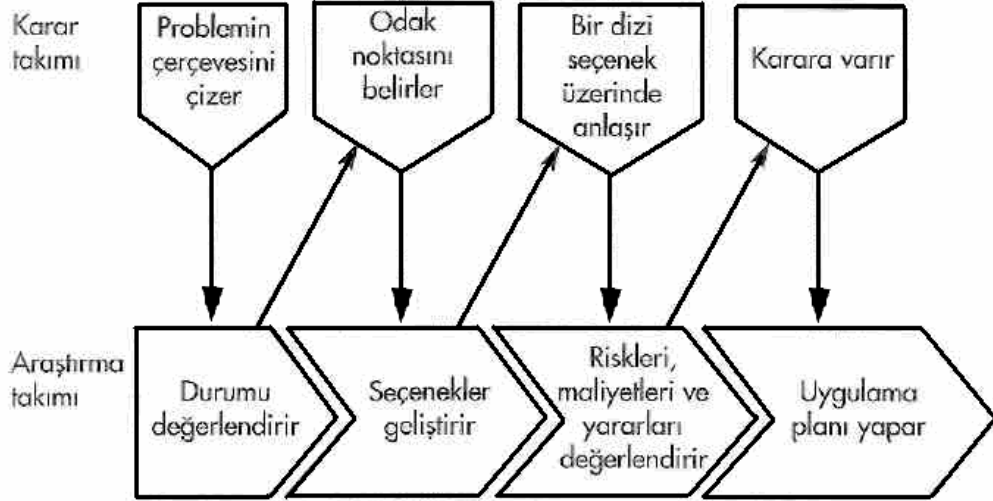
Grup kararı almak çoğu zaman en iyi yoldur. Bu iddiayı en iyi doğrulayan araştırma, sosyal psikolog Jay Hall'ün yaptığı geniş araştırma projesidir (Akt. Doyle ve Stratus,1998:71).

Jay Hall, "Ayda kaybolan adam" adı altında bir test hazırladı. Değişik durumlarda bu testte sorulan sorulara karşı gruplardan alınan yanıtlar üzerinde çalıştı. Sonuçta grubun son kararlarının, o grubu oluşturan bireylerin gruba girmeden önce verdikleri kişisel kararlar ortalamasından sürekli daha ileri ve üstün olduğunu gördü. Hall ayrıca, grup üyelerinin aşağıdaki kuralları takip etmeleri halinde grup kararlarının daha da üstünlük kazandığını belirledi.

1. Yönetici kendi görüşlerini hep tartışma konusu yapmaktan ve görüşlerinin haklılığında ısrar etmekten kaçınmalıdır. Kendi fikrini mümkün olduğu kadar açık ve mantıklı olarak ortaya attıktan sonra, diğerlerinin tepkilerine kulak vermeli. Kendi fikrinde ısrar etmeden önce, bu tepkiler üzerinde iyice düşünmelidir.
2. Taraflar birbirlerini fazla sıkıştırıp bir çıkmaza girdiklerinde bunlardan biri mutlaka kazanmalı veya kaybetmeli diye düşünmemeli. Bunun yerine tarafların üzerinde anlaşılabilceği bir başka alternatif aranır.
3. Sadece çatışmaya meydan vermemek veya bir anlaşma ve uyum sağlamış olmak için fikir değiştirmemelidir. Sadece objektif ve mantıksal yönden sağlam temellere dayanan fikirler kabul edilir.
4. Çoğunluk oyuna başvurmak, tarafların arasını bulmak, yazı-tura atmak ve şartlı anlaşmak gibi çatışmayı azaltıcı eleştirilerden kaçınmalı. Karşıt birisi, sonunda bir konuda anlaşmaya yanaştığında, başka bir konuda da onun görüşünü kabul etmekle kendisini ödüllendirmek gerektiği duygusuna kapılmamalıdır.
5. Görüş ayrılıkları doğal ve beklenen şeylerdir. Herkesin görüşünü rahatça ortaya atmasına ve karar verme sürecine katılmasına imkân vermelidir. Görüş ayrılıkları grubun karar almasında yardımcı olabilir. Çünkü geniş ölçüde değişik bilgi ve fikirler ortaya atıldığından grubun daha uygun çözümlere varma şansı da artmış olur

Grup anlaşması ile herkesin anladığı, desteklediği ve uygulamaya koymada sıkıntı çıkarmayacağı bir karar alınmış olur. Grup anlaşması ile karar alınarak bütün tarafların rızasını alma olasılığı yükselir.

Verimli bir grup anlaşması sağlamak için karar takımı (kaynakları kullanma yetkisi olan insanlardan oluşur) ile araştırma takımının (doğru kişiler) diyalog içerisinde çalışması gerekir. Bu iki takım fikir birliğine varmak için sorgulama, meydan okuma ve anlayış geliştirme de dahil olmak üzere çeşitli diyalogları kullanarak şekil 1.3 de tarif edilen biçimde adım adım ilerler (Akt.Luecke,2008:25).



Şekil 1.3 Diyalog Yoluyla Karar Verme Süreci

Kaynak: Akt Richard Luecke, (2008). *Karar Almak*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:İstanbul,s.25

1.2.11.3 Katılımcıların Karar Alma Sürecine Etkisi

Karar alma mekanizmasına doğru kişilerin katılımını sağlamak, doğru kararlar alınmasını sağlayacak ortamın yaratılmasında ilk adımdır.

Doğru kişiler deneyimli, konu hakkında bilgi sahibi olan ve sonuçtan pay alacak kişilerdir. Söz konusu kişiler şunlardır (Luecke,2008:16) :

1. **Kaynak aktarımı sağlayabilecek ve karara son noktayı koyabilecek kişiler**
2. **Asıl paydaşlar.** Bu kişiler alacak karardan en çok etkilenecek olan kişilerdir
3. **Uzmanlar.** Kurum içinden uzmanlar olabileceği gibi, konu hakkında özgün bilgilere sahip olan dışarıdan kişiler de olabilir: bu kişiler bilgilerini karar sürecine katılan diğer kişilerle paylaşır. Çoğu durumda konuya en yakın olan kişilerdir
4. **Karara Karşı Çıkanlar.** Grubu sadece her öneriye destek olan taraftarlardan oluşturulmamalıdır. Bunun yerine, karara karşı çıkabilecek ve kararın olası etkilerine direnç gösterebilecek olan kişiler de gruba davet edilir
5. **Karardan Yana Olanlar.** Grupta karara karşı çıkanlar varsa, taraftar olan bir veya birden fazla bakış açısını gruba dahil etmek uygun olacaktır. Tıpkı karara karşı çıkanlarda olduğu

gibi, bu kişiler de belirli bir durumun savunucusu olacağından, onların dengeli bir bakış açısını temsil ettiği düşünülemez ve sadece onların görüşüne dayalı olarak karar da alınmaz

Katılımcıların tümünün toplantılarda alınacak kararları etkileme gücü vardır ve kararlar toplantı sona ermeden verilmeli, hangi adımların atılacağı konusu görüşülmelidir (Sharman, 1999, 47).

1.3 TOPLANTI SÜRECİNİN YÖNETİMİ

1.3.1 Toplantı Öncesi

1.3.1.1 Planlama

Planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılabileceği ile ilgili faaliyetler" (Akat, 1997: 170) ve hedeflerin ve bu hedeflerin elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci (Can, 1991: 67) olarak tanımlanmaktadır. Planlama, bir işin gerçekleştirilmesi için gereken maliyetleri, gerekli araçları, gereken zamanı, gerekli olan kontrolleri ve uygun görüldüğü durumlarda gerekli düzeltmeleri içermektedir (İçöz, 2002: 59). Planlamayı, "gelecek dönem hedeflerinin tespitinde amaca ulaşmak için alternatif hareket tarzları arasından seçim yapmak: ileride neyin, nasıl, ne zaman, kimin tarafından yapılacağına karar vermek: iyi zaman kullanım egzersizleriyle, amaçlanan sonuçlara ulaşmaya kadar sürdürülen ve devamlılık arzeden işlemler bütünüdür" diye tanımlayabiliriz (Mistepe, www.mistepe.8m.net, 24.11.2008).

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar (Altınok, 1997: 39-40).

Toplantı için gerekli yükümlülükleri daha iyi anlamak, toplantı planlaması ile ilgili temel bilgilerin ele alınmasını gerektirmektedir. Planlama çalışmalarının, toplantı sektörünün dinamik yapısı da göz önüne alındığında verimli ve etkin olması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Şener, 1997: 67-68):

- ✓ Planlar, amaca en uygun maliyetle, en etkin şekilde ulaşmayı hedeflemelidir,
- ✓ Planlama esnek olmalı, değişime, iç ve dış koşullara uyumlu olmalıdır,
- ✓ Planlar, ekonomik olmalıdır,

- ✓ Planlar, gelecekteki belirsizlikleri en aza indirmelidir,
- ✓ Planlar, kimin ne yapacağını belirlemeli, yetki göçerimini kolaylaştırmalıdır,
- ✓ Planlar, kontroller için gerekli olan ölçüm yöntemlerini, miktarlarını ve standartları kapsamalıdır.

Toplantı planlamacıları veya koordinatörleri toplantı ile ilgili toplantı öncesi, sırası ve sonrasındaki bütün faaliyetleri ve diğer grup faaliyetlerini koordineli olarak tamamlamaktadır. *Toplantı planlamacısı toplantının zamanından katılımcıların karşılanmasına, toplantı menülerinden salon düzenine kadar her detaydan sorumludur (Semer-Purzycki, 2000: 318-319).*

Bir toplantı planlamacısı öncelikle düzenlenecek olan toplantının temel hedeflerini, toplantının süresini ve toplantının şeklini bilmek zorundadır (İçöz, 1998: 206).

Toplantı Hedefleri: Toplantı hedeflerinin belirlenmesi, toplantı planlama sürecinin birinci aşamasını oluşturmaktadır. *Toplantı amaçları arasında: bilgilenecek, bilgilendirmek, müzakere etmek ve tartışmak gibi amaçlar bulunmakla birlikte, teşvik vermek, eğitim, politik ve ekonomik amaçlar da bulunmaktadır (Tavmergen ve Aksakal,2004:75).*

Planlama hedefinin açık, gerçekçi, sonuç odaklı olmasının yanı sıra, bitiş tarihi ile birlikte engel ve zorlukları da içermesi sağlanmalıdır (Payne, J. ve S., 1998:48).

Planlamada hedefe ulaşmak için ana görevlerin neler olduğu ve neler yapılması gerektiği tanımlanmalıdır. Hedefe ulaşmak için gerekli kaynaklar mevcutlarla beraber değerlendirilmelidir.

Toplantı İçin Zamanlama ve Toplantının Süresi: Zaman etmeni planlamada son derece önemli bir konudur. Toplantı planlamacısı için ise kısa sürede birbirini

takip eden pek çok işin yapılması gerektiği için son derece önemli bir husustur. *Planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalmaktadır (Can vd., 1991: 122). Zaman uzadıkça beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da artmaktadır (Tavmergen ve Aksakal,2004:78).*

Toplantı planlamacısı, dini ve milli bayramları, yılbaşı gibi özel günleri dikkate alarak, toplantıların bu tarihlere denk gelmemesine özen göstermelidir (Çakıcı,2006:58).

Toplantı yapmak için en uygun zaman sabahları, yani insanların henüz dinç olduğu ve dikkatlerini size verebildiği zaman mı, akşamları, yani kimsenin kovalaması gereken bir işin kalmadığı zaman mı daha uygundur konusunda tartışmalar sürmektedir.

Toplantıların zamanının katılanların tercihleri doğrultusunda seçilmesi, böylece toplantıya karşı daha olumlu bir tutum içinde olmaları muhakkaktır (Linkemer,1993:26).

Toplantının Şekli: Toplantının şekli tüm detaylar ile toplantının bütün içeriğini kapsamaktadır. Toplantının şeklinde bütün faaliyetler, sosyal olaylar, sergi ve fuar detayları gibi her çeşit bilgi bulunmalıdır. Toplantı organizatörü, toplantının başlangıç ve bitiş tarihi, toplantılardaki oturma sayısı, konuşmacılar, faaliyetlerin akışı ve sırası, yerleşim şekli, sergi varsa bunun ile ilgili düzenlemeler, çevre turu yapılacaksa bunun ayrıntıları gibi çok sayıdaki konuda ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdır.

Toplantıya kaç kişinin katılacağı, resmi mi yoksa gayri resmi bir toplantı mı düzenleneceği, görsel-işitsel malzemeye, büyük bir masaya, podyuma ve iskemlelere gereksinim olup olmayacağı gibi birçok konu toplantı planlamacı tarafından bilinmelidir.

1.3.1.2 Hazırlık

Verimli bir toplantı, toplantı öncesi iyi bir planlama gerektirir. “Hazırlık yapmamak başarısızlığı hazırlar” özdeyişi yerindedir. Hazırlık yapılmadan başarılı toplantı yoktur. Verimli toplantı yapmak için vakit ayırmak gerekir. Yetersiz hazırlık başarısız toplantıların ana nedenidir.

Toplantıya hazırlık aşamasında ilk belirlenmesi gerekenlerden biri kimlerin katılacağına karar vermektir. Katılımcıların kimler olacağı toplantıda varılmak istenen sonuca göre belirlenir.

Katılımcılar belirlendikten sonra toplantının amacı bildirilir. Tüm katılımcılar için uygun bir toplantı saati belirlenir. Katılımcılara toplantı sırasında aktif olmalarını sağlayacak roller dağıtılır. Bir katılımcıya birden fazla rol veya görev verilebilir.

Toplantıdan önce aşağıdaki önlemler alınacak olursa, toplantı daha pürüzsüz olmasa bile, en azından daha öngörülebilir bir akış gösterecektir (Morgan,2006:40) :

- ✓ Toplantının amacının bir karara varmak olduğu bütün katılımcılar tarafından iyi anlaşılması sağlanır.
- ✓ Nasıl bir karar alma süreci yaşanacağı herkesin tam olarak anlaması sağlanır.
- ✓ Grubun bilgiye dayalı bir karara varabilmek için ihtiyacı olan her türlü uzman görüşü ve arka plan enformasyonunun derlenip herkese ulaştırılması sağlanır.
- ✓ Toplantının en başından itibaren bütün katılımcıların aynı noktada olduğunu garanti altına alabilmek ve bu amaçla herkesi toplantı öncesi enformasyonunu gözden geçirmeye özendirilebilmek için katılımcılarla görüşerek ya da e-posta iletileri göndererek, toplantıya hazırlıksız gelmelerinin önceden uyarılması sağlanır.

Toplantı hazırlık ile başlamadan kazanılır. Toplantı yöneticisi toplantı sırasında vereceği mesajı en iyi şekilde aktarabilmelidir.

Eğer yönetici bir toplantıda konuşma yapacaksa toplantıdan önce aşağıdaki noktaları gözden geçirerek, başarı şansını yükseltir (Hageman,1995:42):

- ✓ Konu hazırlanır ve nasıl sunulacağına karar verilir
- ✓ Gerekli notlar, kayıtlar ya da görsel yardımcılar hazır bulundurulur. İmaja, dinleyicilere, duruma en uygun giysiler seçilir.
- ✓ Yönetici, kendisine ihtiyaç duyulan zamanda orda olur
- ✓ Oturma ve ses düzeni kontrol edilir.
- ✓ Mesajın en iyi nasıl sunabileceği konusunda gerekirse danışarak yardım alınır.

1.3.1.3 Ön Toplantı

Toplantılarda alınacak kararlardan emin olmak için toplantı öncesi bazı gruplarla ön toplantı yapılır. Bu toplantılarda mümkün olduğunca sorun çözüme kavuşturulabilir. Kimin ne zaman sunum yapacağı, hangi konunun kimin tarafından savunulacağı gibi toplantı sırasında işleyiş ile ilgili sorunlar halledilir. Ön toplantı, ayrıca toplantı sırasında oluşabilecek güç çatışmalarını da önler. Sürprizlerden kaçınmayı sağlar.

Eğer toplantıda, sunum yapacak katılımcıların önemli katkılarda bulunmaları bekleniyorsa, onlara toplantı hakkında gerekli bilgi ve hazırlanmaları için süre verilir. Toplantılarda konuk katılımcı çağırılacaksa, mutlaka ön toplantı ile planlama birlikte yapılır. Planlama yaparken çok fazla sayıda konuk çağırılmamaya özen gösterilir.

Toplantılarda aşağıdaki görevlerden sorumlu kişilerle ön toplantı yapılabilir:

- Sunum yapacak katılımcılar
- Konuk konuşmacılar
- Yöneticiler
- İkramlardan sorumlu kişiler
- Mali sorumlular
- Güvenlik
- Görsel işitsel cihaz sorumluları

1.3.1.4 Görev Dağılımı

Lider etkili bir görev dağıtıcısı olmalıdır. Etkin liderlik, sürece etkin kimselerin katkıda bulunmasını sağlamak ve bunların her birine doğru rolü vermekle başlar

Etkili bir görev dağıtımı için şu kurallar uygulanır (Thomsett,1997:83) :

- **Sorumluluklar belirlenir:** Her gündem konusu için "Bu görevden kim sorumludur?" sorusunun cevabı aranır. Eğer sorumlu yönetici ise, bu, gündemin ilk sırasında yer almaması gereken bir görevdir. Bu yüzden, genel bir kural olarak, her görev bir başka kişiye verilmelidir
- **Görevin iade edilmesine izin verilmez:** Pek çok toplantıda önemli görevler yerine getirilemez ve yönetici bu görevleri geri alır. Bu, yöneticinin aşırı iş yükü almasına, diğerleri için de örnek teşkil etmesine sebep olur.
- **Katılımcılara, işi kimin yapacağı sorulur:** Gruptakilerin fikirleri alınmadan görev dağılımı yapılmaz ya da göreve kimin atanacağı önceden biliniyorsa, diğerlerinin fikri sorulur. Sorumluluğu bir başkasının alması sağlanabilirse, uygulamaları takip etmek daha kolaylaşır: çünkü görev yukarıdan bildirilmemiş, tam aksine kabul edilmiştir
- **Bir kişiye aşırı yüklenilmez:** Görevleri çok kolay kabul eden insanları izleyip, eğer birisi fazladan görev almak için gönüllüyse, bu olumlu nitelik kullanılmalıdır.
- **Sessiz katılımcının farkında olunmalıdır:** Toplantıya katılan herkesin, orada olmak için geçerli bir nedeni olduğunu düşünürsek, herkesin kendi payına düşeni yapacağını düşünmek de mümkündür. Hiçbir görevi kabul etmeyen katılımcı izlenmeli ve bunun nedeni sorgulanmalıdır. Ayrıca sorgulanması gereken bir diğer konu "Bu kişi gerçekten toplantıya dahil edilmeli midir?" olmalıdır.
- **İyi yapılmış bir iş takdir edilmelidir:** Birisi, aldığı görevi zamanında ve istenildiği gibi tamamlayarak yerine getirdiği zaman, o kişinin takdir edildiğini, herkesin bilmesini sağlanır.

1.3.1.5 Katılımcılar

Toplantılara kimlerin davet edileceği, her toplantı öncesinde planlanması gereken bir konudur. Bir toplantıda davetli listesi ne kadar dikkatli planlanırsa, toplantı da o kadar iyi geçecektir. Benzer şekilde, her toplantı da doğru kişiler davet edilirse, daha başarılı olur.

Toplantıya katılacakların seçimine ilişkin kararı yönetici tek başına vermemelidir. Kimlerin katılması gerektiğine ilişkin olarak, toplantıyla ilgili bütün yöneticilerin görüşünü alınmalıdır (Başarılı bir toplantı yönetimi için 17 taktik, <http://www.kobinet.org.tr>, 5.01.2008).

Bazı büyük kuruluşlarda kişilerin geleceği toplantılardaki performansına çok bağlıdır (Kayaoğlu, www.egitim.inkadanismanlik.com.tr, 24.09.2008). Bu yüzden toplantı katılımcılarının etkinliğinin sağlanması gerekir. Bu da etkili yöneticilik becerileri ile ortaya çıkarılır.

Bir toplantının etkililiği, toplantıya katılanların sayısı ile yakından ilişkilidir. En yaratıcı ve sorun çözücü kararlar beş, yedi, dokuz gibi tek sayılı ve küçük gruplarda verilir. En yüksek etkililik beş kişilik gruplarda görülür(Etkili Toplantı Yönetimi, www.rehberliknet.com, 23.09.2008).

Bir toplantının en kritik unsuru insanlardır. Diğer öğeler en ince ayrıntısına kadar planlanabilir: bütünüyle denetim altına alınabilir: düzenlemeler, kullanılacak makineler, yapılacak ikram tekrar tekrar kontrolden geçirilebilir. Ama eğer toplantı katılımcılar ve onların gereksinimleri üzerine inşa edilmemişse, başarısızlık kaçınılmazdır (Linkemer,1993:22).

*Toplantıya kimlerin katılacağına belirlenmesinde ölçüt şu olmalıdır: **İlgililer ve bilgililer** (Açıklan,1995:96).*

Grubun az kişiden oluşması, kararın alınmasına katkıda olabilecek kişilerin grubun dışında kalmasına neden olabilir: karar verme yetkisi olanlar, kaynakları elinde bulunduranlar, uzman kişiler vs. Karar alınacak masada oturan kişilerin sayısının çok fazla olması süreci yavaşlatır. Özellikle de bu kişiler çok az katkıları olmasına rağmen duruma müdahale edip, söz söylemekte ısrarcı iseler. Grubun kalabalık olması aynı zamanda, geniş gruplar içerisinde katılımcı olmak konusunda yetenekli olmayan kişilerin sessiz kalmasına da neden olabilir. Grubun kaç kişiden oluşacağı nihai kararı uygulayacak kişi tarafından da belirlenebilir (Luecke,2008:18) .

Bir grubu fikir adamları, hareket adamları, düzenleyiciler, yükümlü olanlar, poz adamlar, görev adamları şeklinde kabaca sınıflara ayırabiliriz. İdeal grup bunların poz adamları hariç diğerlerinden de eşit olarak bulundurmalıdır. Gruptaki dengeyi ayarlamak için birinden daha fazla bulundurarak normalden daha kuvvetli etkin bir rol oynaması sağlanabilir.

Toplantı, bir sorunu ya da sorunları çözmek, yapılan işin seyrini izlemek, katılanları bilgilendirmek ya da yapılmış iş hakkında bilgi almak için bile düzenleniyor olsa, davet edilen insanların, orada bulunup bulunmaması gerektiği daima gözden geçirilir. Toplantının amacı öğeleri açısından değerlendirilir. Toplantı sırasında ortaya atılacak konuların çözümü için hangi öğelere (insan) ihtiyaç duyulacağı belirlenir (Thomsett,1997:68).

Bir lider, insanların katılımda bulunmak için kendilerini özgür hissedecekleri bir oturum oluşturmayı başarabilmelidir. Bu, iyi bir planlama, düşünme ve katılımcıların olumlu yönde cesaretlendirilmelerini gerektirecektir.

Eğer sorun tek bir kişiyle tartışarak çözebilecekse toplantıya dört kişi çağırılmamalı, gerekenden fazla kişiyle toplantı yapılmamalıdır. Kişi sayısı fazlaştıkça, ikili tartışmaların ve toplantı konusunun dağılma olasılığı yükselir.

Katılımcılar seçilirken toplantılara katılan herkesin bir şekilde faydalı olması ilkesi benimsenmelidir. Toplantıya sadece gerçekten hazır bulunması gereken, hedefe varılmasını sağlayacak ve meselelere farklı bakış açıları getirebilecek kişiler çağrılır.

Bu kişiler şunlardır (Morgan,2006:29):

- Söz konusu meselelerde karar sahibi olan kilit kişiler
- Ele alınacak konularda enformasyon ve bilgi sahibi kişiler
- Meselelere ilişkin taahhüt altına girmiş ya da pay veya rol sahibi olan insanlar
- İşlerini yapabilmek için vereceğiniz enformasyonu bilmesi gereken kişiler
- Alınacak şu ya da bu kararı uygulaması gereken herkes

Toplantı katılımcılarını belirlemek için kriterler şunlar olabilir:

- Toplantıda bulunması gerekenler
- Amaca uygun çözümler, fikirler üretebilenler
- Yöneticinin tarafını tutacağından emin olunanlar
- Yöneticinin fikrine karşı çıkacak olanlar (alternatif fikirler)

Katılımcılar kendilerinden beklenen performansı sergiledikleri ölçüde toplantının başarısı artacaktır. Bunun için her bireyin kendisine yüklenen rolü yerine getirmesi gerekir.

Toplantılarda bulunanların alacağı roller şunlardır (Morgan2006:36):

Lider. İster bizzat yönetiyor olsun ister olmasın, toplantının amacını, hedeflerini, kısıtlarını ve yetki kapsamını açıklığa kavuşturur. Takip işinin sorumluluğunu üstlenir.

Kolaylaştırıcı. Toplantının tartışma, sorun çözme ve karar alma evrelerinde gruba yol göstericilik yapar. Toplantı öncesi ve sonrası lojistikten o sorumlu olabilir.

Yazman. Toplantıdan çıkan kilit noktaların, fikirlerin ve kararların kaydını tutar. Toplantı sonrası not taslaklarını da hazırlayabilir.

Katkıcı. Fikir katkısında bulunarak ve tartışmaların rayından çıkmamasına yardımcı olarak, toplantıya aktif olarak katılır.

Uzman. Gerek duyuldukça, belli meselelerde uzman bilgisi katkısında bulunur. Ekibe düzenli katkıda bulunan birisi değilse, ekibe katkısı gerekli enformasyonu sunmakla sınırlı olabilir

Katılması gerekenlerin kimler olacağı belirlenince, katılımcılar kişi kişi davet edilir. Ve her katılımcıya toplantıda pasif değil, aktif olmasını sağlayacak bir rol verilir.

Toplantınız başlamadan önce, davet edilen insanların orada olup olmayacaklarını bilmek gerekir. Gündem içinde yer alan konular, kararları etkileyecek insanların

katılımını gerektiriyorsa, bu insanlar toplantıda bulunmalıdırlar, aksi halde bu konuların gündeme alınmasına gerek kalmaz.

Katılımcıların birbirini tanımadığı ortamlarda koşullar elveriyorsa katılımcılar için isimlik yaptırılmalı ve yazılış hatası olmamasına dikkat edilmelidir (Hatasız Toplantı Nasıl Yapılır?, www.aktifgelisim.com, 28.09.2008).

1.3.1.6 Gündem

Toplantılar daha başlangıçta çok iyi organize edilmelidir, aksi halde toplantı için hazırlanmış olunmaz. Katılan herkese hazırlanması için zaman tanınmalıdır. *Üretici bir toplantı yapmanın ve değer yaratacak sonuçlara ulaşmanın tek yolu budur (Thomsett,1997:64). Katılımcıların hazırlanması gereken konularda açıkça toplantı duyurusunda belirtilmelidir (Tekir, http://www.projeyonetimi.com, 24.09.2008). İyi planlanmış bir gündem, katılımcıların istenen amaçlara ulaşmasını kolaylaştıran bir araçtır (Sharman, 1999, 27). Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, muhtemelen hiçbir yere gidemezsiniz. Toplantının konusu "nereye gittiğinizi" , etkili bir yapı ise "başka bir yere gitmemenizi" sağlar (Payne, J. ve S., 1998:31) .*

Yazılı bir gündem herkesin toplantıdan önce, toplantı sırasında ve sonrasında ne yapacağı üzerinde odaklanmasını sağlar. Gündemsiz bir toplantı rotasız gemiye benzer. Gündem toplantının bir plânı gibi hareket ederek insanların toplantının gelişmesine uygun hazırlanmasına ve başarılı olmasına yardımcı olur.

Gündemi daima toplantıdan önce hazırlanmalı ve katılacak herkesin elinde gündem maddelerini içeren yazılı bir metin olması sağlanmalıdır. *Toplantıların gündemi, toplantıya çağırılan insanlardan beklentileri açık seçik ortaya koymalıdır. Bu nedenle toplantı gündemleri, yalın, açıklayıcı olmalıdır (Açıkalin,1994:97).*

Gündemin girişinde, amaç kısaca belirtilir. İyi bir gündemde şu kriterlere dikkat edilir (Linkemer,1993:23):

- ✓ Gündemdeki maddeler birbirini mantık silsilesi içinde izlemeli

- ✓ Gündem maddeleri amaç doğrultusunda ilerlemeyi sağlamalı
- ✓ Gündem maddeleri zaman sınırları içinde ele alınacak şekilde düzenlenmeli
- ✓ Gündem maddelerinden kimlerin, nasıl etkileneceği düşünölmeli

Toplantıdan önce gündem karar alma merciindekiyle birlikte gözden geçirilmeli. Gündemi denetim altında tutan toplantıyı da denetimi altında tutar.

Gündemde toplantı ile ilgili ne, kim, ne zaman, nerede ve ne ile sorularının cevapları bulunmalıdır. Gündemi oluşturmak için göz önünde bulundurulacak maddeler şunlardır:

- Hedefler: Açık bir hedef açıklaması, gündem oluşturmak için atılması gereken adımlar konusunda yol göstericidir.
- Toplantı süresi
- Toplantının yeri ve zamanı
- Katılımcıların kimler olduğu
- Kimlerin hangi görevleri alacağı (Kayıt tutucu, kaynak kişi, gözlemci)
- Hangi konunun kiminle ilgili olduğu
- Konuların mantıklı bir sıralaması
- Birbiriyle alakalı maddelerin sıralamadaki yeri
- Rutin maddeler
- Özel durumlar (kullanılacak materyaller)
- Zor ya da tartışmaya yol açabilecek maddeler

Gündem hazırlanırken acil ve kısa konular toplantının başına yerleştirilir. Daha yakın ve uzun dikkat gerektiren önemli maddeler grubun fiziksel ve zihinsel olarak en üst düzeyde olduğu toplantının ortaların yerleştirilir (Barker,2000:39). En zor meseleler, üyelerin zihninin en açık olduğu, en yaratıcı oldukları bir sırada ele alınacak şekilde planlanmalıdır.

Her gündem konusu için bir yöntem belirlenmelidir (Doyle ve Stratus,1998:167). Sırası geldiğinde konun en iyi şekilde irdelenmesi için çeşitli yöntemler vardır. Tartışma, beyin fırtınası, bilgilendirme, anlatım vb.

Katılımcıları önceden bilgilendirmek toplantı süresini daha verimli kullanmayı ve toplantı sırasında açıklama yapmak zorunda kalmamayı sağlar. *“Ayrıca katılımcıların aynı frekanstan konuşmaları, toplantı öncesi dağıtılacak hazırlık notları ile sağlanabilir Belirli bir kelime, kavram ve terimin katılımcıların tümünde benzer çağrışımlar yapması tartışmaları anlamlı kılar (Başarılı Bir Toplantı Nasıl Yapılır?, www.patronlardunyasi.com, 16.11.2008).”*

Toplantı yönetimi konusunda modern yaklaşımlardan biri de gündemi katılımcılarla birlikte oluşturmaktır. Bir liste veya bir pano üzerine katılımcıların sorunları ve fikirlerini yazmalarına izin vererek, onların toplantı konusunda müspet yaklaşımları sağlanabilir.

Ayrıca gündem maddelerinin görüşülmesine geçilmeden evvel mutlaka gündeme eklenmesi düşünülen konuların varlığı tespit edilmeli, varsa gündem maddelerine eklenmelidir.

Okullarda uygulanacak gündem tablosunda (Tablo 1.3) gündem maddeleri, kim tarafından sunulacağı, maddenin sunum yöntemi ve zaman sınırlamasının yer aldığı bir çizelge uygun olacaktır.

Tablo 1.3 Örnek Gündem Tablosu

TOPLANTI GÜNDEMİ			
AMAÇ: Eğitim öğretim yılı boyunca yapılacak faaliyetleri planlayabilme			
HEDEFLER: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sınıfların paylaşımı 2. Kulüp rehber öğretmenlerin belirlenmesi 3. Oluşturulacak komisyonların ve personelin seçimi 4. Sosyal çalışmaların planlanması 5. Tahmini bütçe 			
KATILIMCILAR: İdareciler, tüm öğretmenler, okul aile birliği yönetim kurulu (toplantının son kısmında)			
YER: Okul Konferans Salonu			
TARİH: 05.09.2008		SAAT 10:00/16:00	
GÜNDEM MADDELERİ	KİM	YÖNTEM	AYRILAN SÜRE
1) Açılış yoklama	Okul Müdürü		5 dk
2) Geçen yılın değerlendirmesi	Md Yard..(1)..	Sunum Soru Cevap	20 dk
3) Eğitim öğretim modelinin tartışılması	Tüm katılımcılar	Beyin Fırtınası	30 dk
4) Sınıfların paylaşımı	Md Yard..(2)..	Sunum Soru Cevap	20 dk
5) Oluşturulacak kulüplerin belirlenmesi	Tüm katılımcılar	Soru Cevap	20 dk
6) Kulüp rehber öğretmenlerin belirlenmesi	Tüm katılımcılar	Seçim	30 dk
7) Ara (İkram)			30 dk
8) Oluşturulacak komisyonlar	Tüm katılımcılar	Beyin Fırtınası Seçim	20 dk
9) Komisyonlarda görevlendirilecek öğretmenlerin seçimi	Md Yard..(3)..	Sunum Seçim	20 dk
10) Eğitim öğretim yılı boyunca yapılacak sosyal faaliyetler	Md Yard..(3)..	Beyin Fırtınası Çıkartım	30 dk
11) Sosyal faaliyetlerde görev alacak öğretmenlerin seçimi	Md Yard..(3)..	Seçim	20 dk
12) Tahmini bütçe	Okul Aile Birliği	Sunum Soru Cevap	30 dk
13) Özet ve kapanış	Okul Müdürü	Özetleme Sunum	20 dk

1.3.1.7 Salon

İyi bir toplantı için öncelikle yeterli sayıda ve yeterli teknik donanıma sahip toplantı odalarının bulunması gerekir (Tavmergen ve Aksakal, 2004:89.) Etkin bir toplantı planlamacısının toplantı ve diğer salonlar ile ilgili birçok faktörü dikkate alması gerekmektedir. Örneğin ışıklandırma, renk, döşeme kaplamaları, akustik dikkat edilmesi gereken teknik özellikler arasındadır (Tekeli,2001:178). Toplantı katılımcıları herhangi bir yeri değerlendirirken, bölgedeki rekreatif ve eğlence faaliyetlerini de dikkate almaktadırlar (Donald,1991:12).

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.

Toplantı salonunda kullanılan tüm donanım rahat olmalıdır. Katılımcıların saatlerce oturacağı oturaklar, masalar, ses düzeni, rahatsızlık vermemeli, flipcart herkes tarafından rahatlıkla görülecek şekilde olmalıdır. Işıklandırma yeterli olmalı, eğer projektör kullanılacaksa, perdenin etrafındaki alan karartılmalıdır. Makul bir oda sıcaklığı sağlanmalıdır. Eğer katılımcıların not alması gerekiyorsa fazla miktarda not kâğıdı, kalem bulundurulmalıdır. Ayrıca katılımcıların görüş alanları sahneyi görebilecek şekilde ayarlanmalıdır.

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

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

- Üyeleri masa çevresinde birbirlerini görececek şekilde oturtmak, kutuplaşmayı, görüş ayrılıklarını ve ihtilafların ortaya çıkmasını kolaylaştırır.

- Yan yana oturmak, görüş ayrılıklarını ve karşıtlıkları zorlaştırır. Toplantı başkanının yanındaki oturma yerleri, kontrol altına alınması veya uzmanlığından yararlanılması gereken şahıslara verilmelidir.
- Toplantıda alınması umulan kararlara karşı çıkma olasılığı yüksek bireylerin, toplantı yöneticisine yakın oturması sağlanmalıdır.

Kurumda yapılacak toplantılarda maksimum verim almak isteniyorsa, beyin fırtınası gibi motivasyon gerektiren toplantılar dışarıda yapılabilir. Yaratıcı çözümler ortaya çıkarmak ve bu fikirlerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesine yardım etmek için toplantılar değişik ortamlarda yapılabilir (Luecke,2008:18). Böylelikle yüksek verim alınabilir.

Eğer toplantı kurum dışında bir organizasyon ile yapılacaksa bölgenin seçiminde dikkat edilmesi gerekenler şöyle sıralanabilir (Hoyle,1995:75–91):

- 1) Ulaşılabilirlik
- 2) Toplum desteği: Toplumun toplantılara verdiği destek, bir bölgenin veya şehrin toplantı yeri olarak belirlenmesinde etkilidir.
- 3) Katılımcıların coğrafi özellikleri: Toplantı talebinde bulunan kurumun üyelerinin ya da olası toplantı katılımcılarının nerelerde yaşadıkları toplantı bölgesi ile ilgilidir
- 4) Katılımcıların demografik ve psikografik özellikleri: Toplantılara katılacak kişilerin yaş, gelir, cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, milliyeti, medeni durumu gibi demografik özelliklerinin yanı sıra hayat tarzı, kişilik, sosyal sınıfı gibi psikografik özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Çakıcı,2006:61)
- 5) İmaj: Katılımcıların toplantı bölgesi ve şehri ile ilgili düşünceleri ve edindikleri imaj önemlidir
- 6) Taşıma hizmetleri: Toplantıyı organize eden yöneticiler katılımcıların toplantı yerine ulaşımını sağlamalıdır.

Salonun küçük olması, kalabalık psikolojisi gereği konuya daha az katılım ve daha fazla stres oluşturur. Küçük gruplar ufak yerlerde daha çabuk kaynaşırlar (Barker,2000:49).

Kötü görünümdeki sandalyeler, koltuklar, masalar, perdeler katılımcılara rahatsızlık veren hususlardır. Bu nedenle, her olay sonrası gereken temizliğin

yapılmasına ve ilgili malzemenin düzenli bakımlarının yaptırılmasına özen gösterilmelidir (Çakıcı,2006:174).

Toplantı salonunu değerlendirirken dikkate alınacak kriterler Tablo 1.4 'deki gibi olmalıdır.

Tablo 1.4 Toplantıya İlişkin Kontrol Listesi

KRİTER	DURUMU
1. Gerekli toplantı salonu sayısı	
2. Salonun ses geçirmezliği	
3. Özel ışıklandırma	
4. Özel sahne sistemi	
5. Ses sistemi veya portatif ses sistemi	
6. Sahne	
7. Görüş açısı, etkili konuşma alanına sahip tavan, işitsel ve görsel ekipmanlar	
8. Yalıtım, kolonlar, aynalar, duvar dekorasyonları, avizeler,	
9. Özel durumlar için gerekli elektrik çıkışları ve voltaj	
10. Giriş çıkış kolaylığı	
11. Toplantıda görevli personelin kullanacağı bölme, konuşmacı kürsüsü ve diğer özel kullanım alanları.	
12. Toplantı planlamacısının kontrolünde klima, ışıklandırma ve ses kontrolleri	
13. Tahta, elektrikli ve manuel işaret çubuğu, tepegöz, projektör ve ekranlar gibi temel görsel ekipmanlar	
14. Dekorasyon için çiçek ve bitkiler	
15. Katılımcılar için bloknot ve kalemler	

Ayrıca toplantı salonları değerlendirilirken aşağıdaki etmenler göz önünde bulundurulmalıdır:

16. Sandalyelerin miktar ve konforu	
17. Masaların büyüklük, esneklik ve sağlamlığı,	
18. Güçlü bir havalandırma	

Kaynak: Hoyle, Leonard H., Dorf, David C. ve Jones, Thomas J.A. *Convention Management and Service*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan, 1995, s.86

Toplantı salonlarının seçimi toplantının tamamını yakinen ilgilendiren önemli öğelerdendir. Uygunsuz salonlarda ve ortamlarda yapılan toplantıların başarılı olması zordur. Toplantıdan önce toplantı salonu ile ilgili gerekli araştırma yapıp yer belirlenmelidir (Hoyle vd., 1995:86-88). Bu konuda dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- 1) Toplantı Salonlarının Ses Yalıtımı: Modern bir toplantı salonu mutlaka ses geçirmeyen duvarlara sahip olmalıdır (İçöz, 1998: 195).
- 2) Görsel ve İşitsel Sistemler: İyi bir görsel ve işitsel düzen yine başarılı toplantılar için gereklidir (İçöz, 1998: 195).
- 3) Salonların Konumu: Bazı durumlarda katılımcıların hareketlerini düzenlemek son derece önem kazanmaktadır. Örneğin: toplantı odasına giriş, kahve araları, kokteyller ve banketler gibi (Haris Bruce, "How To Handle Traffic Flow, Effective Crowd Control", <http://pcma.org/templates/Conferon/charts/Ch9.htm>).
- 4) Dikkat Dağılımına Sebep Olan Gürültü ve rahatsızlıklar: Salonun yeri dışarıdan gelen tüm motivasyon bozucu etkilere kapalı olmalıdır. Dışarıdan gelen etmenler gibi de salon içerisindeki seslerin dışarıyı etkilememesi gerekir. Toplantı planlanırken salon penceresinden görünen manzara bile dikkate alınmalıdır. Bunun için gerekirse salonun bulunduğu ortam her türlü trafiğe kapatılmalıdır.
- 5) Salon Giriş ve Çıkışları: Salonlara giriş çıkış kolaylığı, yiyecek içecek servisi ve kahve aralarının planlanması açılarından da dikkate alınmalıdır c. Kısa bir zamanda yapılacak yoğun giriş çıkışlar için toplantı salonu ideal olmalıdır.
- 6) Salonların Kapasitesi: Kapasiteye karar verirken konuşmacının konuşma alanı, yiyecek bölümleri, servis alanları ve yiyeceklerin buldukları alanlar dikkate alınmalıdır (Tavmergen ve aksakal,2004.92).

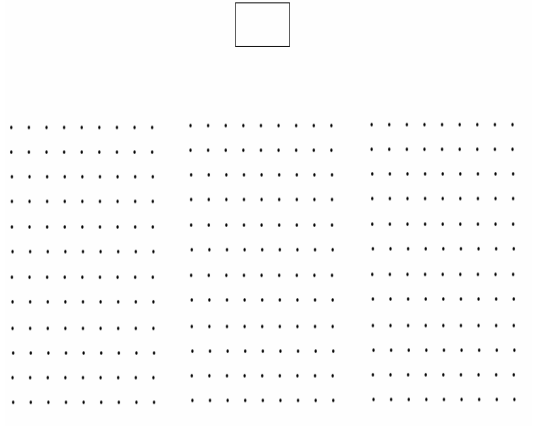
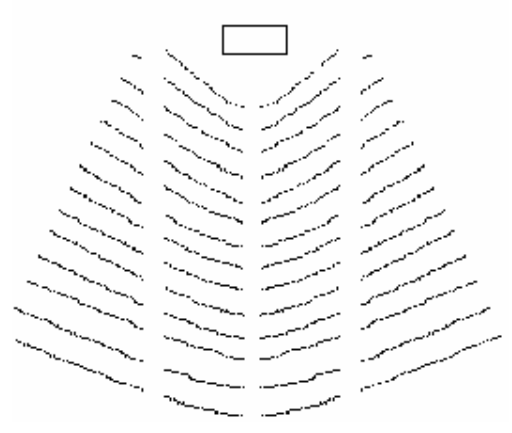
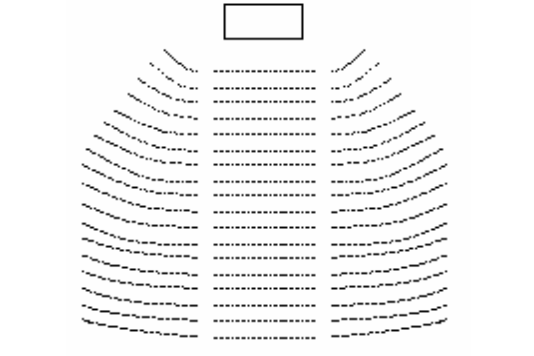
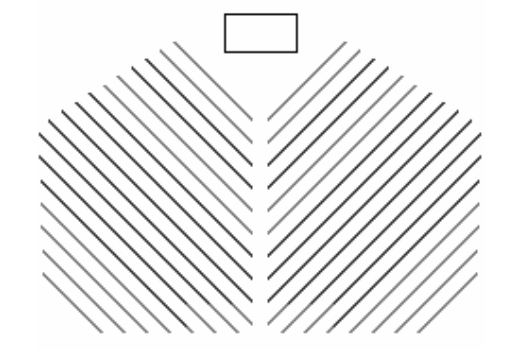
- 7) Salon Düzeni: Tecrübeli toplantı planlamacısı salonda yapılacak olan faaliyeti, toplantı ortamını ve konsantrasyonunu etkileyecek olan engelleri dikkatlice değerlendirmelidir. Kolonlar, tavan yüksekliği, alçak avizeler, L ve T şeklindeki köşeler görüş ve projeksiyon alanını daraltmaktadır (Tavmergen ve Aksakal,2004:92).

Salon yerleşim düzeni, toplantının başarıyla sonuçlanmasında önemli bir etkidir. Bu nedenle toplantı amacı göz önünde bulundurularak uygun yerleşim düzenine karar verilmelidir. Salonlar, genel olarak tiyatro, sınıf ve konferans şeklinde düzenlenebilir (Çakıcı,2006:170).

1.3.1.7.1 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).

Tiyatro şekli yerleşim düzeni, salonun en fazla kapasitesini ortaya koyar ve böylece çok sayıda kişinin oturması sağlanabilir. Ancak, katılımcıların not alma şansları çok azdır. Bu olumsuzluğu telafi etmek için yanda yazı yazma kısmı bulunan sandalyeler tercih edilmelidir. Arkalara doğru gelindiğinde, oturanların görüş açıları azalır. Bu durumda arka tarafların platformlarla yükseltilmesi gerekir.

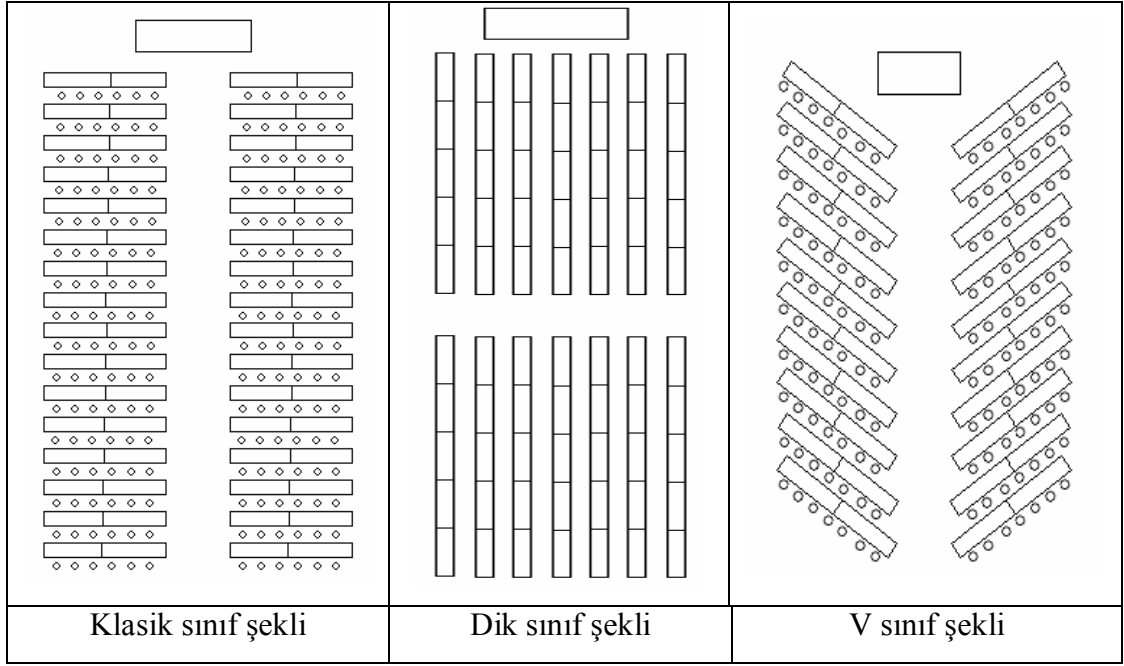
	
Klasik şekil	Yarım daire şekli
	
Yarım daire şekli	V şekli

Şekil 1.4 Tiyatro Şekli Yerleşim Düzenleri

Kaynak: Hoyle, Leonard H., Dorf, David C. ve Jones, Thomas J.A. (1989). *Convention Management and Service*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association:233

1.3.1.7.2 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).

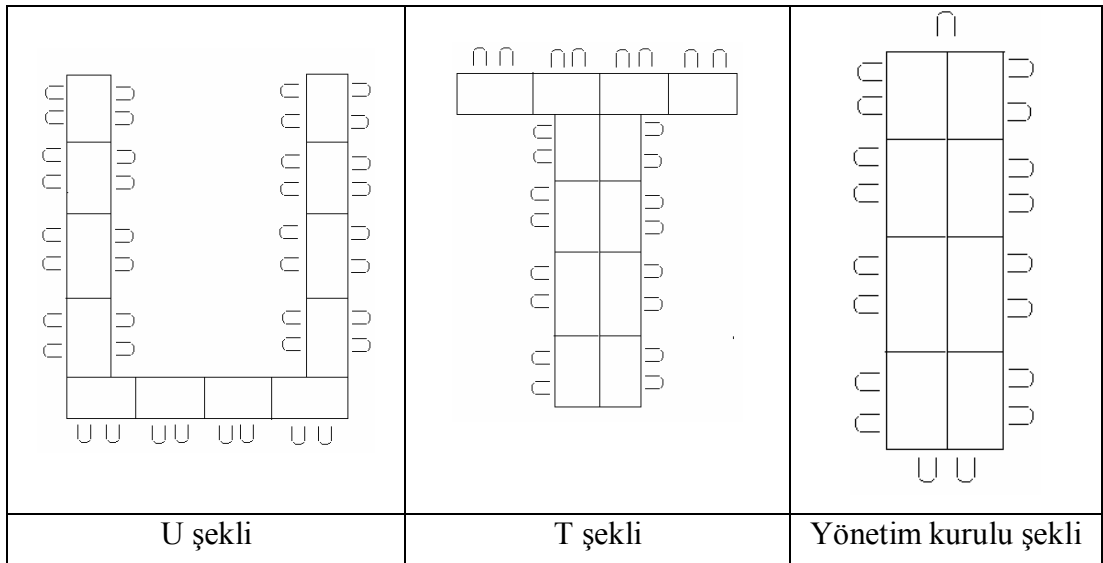


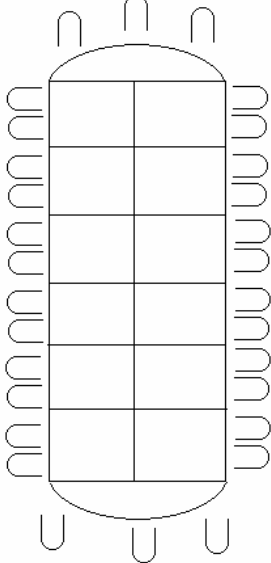
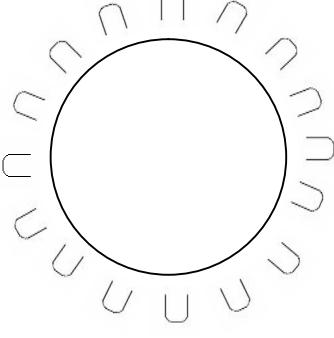
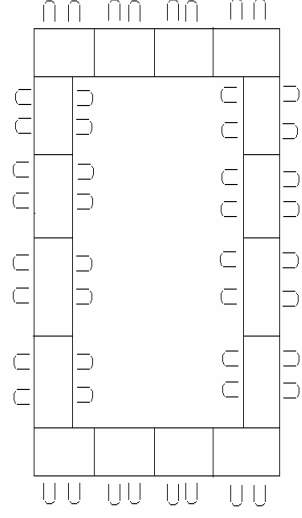
Şekil 1.5 Sınıf Şekli Yerleşim Düzenleri

Kaynak: Hoyle, Leonard H., Dorf, David C. ve Jones, Thomas J.A. (1989). *Convention Management and Service*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association: 234

1.3.1.7.3 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).



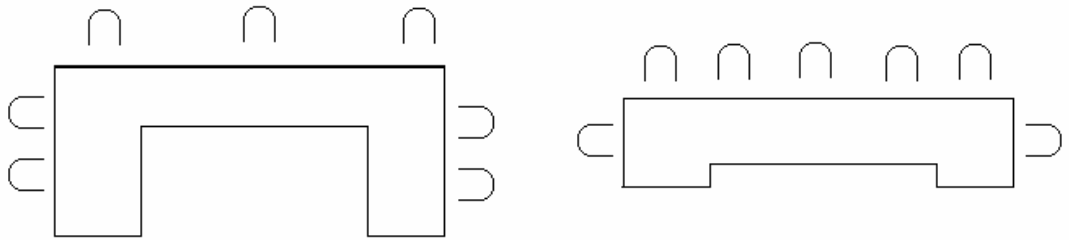
		
Yönetim kurulu oval şekil	Yuvarlak masa şekli	İç tarafa oturulmayan kare veya dikdörtgen şekli

Şekil 1.6 Konferans Şekli Yerleşim Düzenleri

Kaynak: Hoyle, Leonard H., Dorf, David C. ve Jones, Thomas J.A. (1989). *Convention Management and Service*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association:235

“U” Şekli: Üstünlüğü, tüm katılımcıların birbirlerini görmeleri ve işitmelerini kolaylaştırmasıdır. Zayıf yanı ise, kullanılan yerin fazla kalmasıdır.

Katılımcılar iç kısma da oturabilir, ancak masalar en az 75 cm genişlikte olmalıdır. Maksimum 20 kişiye kadar, kişisel katılım ve çapraz masa tartışması imkanının yanı sıra, görsel yardımcılarla birlikte bir veya iki prezantasyonda olduğu gibi yoğunlaşmanın ön tarafta olması gerektiği durumlara uygundur (Çakıcı,2006:171).



Şekil 1.7 U Şekli (At Nalı) Yerleşim Stili

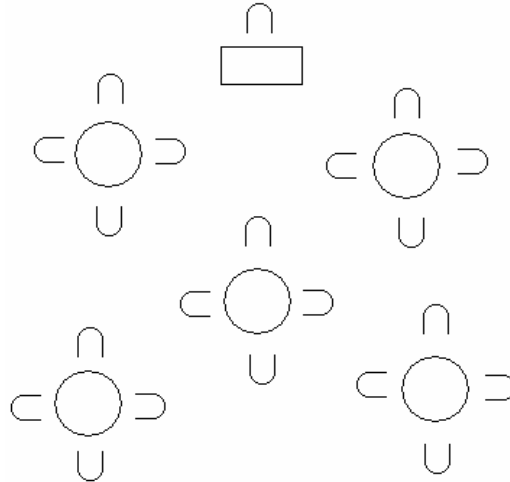
Kaynak: Barker, A. (1997). *30 Dakikada Toplantıya Hazırlanma*, İstanbul: Damla Yayınevi: 49

"T" Şekli: Masaların T şekline getirilmesiyle oluşturulur. Gözgöze temas kurulduğundan samimi toplantılar için uygundur.

İç Tarafa Oturulmayan Kare veya Dikdörtgen Şekil: Bu yerleşim düzeni, katılımcılar arasında eşitlik duygusu yaratır. Ancak, görsel-işitsel teçhizatın kullanım zorluğu vardır. Bu teçhizat nereye yerleştirilirse yerleştirilsin, bazı katılımcılar sandalyeleri üzerinde sağa, sola veya geriye dönmek durumundadır.

Yuvarlak masa toplantıları: Katılımcıların yuvarlak masa etrafında toplandıkları küçük toplantılar için uygundur. İsteyen herkesin fikrini özgürce söyleyebileceği, samimi ve demokratik bir hava oluşturur. Masa tartışmasına uygundur. Görsel yardımcılarının kullanımı oturma düzeninin görüntüyü engellemesi yüzünden güçtür.

Küme şekli: Küçük gruplarla toplantı yapılırken kullanılır. Verim oluşturulacak gruplara bağlıdır. Dikkati toplamak zor olabilir. Gruplara bölünerek çalışma gerektiren hallerde kullanılmalıdır. Gayriresmi bir hava oluşturur. Yönetimi zordur. Ses dağılımı diğer katılımcıları rahatsız edebilir. Büyük salonlarda birbirine yeterli mesafe bırakılarak uygulanmalıdır.



Şekil 1. 8 Küme Şekli Yerleşim Stili

Kaynak: Barker, A. (1997). *30 Dakikada Toplantıya Hazırlanma*, İstanbul: Damla Yayınevi: 50

1.3.1.8 İkrâm

Toplantılar tüm çalışanların ender olarak bir araya geldiği ortamlardır. Bu fırsat yönetici tarafından kaçırılmamalıdır. Toplantılar sırasında verilecek makul molalar ile katılımcıların fikir ve görüşlerini ifade edebileceği olanaklar sağlanmalıdır. Bu sayede bireyler fikirlerini ifade edebilmenin mutluluğunu yaşayacak ve kulis yapma fırsatı da bulacaklardır. Ayrıca çalışanlar arasında kaynaşma ve kurum için gereken motivasyon sağlanmış olacaktır.

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,2004:207).

Toplantı esnasında çay, kahve, kuru pasta ikramları yapılmamalıdır. Katılımcıların dikkatini dağıtan bu uygulamalar, 1 saatten fazla sürecek toplantılarda periyodik aralar verilerek, toplantı salonunun dışında gerçekleştirilmelidir (Tekir, <http://www.projeyonetimi.com>, 24.09.2008).

Toplantılarda zamanın değerli olduğu göz önünde bulundurularak ikram, mola için planlanan zamandan önce hazır durumda olmalıdır. Bu molalar için yeterli hazırlığın yapılmış olması bir zorunluluktur.

Sabah molalarında tercih edilen içecek kahvedir. Soğuk su ve kafeinsiz kahve de bulunmalıdır. Sabah tüketilen içeceklerin yarısından çoğu sıcaktır. Öğleden sonra meyve suları, buzlu çaylar ve diğer buzlu içecekler yer almaktadır. Seçilen yiyeceklerin ve içeceklerin çoğu soğuktur. Sunulan ağır yiyecekler de katılımcıları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun için hafif yiyecekler sunulmalıdır (Tavmergen ve Aksakal,2004:208).

1.3.1.9 Bütçeleme

Toplantıların bütçeleri kurumlar tarafından karşılanmaktadır. Nadiren de olsa toplantılar için sponsor bulunabilmektedir. Toplantıların bütçesi çoğunlukla

belirlenmiş ve sabittir. Toplantı planlanırken bu bütçe göz önünde bulundurulmalıdır.

Bütçelemenin ve yönetiminin kurum açısından arz ettiği önem bir şekilde finansal olarak ileriye yönelik harcamalar ile gelirlerin kâğıt üzerinde planlanması sürecidir. Yapılacak bütçeleme ile (Reportal, “Bütçeleme Üzerine”, <http://www.optimumbilisim.com.tr>) :

- Zaman, kaynak ve yükümlülükler kontrol altına alınabilecek,
- Gelir, gider, yatırım ve varlık beklentileri detayları ile takip edilebilecek,
- Faaliyetler planlanarak, koordineli olarak yönetilebilecek,
- Darboğazlar öngörülebilecek,
- Bütçe kalemlerine enflasyonun üzerindeki etkilerini, diğer para cinsleri bazında gelişimler görülebilecek,
- Analiz edilerek, çeşitli senaryolar yaratılabilecek,
- Karar alma süreci kısaltacak,
- Riskler minimuma indirilebilecektir.

Bütçelemenin yararı olay öncesi durumu öngörebilmek ve anında müdahale için gereken nakiti hazırlamaktan ibarettir. Toplantı sırasında tahmin edilmeyen değişkenlerden kaynaklanan harcamalar için bütçeye ek ödenek (yedek akçe) konmalıdır.

Bütçelemenin, yararlarının yanı sıra sakıncaları da olmaktadır. Gereken önem verilmeden, bilimsel yöntemler kullanılmadan ve sağlıklı verilere dayanılmadan hazırlanması sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Ya da ulaşılması güç hedefler belirlenmesi, hedeflerin çok basit olması da sorun anlamına gelmektedir (Büker, 1986: 86).

1.3.2 Toplantı Sırasında

1.3.2.1 Başlama

Toplantı yöneticisinin etkili olabilmesi için toplantı başlangıcında şunlara dikkat etmesi gerekir:

- Toplantıdan önce kimin nereye oturacağı toplantının tümünü etkileyecek bir stratejidir. Bunu toplantı yöneticisi ayarlamalıdır.

- Zamanında başlatılan toplantılar daha sonraki toplantılara zamanında gelmeyi gerekli kılar.
- Ayakta olmak veya oturarak sunum yapmak konusunda yönetici tamamen etkili olma seviyesine bağlı olarak kendi ile baş başadır. Ancak ayakta olmanın daha etkili olduğu genel kanıdır.
- Bakışlar konuşmayı olumlu etkileyecek kişiler üzerinde gezinirse daha rahat olunabilir.
- Konuşmaya başlamadan önce ön hazırlık için elbiseyi düzeltmek, mikrofon ayarı yapmak tüm katılımcıların dikkatini toplamak ve rahatlamak için zaman kazandırır.
- Kelime kelime yazılı bir metin okumaktan kaçınılmalıdır.
- Konuşma metni iskeleti yazılarak sunum sırasında kelimelerle zenginleştirilebilir.
- İlk ve son sözler çok önemlidir. Bu yüzden mutlaka daha önceden hazırlanmalıdır.
- *Yöneticinin tavrı katılımcıyı doğrudan etkiler. Ciddi, kendini işine adanmış, sorunları çözmeye kararlı bir tutum sergileyen yönetici karşısındaki katılımcıya aynı mesajı verir(Linkemer,1993:32).*
- Beden dili önemlidir. Bu konuda daha önceden araştırmalar yaparak yanlış bir imaj vermekten kaçınılmalıdır.
- Basit ve açık sözcükler seçilerek herkesin aynı şeyi anlaması sağlanabilir.
- İçten olmak çok önemlidir. Yöneticinin içtenliği samimiyetindedir.
- Dolaylı konuşmalar anlaşılmaz olur. Dolaysız olmak karşıdakilerin aynı şekilde davranmasını sağlar.
- *Edilgen cümleler yerine etken cümleler kullanmak yönetici ile katılımcı arasındaki farkı ortadan kaldırır (Hageman,1995:15).*
- Katılımcılar zamanında toplantıya katılmışlarsa teşekkür ederek başlanabilir.
- *Gündem maddeleri gözden geçirilmeli, eklemeler varsa başlangıçta eklenmeli, çıkarılması gereken maddeler çıkarılarak gündem flip chart'a yazılmalıdır (Payne, J ve S. ,1998:32).*
- Geç katılanlar isimleri ile hitap edilerek dikkatin üzerlerinde olduğu belli edilebilir. Böylelikle bir dahaki sefere geç kalmamak için çaba sarf ederler.
- *Toplantı yöneticisinin, yüzünde tebessümle, ellerini sıkarak karşılması, katılımcıların performanslarına pozitif etkide bulunur (Saray, 2004).*

Toplantı başlangıcına ilişkin görevler Morgan'a göre aşağıdaki gibidir (Morgan, 2006 : 58-59) :

- Katılımcılara hoş geldiniz, deyip: yeni üyeler tanıtılmalıdır.
- Toplantının amacı ve alınmak istenen sonuçlar tekrarlanmalıdır.
- Gündem tekrarlanmalı, eğer uygunsa, öneri istenmelidir.
- Toplantı amacı ve gündemi konusunda fikir birliği sağlanmalıdır.
- Eğer uygun düşünüyorsa, temel kurallar belirlemeli ya da tekrarlamalıdır. Örneğin insanlardan sadece kendi adlarına konuşmaları, başkalarının söylediklerini dinlemeleri, görev konusunda açık fikirli olmaları vb. istemek gibi.
- Kolaylaştırıcı ve not alan kişi ya da yazman da dahil, kilit roller ve kimin ne yapacağı tekrarlanmalıdır.
- Eğer uygun düşünüyorsa, kararların nasıl alınacağı ve grubun hangi konularda yetkili olduğu konusunda fikir birliği sağlanmalıdır.
- Önemli olmakla birlikte ancak toplantı sonrasında ele alınabilecek meselelerin bir listesinin çıkarılacağı belirtilmelidir.
- Gerekliyse, özellikle uzun toplantılarda mutfak çalışmasının ayrıntıları tekrarlanmalıdır: zaman planı ve molalar, tuvalet imkânlarına erişim, cep telefonu kullanımı vb.
- Gündeme bağlı kalınmalı: toplantı hedeflerine ulaşılmasını sağlayıcı bir çalışma yapılmalıdır.
- Tartışmayı ve karar almayı kolaylaştırmalıdır.
- Anlaşmazlıklar yönetilmeli veya çözülmelidir.
- Toplantı amacının dışında kalan meseleleri izleyebilmek için "liste çıkarma" yöntemi kullanılmalıdır.
- Söz kesme ve kabul edilme davranışlar konusunda caydırıcı olmalı, uygun düşünüyorsa, üzerinde anlaşmaya varılmış grup normları hatırlatılmalıdır.
- Toplantı ilerledikçe zaman kullanımı gözlemlenmeli, kalan zaman geriye kalan işlerin konuşulmasına yetmeyecekse, kalan zamanın nasıl kullanılacağı konusunda grubun görüşü sorulmalı ya da geriye kalan meselelerin nasıl ele alınabileceği konusunda seçenekler sunulmalıdır. Yeter ki, meseleler zaman yetersizliği nedeniyle görüşülmemiş olmasın.
- Gündemdeki işlerin yapılmasını sağlamak ya da insanların katkısını alabilmek için grup yapısında değişiklik yapılabilir. Örneğin grup meseleleri ele alacak ve daha sonra vardığı sonuçları tüm gruba rapor edecek daha küçük alt gruplara bölünebilir.
- Yazmanın ya da *not* tutan kişinin tartışılan konuları, kilit noktaları ya da alınan kararları ve diğer ayrıntıları not etmesi temin edilmelidir.
- Grubun bilgilenmesi gereken konuları kayda geçirmek ya *da* öne çıkarmak için bir flip chart kullanılmalıdır.
- Katılımcıların katkı yapmasını kolaylaştırıp ve iletişim kanalları açık tutulmalıdır.

1.3.2.2 Kontrol Altında Tutmak

Toplantıya başlamaktan daha önemli olan toplantının gidişatında etkili olmak, toplantının gündem dışına kaymasını engellemektir. Kısacası toplantıyı kontrol altında tutmaktır.

Bir toplantı yöneticisi her zaman toplantıda kontrol sorunuyla baş başa kalacaktır. Kontrol, tartışmaları etkin bir şekilde gündem maddeleri çerçevesinde tutabilmek, sorumlulukları katılımcılara devretmek, görevleri tanımlayıp dağıtmak ve söz verilen işlerin tamamlanıp tamamlanmadığını takip etmek olarak tanımlanabilir. Bir toplantı lideri, tüm bu hedeflere ulaşabilme sorumluluğunu taşımaktadır. Tüm bunlar, yönetici pozisyonundan kaynaklanan otoriteyi kabul ettirmeyi, sürekliliği olan net bir bakış açısı belirlemeyi, dikkatli ve bütünlüklü tanımlamalar yapmayı gerektirir (Thomsett,1997:61).

Toplantılarda kontrol etkenini en fazla etkileyen sorun kişilerdir. Sorun kişiler şunlardır:

- Geç gelip erken ayrılan katılımcılar
- Fazla konuşarak toplantıyı rahatsız eden katılımcılar
- *Toplantı üzerinde hâkimiyet kurarak herkesi çileden çıkararak bir katılımcı (Morgan, 2006 : 64)*
- *Meselenin sadece küçük bir parçasına takılan ya da dönüp dolaşıp hep aynı konuyu tekrarlayıp duran bir grubun saplantısı ya da kafa karışıklığı (Morgan, 2006: 64;Doyle ve Stratus, 1998: 125)*
- Sessiz ilgisiz katılımcı veya katılımcılar
- Toplantının kumandasını eline alan ve gündem dışı bir meseleye odaklanan bir grup
- *Grup içinde—bağırarak, toplantıyı terk ederek ve atmosferi bozarak—kopma noktasına gelecek kadar fikir ayrılığı içinde olan üyelerin varlığı (Morgan, 2006: 64)*
- *Şakacı katılımcılar (Payne, J ve S. ,1998:57)*
- *Yeni fikirleri ve değişiklikleri engelleyen kişiler (Payne, J ve S. ,1998:57)*
- *Şüpheli kişiler (Doyle ve Stratus, 1998: 125)*
- Yorumcular
- *Dedikoducular (Doyle ve Stratus, 1998: 129)*

- *Göze girmeye çalışanlar (Doyle ve Stratus, 1998: 133)*

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 (Payne, J ve S. ,1998:57)

Sorunlu kişileri kontrol altında tutmanın çeşitli yolları vardır. Yerinde teşhis tedavinin ilk basamağıdır. Teşhis için aktif dinleme ve gözlem yapılmalıdır (Morgan, 2006: 65).

Bunun için :

- Katılımcının kullandığı sözcüklerin altında yatan duygulara ve kullanılan dile de kulak kabartılmalı.
- Çoğu zaman, kişinin duyguları en iyi kullandığı beden dilinden okunabilir. Eğer kişi öne doğru eğiliyorsa, sık sık söz kesiyorsa ya da el ve kol hareketleri çok fazlaysa, bunlar tutkunun göstergesi olabilir. Ya da, kollarını göğsünde kavuşturuyorsa ve sandalyesinde kaykılarak oturuyorsa, boş vermişlik duygusu içinde olabilir.

Gözlem sonuçlarına göre başvurulacak müdahale teknikleri sorun kişilerle nasıl uğraşılacağı konusunda fikir verir. Bazı teknikler aşağıdaki gibidir (Doyle ve Stratus, 1998: 125):

Kabul Etme: Bir sorun şahıs toplantının uyumunu bozduğunda hemen müdahale etmemelidir. Sorun şahsı anlamaya çalışılmalı, kişinin ne yaptığı dikkatle takip edilmeli ancak değerlendirme yapmaktan kaçınılmalıdır.

Kişinin yanlış anlaşılma olabileceği de hatırdan çıkarmamalıdır. Hükme varmakta acele etmeden yanılma payı dikkate alınmalıdır.

Olabilir Kılma: Sorun kişiye kendisini dinlediğini belirttikten sonra, davranışı altında yatan duygularının olabilir olduğu kabul edilmeli ve bu ona da hissettirilmelidir.

Bu, sorun şahısla aynı görüşün paylaşılması gerektiği anlamına gelmez. Sadece böyle düşünmesinin olabilir olduğunu ona hissettirilmelidir. Değişik görüşleri ve şüphelerini ortaya atmakla gruba yardımcı olabileceği belirtilmelidir.

Sonraya Bırakma: Bir karar verme noktasına gelindiğinde ya eldeki sorunu hemen çözümlenmeye çalışır, ya da çözümü sonraya bırakır, diğer konulara geçeriz. Çoğu durumlarda sorunu toplantının ortasında çözüme bağlamaya kalkışmayıp çözümü sonraya bırakmak daha iyi olur. Konu ile ilgili endişenin grup belleğine kaydedildiği konusunda sorun şahsa güvence verilmelidir.

Sorun kişi konuyu sonraya bırakmaya razı olursa derhal toplantıya kaldığı yerden devam edilir. Yok eğer toplantının uyumunu bozmaya devam ederse aşağıdaki yol takip edilir.

Kademeli Cevap: Sorun şahıslarla uğraşmaya önce en kibar ve hafif müdahalelerle başlanmalıdır. Bu yol yarar vermezse daha ağır müdahalede bulunulabilir. Başvurulacak son çare, kişiyi toplantıdakilerle yüzleştirmektir. Kazanç/kazanç tekniğinden gerekiyorsa kazanç/kayıp tekniğine doğru kademeli geçilir.

Sorunlu kişilerle baş edebilmenin çeşitli yaklaşımları vardır. Sorunun yapısına uygun yaklaşım sorunu çözmek için gerekli davranışı sergilemekle mümkündür. Her soruna uygun davranış şekli şöyledir:

1.3.2.2.1 Geç Gelenler Ve Erken Ayrılanlar

Bu katılımcılar toplantılara geç gelir ve toplantıların özetini isterler. Bu durumda geç kalmanın makul bir açıklaması varsa ve geç kalanların sayısı toplantıyı etkileyecek oranda ise özetlemek doğrudur.

Kişinin toplantıya geç gelmesinin çeşitli nedenleri vardır: Toplantıya önem vermeyebilir, toplantının zamanında başlayacağına inanmaz, fazla işi olabilir veya geç kalmayı alışkanlık edinmiş olabilir. Toplantıyı bitirdikten sonra geç gelen şahsa niçin böyle sık sık geç kaldığını sorulmalıdır. *Geç gelen şahsa gelecek toplantıda aracı veya kayıt tutucu olması da önerilebilir (Doyle ve Stratus, 1998:124).Veya kısa bir merhaba dışında görmezden gelmekle cezalandırılabilir (Payne, J ve S., 1998:59).* Ayrıca geç gelen katılımcıya dikkatle bakmak yerleşmesi sırasında sessiz kalmak ile diğer katılımcıların onun üzerine dikkati toplaması da etkili olur.

Eğer katılımcılardan bazıları erken ayrılıyorsa bunlar toplantı bitmeden kalkmakla toplantının değerine zarar verirler. Neden olarak incelendiğinde toplantılar çok uzun veya düzensiz olabilir. Erken ayrılanlardan ders alınması gereken şeyler olabilir.

Daha toplantının başında katılanların sabırları ölçülmelidir. Toplantının başında, herkesin önceden belirlenmiş bitiş saatine kadar kalıp kalamayacakları sorulur. Eğer kalamayacak olanlar varsa, toplantı süresini ona göre yeniden ayarlamaya çalışılır (Morgan 2006:68). Eğer bir veya daha çok kişi daha baştan erken ayrılacaklarını söylerlerse nedeni bulunup bu durumda geri kalanların toplantıyı devam ettirip ettiremeyeceklerini anlamak gerekir. Gittikçe ilginin azaldığı bir toplantıyı mutlaka sürdürmekten daha kötü bir şey yoktur.

Bekliden en önemlisi geç gelenler ve erken ayrılmaların nedeni zamanında başlayıp zamanında bitmeyen toplantılardır. Toplantılar her zaman zamanında başlatıp zamanında bitirilmelidir.

1.3.2.2 Baskın Kişiler

Genellikle toplantının her gündeminde söz alarak tüm kararlarda etkin olmak isterler. Konuşmalarında zamanın çoğunu kullanırlar. Aşırı telaşlı ve heyecanlı olduklarından birinin sözünü keser veya izin almadan konuşmaya başlarlar.

Bu kişilerle başa çıkmak için başvurulacak birkaç yol şöyledir (Morgan 2006:69):

- Söz konusu kişiye yaklaşmaya başlamak genellikle dikkatlerin konuşmacıdan kopup yöneticiye yönelmesini sağlar.
- Katkılarından ötürü kendisine teşekkür edip, sözü bir başkasına vermek
- Başkalarının sözlerinin sonunu kendisi getiriyorsa, o kişiyi herkesin kendi adına konuşmasına izin vermeye davet etmek.

Ayrıca eğer diğer katılımcılardan birinin sözü keserlerse alınmamaları için onlara isimleriyle hitap etmek etkili olabilir. Ayrıca kimsenin başkasının sözünü kesme hakkının olmadığı hatırlatılmalıdır. Bazen bu davranış fikirlerin

söylenmediğinde unutulabileceği ihtimaliyle sergilenir. Bu durumda not almayı hatırlatmak etkili olur.

1.3.2.2.3 Konuları Tekrarlayıp Duranlar

Bu kişiler aynı konuların tekrar tekrar gündeme gelmesine neden olurlar. Belki fikirlerine olan inançlarından dolayı yeteri kadar değerlendirilmediğine inanırlar, belki de en iyi bildikleri konuda kendilerini göstermeyi deniyorlardır.

Bu kişilere kendini ifade etme fırsatı vermekle rahatlaması sağlanabilir. Dile getirmeye çalıştığı fikrin kayıtlardan daha önceden ele alındığını hatırlatmak yeterli olabilir. "Aktif dinleme" yöntemi kullanılarak, sunulan fikirlerin anlaşıldığı mutlaka teyit edilmelidir.

Katılımcının söylediklerini dürüstçe ve doğru bir şekilde özetleyerek tekrar etmek anlaşıldıkları inancını doğurur. İnsanlar aynı mesele üzerinde durmakla ısrar ediyorlarsa, "Bu konunun grup için önem taşıdığı anlaşılıyor, o nedenle bunu hemen halledelim" gibi bir şey söyleyerek, meseleye hemen o noktada bir çözüm getirmeye çalışılabilir (Morgan 2006:69).

Eğer takınılan konu bir gündem maddesi ise, olanaklıysa, engel ortadan kaldırılmalıdır. Bazen bu yollardan hiç biri işe yaramadığında kısa bir ara vermek faydalı olabilir. Toplantı tekrar başladığında ya konuya tekrar dönülür ya da gündemdeki yeri ileriye kaydırılır, ya da başka bir toplantıya ertelenir.

1.3.2.2.4 Saldırgan kişiler

Toplantı katılımcılarından herhangi birine karşı kişisel saldırılarda bulunanlar ve çoğunlukla fikrini yüksek, heyecanlı, itici bir ses tonuyla başkalarını rencide ederek söyleyenlerdir.

Eğer hücum yöneticiye ise biraz kenarda kalıp düşünerek eleştiriciden olumlu önerilerinin neler olduğu sorularak onun olumlu düşünmesine ve herkesin durumu anlamasına ve düzeltmek için devreye girmesine yardımcı olunur (Doyle ve

Stratus, 1998:129). Kesinlikle saldırının kabul edilemez ancak farklı düşünmenin olağan olduğu vurgulanabilir.

Bu konuda Morgan şunları tavsiye eder (Morgan 2006:69):

- Her türlü didişmeye derhal son verilmesi istenmelidir. Eğer gerekiyorsa, ara verip çatışan taraflarla ayrı ayrı konuşulmalıdır.
- Kendilerine hâkim olamayan insanlardan meselelerini toplantı salonunun dışında halletmeleri istenmelidir.
- Üzerinde anlaşmaya varılmış davranış normları bir kez daha tevil edilmelidir.
- Fikir ya da kanaatlerin özüne odaklanılmalıdır.(Katkıda bulunanların kişisel üslûplarına ya da kuruluş için deki statülerine değil.)
- Üyeler ortaya atılan fikirler hakkında acele yargılara varmamaları konusunda uyarılmalıdır.
- Üyeleri kemikleşmiş konulardan uzaklaştırabilmek ve temel meselelerin açığa çıkmasına yardımcı olabilmek için sorgulayıcı sorular sorulmalıdır.
- Son çare olarak, çatışan taraflardan toplantı salonunu terk etmelerini isteyin.

1.3.2.2.5 Sessiz (İlgisiz) Katılımcılar

Sessiz kalmanın bazı nedenleri vardır. Eğer kişi kendini grubun dışında hissetmişse ve konuyla ilgisinin olmadığını düşünüyorsa sessiz kalmayı tercih edecektir. Yada sessiz kalarak yöneticiye tepkisini dile getirmeye çalışmaktadır.

Bu durumda yapılması gerekenler toplantıda bulunuş amacını hatırlatmak olabilir. Ancak kesinlikle sessiz kaldığı yönünde geri bildirimde bulunulmamalıdır. Bu onları daha çok sessizliğe itecektir. Bazen onlara doğru yürümek onları harekete geçirmek için yeterli olabilir. Bazen yöneticinin atladığı bir konu yüzünden grup sessiz kalmış olabilir. Bu onlara neden sessiz kalındığını öğrenmek için sorulan bir soru ile öğrenilebilir. Grubun sessizliğinin bir nedeni de yorgunluk olabilir. Bu durumda toplantıyı bitirmek ve ya ara vermek gerekir.

1.3.2.2.6 Şakacı Kişiler

Her şeyi hafife alıp mizah yönünü abartan kişilerdir. Toplantının ciddiyetine zarar verecek derecede yapılan şakalara karşı dikkatli olunmalıdır. Bu durumda

diğer katılımcılarda dikkatini toparlayamayacak, hedeflerden uzaklaşılacaktır. Aynı zamanda zaman kaybına da neden olur.

Bu durumda yöneticinin rahatsızlığını nedenleriyle dile getirmesi yeterli olacaktır. Yapılması gereken şakacının kalbini kırmadan esprilerinden yararlanmak için uygun zamanları kollaması gerektiği yönünde yönlendirir.

1.3.2.2.7 Yeniliklere Karşı Çıkanlar

Yeniden korkan kişiler genellikle yeni ile beraber gelecek teknolojik gelişmelere ayak uyduramayacaklarını zannedenlerdir. Genellikle “Bunu daha önceden denedik faydası olmuyor” ya da “Eski köye yeni adet getirmeyin” şeklinde tepki verirler.

Katılımcıları genç, yeniliklerden hoşlanan kişilerden oluşturmak bunun için önemlidir. Aralarda tecrübelilerin bulunması sistemin önünü tıkamadığı sürece olumludur. Tecrübe birikimdir. Ancak tecrübelilerden kendini geliştirmemiş olanların varlığı toplantılarda açılım sorunu yaşatır. Fikirlerin önünü tıkayacak görüşler katılımcıların motivasyonunu bozar.

Bu durumda karşı çıkan katılımcıdan fikrin neden uygulanamaz olduğunu nedenleriyle açıklaması istenebilir.

1.3.2.3 Problem Çözmek

Bir problemi çözenin yedi temel aşaması vardır. Bunlar (Gordon,1997:45) :

1. Problemi tanımlamak
2. Probleme sebep olan nedeni tespit etmek
3. Çözümler üretme
4. Çözümleri değerlendirme
5. Çözümlerden uygun olana karar verme
6. Karar verilen çözümün nasıl uygulanacağını belirleme
7. Değerlendirme için kararın uygulanışını izleme

Problemi tanımlamak için öncelikle gerekli olan bilgidir. Toplantılarda gerek katılımcılardan kaynaklanan, gerekse toplantı yapısından kaynaklanan çeşitli problemlerle karşılaşılabilir. Katılımcıların oluşturduğu problem için bu davranışı sergilemelerinin sebebi tespit edilmelidir. *Problemi tespit ederken 5N 1K sorularından faydalanılabilir: Ne, neden, ne zaman, nasıl, nerede ve kim. Bu sorular arasında neden problemin odak noktasıdır (Payne, J ve S. ,1998:50).* Diğer sorular bilgi toplamak amacıyla kullanılabilir.

Problem tanımladıktan sonra problemi oluşturan sebepler bulunur. Unutulmaması gereken hiçbir davranış sebepsiz yere sergilenmez. Bu davranışa sebep olan etmenler arasında sorunun temelini oluşturan asıl etmen tespit edilir.

Bazı sorunlar grup üyelerinin bilgisini gerektirir. Tüm üyelerin ilgilendiği ve onları etkileyebilecek sorunlar, grup tarafından çözülmesi uygun sorunlardır (Gordon,1997:127).

Asıl etmen üzerinde yoğunlaşarak muhtemel çözüm yolları bulunur. Bu çözüm yollarından en basit, uygulaması en kolay ve çözüme en yakın olanı tespit edilerek uygulama stratejisi belirlenir. Uygulama sonrası değerlendirme ile çözümde alınan mesafeye göre gerekli adım atılır.

Sorunların çözümünde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Oylama bunlardan en çok kullanılanıdır. *“Grubun tüm sorunlarda anlaşmaya oy birliği ile varmaları yeğlenmelidir. Yeterli zaman varsa, tartışma herkese uygun bir çözüme ulaşıncaya kadar sürdürülmelidir (Gordon,1997:127).”*

1.3.2.4 Yönetmek

Gündeme olabildiğince bağlı kalınmalıdır. Gündem dışına çıkmak, odak noktasını yitirmeye sebep olur (Morgan,2006:50).

Yönetici, herkesin düşüncesini duymak istemelidir. Aksi takdirde, bazı katılımcılar toplantıdan sonra yöneticiye veya daha da kötüsü, başkalarına gidip kendilerinin dışlandığını düşündüklerini söyleyeceklerdir. O nedenle, her gündem maddesinin görüşülmesi tamamlandığında tüm katılımcılara söyleyeceklerinin olup olmadığı sorulmalıdır. Uzun süredir sessiz kalan katılımcıların varlığı rahatsızlık veriyorsa onlara yönelip konuşurulmalıdır. Konuşmamakta ısrar eden varsa onlardan rapor istenebilir. Böylelikle her halükarda fikirlerini ulaştırma imkânına ulaşmış olurlar.

Herkesi fikrini açıklamaya davet etmekle birlikte, toplantıyı gündemdeki görevlere odaklanmış tutmak önemlidir. Bu, toplantının kaydettiği ilerlemeyi sık sık özetleyerek ya da değerlendirerek yapabilir (Morgan,2006:52).

Konuşma konusunda çekingen olanlara bakış ve davranışlarla cesaret verilmelidir. Tekrar tekrar söz alanlara ve sözü her aldıklarında gereksiz yere uzatanlara karşı dikkatli, olmak gerekir.

Toplantı gündemine göre görülecek konuyla ilgisi kalmayanlar toplantıdan ayrılabilirler. *Konu ile ilgisi olmayanlar, toplantıya ilgisiz kalıp, çevrelerine de ilgisizlik yaymaya başlarlar (Açıkalın,1994:101).* Katılımcılardan toplantı gündemiyle alakası kalmayanların toplantıdan ayrılması veya onlara yazman, kayıt tutucu gibi görevler vererek ilgilenecekleri bir iş ile meşgul olmaları sağlanmalıdır.

Eğer yönetici, toplantıda kararlarda oybirliğine varılacağı konusunda açıklama yapmışsa bunun için gereken şartları (zaman, tartışma, demokratik yaklaşım vb) sağlamakla yükümlüdür. Aksi takdirde katılımcılar çalışmaya katılmayacaktır (Doyle ve Stratus, 1998:129).

Yönetici düzenli olarak tüm toplantılara ve tartışmalar katılmalıdır. Söz aldığı anda duygu ve düşüncelerini açık ve doğru şekilde dile getirerek örnek olma misyonunu gerçekleştirmelidir. Ayrıca sessiz kalmamalı ve çok da konuşmamalıdır.

Görev dağılımı doğru ve tarafsız olarak yapılmalı, herkesin görevini yerine getirmesi sağlanmalıdır.

Toplantıyı yönetirken akılda tutulması gereken bazı noktalar şunlardır (Morgan,2006:53):

- Sessiz ya da ürkek insanların katkıda bulunmasına imkân verilmeli, söz kesenler ve hâkimiyet kuranlar kontrol edilmelidir.
- İnsanların söyledikleri şevler konusunda yapıcı ve teşvik edici olunmalıdır.
- Övücü sözler söylemek katılımcıları mutlu etmenin basit ve etkin bir yoludur.
- Konuşmacı başka bir üyenin katkısını eleştirdiğinde ya da ona saldırdığında, müdahale edilmelidir.

1.3.2.5 Kayıt Tutma

Toplantılarda görüşülen konuların takip edilmesi, söylenen fikirlerin unutulmaması, kimin neyi önerdiği ve diyagram vb üzerinde çalışabilmek için kayıt tutulmalıdır. Buna grup belleği de denir.

Kayıt tutarken kullanılan araçlar flip chart, projeksiyon, akıllı tahta, beyaz tahta, büyük kağıt bloklar şeklinde olabilir. Önemli olan tüm katılımcıların toplantının seyrini takip edebilecekleri boyutlarda ve miktarda olmasıdır.

Toplantı kaydı grubun uygun göreceği yöntemlerle tutulmalıdır. Yazman genellikle hızlı not alabilen, özetleyebilen bu iş için antrenmanlı kimselerden seçilmelidir. Liderin kayıt tutması uygun değildir. O zamanını başka görevler için ayırmalıdır.

Kayda neyin geçirileceğine grup karar vermelidir. Kayıtlar kısa, herkes tarafından okunabilir, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirtir olmalıdır. Alınan kararlar, çözülmeyen sorunlarla ilgili planlar, tartışma sonucu ortaya çıkan ve sonraki gündemlere girecek sorunlar, görevlendirmeler ve bunların izlenmesi kayda geçirilmelidir(Gordon,1997:125).

1.3.2.6 Bitirmek

Toplantıyı sonuçlandırmak bir sanattır (Hageman,1995:135). Hiç bir zaman tartışmanın tam ortasında süre bitti bahanesiyle toplantı bitirilmemelidir. Somut amacına ulaşır ulaşmaz toplantıyı sona erdirmekte önemlidir. İyi yöneticiler yeni bir konuyu daha tartışmaya açmazlar. Toplantıyı bitirmek gündemin en önemli maddesiymişçesine zaman ayrılmalıdır. *Toplantı bitirilirken gelinen nokta ve varılan sonucu özetlemek ve hedefe ne kadar yaklaşıldığını belirtmek gerekir (Linkemer,1993:42).* Başarılan şeyleri özetlemek bitirmenin yarısıdır. Diğer yarısı bundan sonra yapılacakları belirtmektir. Katılımcıların toplantıdan sonra kimin neyden sorumlu olacağını bilmeleri gerekir.

Toplantıda görüşülen konular yetiştirilemediği zaman birkaç şekilde sonuçlandırılır: 1. grup dışında sorunun üzerinde daha çok çalışması sağlanır, 2. sorun bir kişiye ya da komisyona havale edilir, 3. sorun bir sonraki toplantı gündemine alınır, 4. sorun onu veren kişi tarafından gündemden çıkarılır (Gordon,1997:128).

Verilen görevler gözden geçirilmeli, kimsenin gerçekçi olmayan miktarda görevlendirilmediğinden emin olunmalıdır. Görevler konusunda belirsiz kısım kalmamalıdır (Barker,1999:73).

Toplantı vaat edilen zamanda bitirilmelidir. Böylelikle yöneticiye olan güven sağlamlaşır. Konular zamanında önce bitmişse zamanı doldurmak için boş konuşmalar yapmak yerine toplantıyı erken bitirmek veya katılımcılardan toplantıyı değerlendirmeleri istemek akıllıcadır.

Toplantının net ve yapıcı bir şekilde sonuçlandırılması için şunlar yapılmalıdır (Morgan, 2006:60) :

- Önemli tartışmaları ve/veya sağlanan fikir birliklerini ve verilen taahhütleri kısaca tekrarlayın.
- Grubun da katkısıyla, toplantı sonrasında atılacak adımları tespit edin. Her adım için bir sorumlu atayın ve olanaklıysa bir de yaklaşık bir takvim belirleyin.
- Eğer uygunsa, grubun yürüttüğü çalışma konusunda geribildirim isteyin.
- Yanıtlanmamış herhangi bir soru ya da fark edilmemiş herhangi bir görüş kalıp kalmadığını sorun ve bunları ya bizzat yanıtlayın ya da yanıtlayabilecek durumda olan bir kişiye aktarın,

- Açıkta kalmış noktaları, eğer olanaklıysa, bir sonuca bağlayın.
- Katılımcılara birtakım geribildirimlerde bulunun ve eğer uygun düşüyorsa, motive edici bir kapanış mesajı verin. Katılımcılara katkılarından ötürü teşekkür edin.
- Eğer belliyse, bir sonraki toplantının lojistiğini tekrarlayın: toplantının zamanı ve yeri, gündemin gönderilip gönderilmeyeceği vb.

1.3.3 Toplantı Sonrasında

1.3.3.1 Sonuca Ulaşmak

Bir toplantının başarısını ölçmek için iki yol vardır. Birincisi, toplantı sonunda nelerin elde edildiğidir. Toplantıların verimlilik ölçümü yapılırken toplantılardan elde edilen sonuçlara bakılır. Varılacak sonuçlar kuruluşun veya grubun görevini yapmasına ve hedeflerine varma becerisine doğrudan etki edecektir. İkincisi, toplantının nasıl bir gelişme gösterdiğine, toplantının takip ettiği yola bakmaktır. Sorunlarınıza nasıl çözüm bulundu? Kararlar nasıl alındı? Grup bir arada ne derece uyumlu çalışabildi? Toplantı, katılanlar üzerinde ne gibi izlenimler bıraktı? Herkes toplantıya aktif olarak katılma imkânı buldu mu, yoksa toplantı sadece bir kişinin egemenliği altında mı sürüp gitti? Toplantıdan bir zevk alınabildi mi? (Doyle ve Stratus, 1998:14).

Toplantı sonrasında sonuca ulaşmak için toplantıya katılanlara, ilgili diğer kişilere gündem, toplantı tutanağı, yöneticinin raporları, mali raporlar, toplantıda konuşulan konularla ilgili ek bilgiler, gelecek toplantıda ele alınacak konularla ilgili bilgiler (Linkemer,1993:56) ve onlara görevleri ile ilgili ihtiyaç duyacakları kaynaklar gönderilebilir (Morgan,2006:84) veya kurumun bülteninde yayınlanabilir. Böylelikle konuşulanlar unutulmayacak, görevler üzerinde baskı kurulmuş olunacak, ek bilgiler yardımıyla konunun diğer boyutları irdelenmiş olacaktır.

Katılımcılara gönderilecek tablo 1.5 deki örnek iletişim ve eylem planında (Morgan,2006:102) bulunması gerekenler aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.5 İletişim Ve Eylem Planı

İLETİŞİM VE EYLEM PLANI		
TOPLANTININ KONUSU: Eğitim öğretim yılı başı planlama toplantısı KATILANLAR : Yöneticiler, Öğretmenler, okul aile birliği AMAÇ : Eğitim öğretim yılı boyunca yapılacak faaliyetleri planlayabilme HEDEFLER : 1. Eğitim öğretim modelinin belirlenmesi 2. Kulüp rehber öğretmenlerin belirlenmesi 3. Oluşturulacak komisyonların ve personelin seçimi 4. Sosyal çalışmaların planlanması 5. Tahmini bütçe		
Gündem Maddesi No.1:	Eğitim öğretim modelinin tartışılması	
Önerilen Seçenekler:	1. 1. kademe sabah, 2. kademe öğle 2. 1.,3.,5.,7.sınıflar sabah, 2.,4.,6.,8. sınıflar öğle	
Karar Ve Tavsiyeler:	Branş öğretmenlerinin ilçe MEM tarafından düzenlenen etkinliklere ve toplantılara katılabilmesi için bu önerilerden oy çokluğu ile 1. kabul edildi.	
Gündem Maddesi No.2:	Kulüp rehber öğretmenlerin belirlenmesi	
Önerilen Seçenekler:	1. Kulüplere branşlarıyla alakalı öğretmenler seçilsin 2. Branşına uygun kulüp bulamayan öğretmenlerin ilgi duydukları kulüplere seçilsin 3. Her kulübe eşit sayıda öğretmen seçilsin	
Karar Ve Tavsiyeler: isimli öğretmenler Fen Ve Teknoloji Kulübüne, isimli öğretmenler Kızılay Kulübüne seçilmişlerdir. Kulüp çalışmalarına Ekim ayının ilk haftası başlanacak Çarşamba günü son ders birer hafta dönüşümlü olarak kulüp rehber öğretmenlerince işlenecektir.	
Eylem konuları		
Yerine getirilecek görev	Sorumlu kişi	Bitiş tarihi
Yıllık plan hazırlamak	Tüm öğretmenler	Eylül ayını son haftası
Kulüp öğrencilerine verilecek proje ödevi hazırlamak	Kulüp rehber öğretmenleri	30/10/2008

Kaynak: Morgan, N.(2006). “*Toplantı Yönetimi*”, İstanbul: Optimist Yayınları:102.

1.3.3.2 Toplantı Tutanağı

Toplantıda alınan kararların, gündem maddelerinin görüşme kayıtlarının, olup bitenin, akışın, ortaya atılan fikirlerden kabul edilenlerin, kimin hangi görevi, ne zaman, kiminle yerine getireceğini açıklayan kayıtlara tutanak denir. Tartışmaların kaydını tutmak gereksiz bir uğraştır. Yinede resmi bir inceleme gerektirecekse tartışmalarda ortaya atılan fikirlerden kısaca bahsetmekte fayda vardır.

Tutanaklarda tarih ve zaman, katılımcılar, tartışılan gündem konuları, sorunların tanımlanması, öne sürülen seçenekler, kabul edilen çözümler, alınan ve kabul edilen görevler, teslim tarihleri, uygulamaları takip etme planı bulunmalıdır (Thomsett,1997:79).

Tutanaklar mümkün olduğunca öz ve kısa olmalıdır (Hageman,1995:47). Tutanaklar toplantı sırasında tutulmalıdır. Kayıt tutucu tutanağa geçirilmesi gerekenleri olay sırasında yazmalıdır. Gerekirse yöneticiden kendisine yardımcı olacak bir kişi daha istemeli veya biraz daha yavaş hareket etmelerini rica etmelidir.

Tutanaklar toplantı sonrası dağıtılmadan önce sorumlu kişilerce incelenmelidir. Resmi kurumlarda tutanaklar tutanak defteri denilen müfettişlerce incelenen defterlere yazılıp, bekletilir. Bu durumda tutanaklar toplantı sırasında müsveddelere yazılıp, inceleme sonrası deftere geçirilmelidir.

Tutulmasının ardından ilgililerce tutanaklarda yazılanların onaylandığı anlamında imza altına alınır. Tutanaklar içerikleri hakkında bilgi sahibi olması gereken herkese gösterilir ve çoğaltılarak bir nüshası verilir.

İmza altına alınması sırasında tutanağın değiştirilmesini isteyen, yanlışlık olduğunu söyleyenler var ise üç yol vardır. Orijinal tutanağın yanlış olduğunu kabul edip değiştirmek, doğru olduğunda ısrar edip değişikliği reddetmek ve bir orta yolda uzlaşmak (Hageman,1995:49).

1.3.3.3 Toplantıyı Değerlendirme

Toplantılardan hemen sonra katılımcılarla toplantılarda iyi giden neydi, geliştirilmesi gereken neydi şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Bu sayede daha sonraki toplantılar için ipuçları yakalanabilir. Bu sayede ayrıca katılımcıların toplantı sırasında daha dikkatli olması konusunda uyarım yapılmış olur.

Ayrıca toplantıları değerlendirmek için oluşturulacak anketler kullanılabilir. Ankette hedeflere ulaşılma derecesi, toplantıya katılanların doğru seçilme oranı, katılımın değerlendirmesi, grubun performansı, değerlendirmelerin doğruluğu, görevlendirmelerin adaletli olup olmadığı, görev için verilen sürenin yeterliliği ölçülebilir.

1.4 PROBLEM

Hayatımızda toplantılar iş yönetiminin, iletişimin, karşılıklı eşgüdümün ve takım çalışmalarının önemli bir parçası olarak yer alır. Yöneticilerin seçildiği yerler olmakla birlikte, toplantılarda organizasyonun kaderi belirlenir. Alacağımız kararlar okulların, eğitimi için belirlediğimiz plan ve programların, geleceğimizin dönüm noktalarıdır. Toplantılar beraber karar verme adına kolektif aklın beyin fırtınası yaptığı, geleceğimize yön verecek plan ve projelerin üretildiği yerlerdir. Okulların kaderi ve yöneticilerin bir kısmı (zümre başkanı, ŞÖK başkanı vb) toplantıda belirlenir. İyi toplantılar birlik beraberlik duygumuzu pekiştirip, takım çalışması için fırsat oluştururken “verimsiz toplantılar” için bu faydalardan bahsetmek mümkün değildir.

Verimsiz toplantılar tam anlamıyla zaman kaybından başka bir şey değildir. Hatta mevcut durumu daha da kötüye sürükleyecek, ayrılıkları, kamplaşmaları körükleyecek, motivasyonu bozacak etkisi olacaktır. Her çözümsüz, başarısız toplantı bir başka toplantıyı zorunlu kılar. Dolayısıyla kısır döngü içerisinde kutuplaşmalar, kırgınlıklar artar. Sık sık toplantı yapmak da alınan kararları uygulamaya vakit bırakmaz.

Toplantılar bir nevi iletişimdir Başarılı bir iletişim için davranışlarımızdaki karmaşıklığı kontrol altına almamız gerekir. İletişimde karşımızdaki kişilere verdiğimiz tepki, aldığımız veya algıladığımız yanıtlar değişik ipuçlarının gözlemlenmesi ile anlam kazanır. Beden dili tutum ve davranışlar, kullanılan kelimeler, ifadeler ve ses tonu vb. sözü geçen ipuçlarının sadece bazılarıdır. Bu algıladığımız düzenli geribildirim doğrultusunda davranışları duruma göre uyarılma becerisidir.

İnsanlar kariyerleri geliştikçe daha çok toplantıya katılırlar. Yapılan araştırmalarda: bazı yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin yüzde 90'lık kısmının toplantılarda geçtiği görülmektedir. Bununla birlikte aynı araştırma, birçok yöneticinin ise katıldıkları toplantı sürelerini zaman tuzağından başka bir şey olarak görmediklerini göstermektedir (İşsever vd.,2001:3).

Birçok problem herhangi birine danışılmadan bir kişi tarafından çözülebilecekken, herkesin zamanını alarak yapılan toplantılara neden gerek duyulmaktadır? Bu sorunun en kısa ve net cevabı insanın toplumsal bir varlık olduğudur. Toplanma arzusu atalarımızdan bize miras kalan bir alışkanlıktır. İlkel insandan günümüze küçük gruplar, kabileler, aşiretler, kurullar olarak toplanmayı geleneksel olarak sürdürürüz (Uğur,2004:14).

Zamanın geri döndürülemeyen en önemli kaynak olduğunu bilmemize rağmen çalışma hayatındaki zaman kaybına neden olan en önemli üç faaliyetten birinin toplantılar olduğu bir gerçektir. Buna rağmen toplantıların yapılmadığı kurumlarda çalışanların, kuruma karşı tavırları olumsuz olmakta ve kişilerin kuruma bağlılıkları azalmaktadır.

Bugün artık internet'in yaygın olarak kullanıldığı, bilgiye en kolay ulaşılabilirdiği yirmi birinci yüzyılda toplantılar önemini hala kaybetmediyse sosyal bir varlık olan insanın toplantılarla en iyi iletişimi sağladığı bir gerçektir. Ancak toplantılar iletişim sağlamanın yanı sıra (Uğur,2004:14):

- Moral yükseltmek
- Karar almak

- Kişiler arası uyumu sağlamak
- Sorun çözmek
- Değişiklikleri duyurmak
- İkna etmek için de yapılır

Toplantılar, sorunların çözümlenmesi ve karar alınmasında başka insanların desteğini sağlamak için çok verimli bir yoldur. Kişiyi bir sorunun çözümü işlemine dahil etmek, onun çözümü desteklemesi ve kabulü için en etkili güvencedir(Doyle ve Stratus, 1998:10).

Gordon'un da belirttiği gibi (1999:38-39), örgütlerde önemli ve karmaşık sorunlar için hemen her zaman bir ya da daha fazla kişinin deneyim ve düşüncelerinden yararlanmak gerekmektedir. Örneğin, General Electric Company'nin araştırma ve geliştirme mühendisi K.K Paulev, karşılaşılan her türlü sorunu çözerken kurum çalışanlarının çeşitli yeteneklerini bir araya getirmek gerektiğini vurgulamış, bunu "kollektif deha" olarak açıklamaya çalışmıştır. Alfred Rorrovv ise Hanwood Manufacturing Corporation yönetim kurulu başkanı olduğu dönemde, kurumlardaki işbirliğinin gerekliliğine vurgu yapmış, önceleri yönetici ve çalışanlar arasındaki eğitim farkının, yöneticiler lehine çok büyük olduğunu belirtmiş, günümüzde ise bu farkın ortadan kalkmaya başladığını, artık çalışanların teknik açıdan yöneticilerden daha başarılı olduklarını ifade ederek, örgüt üyelerinin sorun çözmek için işbirliği yapmalarının, günümüzde bir zorunluluk olduğunu vurgulamıştır. "Oysa, bir çok yönetici çalışanlarının kullanma fırsatı bulamadıkları, ancak, kafalarının içinde saklı duran düşünce ve bilgi zenginliklerini küçümserler. Yapılması gereken, önemli ve karmaşık sorunlar için hemen her zaman bir ya da daha fazla kişinin deneyim ve düşüncelerinden (grup aklı) yararlanmaktır (Doğan,2001:59)."

Birkaç kişiden oluşmuş küçük grupların aldıkları kararlar hayatımıza doğrudan etki eder. Toplumda her gün varılan kararların önemli çoğunluğu, küçük grup toplantılarında ele alınmaktadır.

Bu derecede büyük öneme sahip toplantı ve yönetimi konusunda MEB gerekli eğitimi veya düzenlemeyi henüz yeteri kadar işlememiştir. Ve henüz okul

yöneticilerinin toplantı yönetimi konusunda yapmaları gerekenlerle ilgili bir düzenleme gündeme gelmemiştir.

İlköğretim kurumları yönetmeliğinde (1992-1997): Madde 69, Madde 94, Madde 95 de toplantı konusuna yer verilmiştir.

MEB tarafından yayınlanan yönetmeliklerde toplantılarda değinilecek konular ve zamanlamaları hakkında bilgi veriliyorken, toplantının nasıl yapılacağı, nasıl yönetileceği gibi can alıcı soruların cevabını bulmak mümkün değildir. Herkesçe malumdur ki toplantıda konudan daha önemli olan, konu ne olursa olsun toplantıyı yönetebilme becerileridir.

Yine İlköğretim, Lise Ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde (1983): Madde 2, Madde 17, Madde 29, Madde 65 de toplantılara gündem maddesi olacak konular verildiği görülmektedir. Gerek kanun, gerek yönetmelik ve gerekse genelgelerde MEB'nın toplantı yönetimi konusunda herhangi bir çalışmasına rastlanmıştır.

Her halükarda yöneticiliğe başlamış bireylerin toplantı yönetimi konusunda eğitim almalarının gereği tartışılmazdır. Intel şirketinde, stajyer elemandan genel müdüre kadar herkese diğer eğitimlerden önce toplantılar konusunda eğitim ve her çalışana bir toplantı el kitabı veriliyorken, konuya eğitim sistemimizde henüz yeteri kadar değer verilmediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin toplantı yönetimi ile ilgili tutum ve becerilerinin araştırılması, konunun aydınlanması ve yapılabilecekler konusunda bilgileri önümüze süreceği muhakkaktır.

Konunu aydınlanması eğitim sistemimizi yakinen ilgilendirecek dolayısıyla geleceğimizde daha sağlam basmamıza olanak tanıyacaktır. Eğitim sistemimizin içerisinde yapılacak toplantılar verimli hale gelerek toplantılardan beklenen verim alınabilecektir.

Sonuç olarak toplantılar hayatımızın vazgeçilmezlerindedir. Toplantılar toplu yaşamın, kolektif iş yapabilmenin gereği ve zorunluluğudur. Okullarımızda

belli amaçlar içi bir araya gelmiş bireyler bulunmaktadır. Okulların amaçlarını yerine getirmesi etkili toplantılar ile mümkün olacaktır. Liderlik standartlarının yükseldiği çağımızda okul yöneticilerini, toplantı yönetim becerilerinin gelişmiş olması şarttır.

Bu sebeple okul yöneticilerinin toplantı yönetimi ile ilgili tutum ve becerileri belirlenmek istenmiş, bu tutuma sebep olan nedenler ve sonuçta görülen becerileri değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın problemi, okul yöneticilerinin toplantı yönetimine ilişkin tutum ve becerileri öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır, şeklindedir.

1.4.1 Amaç

Bu araştırmanın amacı eğitim sistemimizdeki bu açığı kapatmak amaçlı araştırmalar yapmak, toplantı yönetimi ve becerilerine okulun yöneticilerinin ne kadar sahip olduğunu ve öğretmenlerin üzerindeki etkilerini saptanmaya çalışmaktır.

Bu amaç doğrultusunda:

- 1- Cinsiyete göre yöneticilerin algılanan toplantı becerileri farklılaşmakta mıdır?
- 2- Cinsiyete göre öğretmenlerin katılımcılara ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 3- Cinsiyete ilişkin öğretmenlerin zaman kontrolüne ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 4- Cinsiyete göre öğretmenlerin salon olanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 5- Cinsiyete göre öğretmenlerin toplantı gündemine ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 6- Cinsiyete göre öğretmenlerin toplantı tutanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 7- Öğrenim durumuna göre yöneticilerin algılanan toplantı becerileri farklılaşmakta mıdır?
- 8- Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin katılımcılara ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?

- 9- Öğrenim durumuna ilişkin öğretmenlerin zaman kontrolüne ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 10- Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin salon olanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 11- Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin toplantı gündemine ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 12- Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin toplantı tutanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 13- Kıdeme göre yöneticilerin algılanan toplantı becerileri farklılaşmakta mıdır?
- 14- Kıdeme göre öğretmenlerin katılımcılara ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 15- Kıdeme ilişkin öğretmenlerin zaman kontrolüne ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 16- Kıdeme göre öğretmenlerin salon olanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 17- Kıdeme göre öğretmenlerin toplantı gündemine ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 18- Kıdeme göre öğretmenlerin toplantı tutanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 19- Okul türüne göre yöneticilerin algılanan toplantı becerileri farklılaşmakta mıdır?
- 20- Okul türüne göre öğretmenlerin katılımcılara ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 21- Okul türüne ilişkin öğretmenlerin zaman kontrolüne ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 22- Okul türüne göre öğretmenlerin salon olanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 23- Okul türüne göre öğretmenlerin toplantı gündemine ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?
- 24- Okul türüne göre öğretmenlerin toplantı tutanaklarına ilişkin algılamaları farklılaşmakta mıdır?

sorularının cevapları aranacaktır.

1.4.2 Önem

Toplantılar bir okulun vitrini gibidir. Verimsiz okullarda toplantılar da verimsiz olur. Toplantılarda yapılan hatalar ekip ruhuna zarar verir. Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar eğitim hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirilerini daha iyi tanıma, birikimlerini paylaşma, ekip oluşturma, kurum sağlığını koruma fırsatını sunar. İyi toplantılar okullarda birliktelik duygusunu güçlendirir, okul kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik önerileri, en iyi ve yaratıcı çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

1.4.3 Sayıtlılar

Araştırmanın sayıtlıları:

- Toplantı okulların kaçınılmaz kurullarındandır.
- Toplantı liderliği uzun süreli eğitimi gerektiren bir olgudur.
- Sorunların belirlenmesi liderlerin sorunlarının çözümüne katkıda bulunacaktır.
- Araştırma MEB resmi ve özel eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlar üzerinde yapılacak olup, örneklemelerin evreni temsil ettiği düşünülmektedir.
- Araştırma sonuçları bilimsel bilgiye katkıda bulunacaktır.
- Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında, aranan şartları taşımaktadır.

1.4.4 Sınırlılıklar

Araştırma İstanbul İli Anadolu yakasında bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan eğitim çalışanlarına uygulanacak soru kâğıtları ile gerçekleştirilecektir.

1.5 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.5.1 Yurt İçinde Ve Dışında Yapılan Araştırmalar

Geniş kapsamlı internetten, tez bankalarında yapılan araştırmada ilköğretim okullarında toplantı yönetimine hatta toplantı yönetimi ile ilgili bir araştırmaya rastlanamamıştır.

Ancak konuya yakın olarak Öztürk'ün (1992) “Etkin Yönetimde Toplantı Tekniği ve Bir Uygulama” konulu bir alışması, Doğan'ın (2001) “Türk Eğitim Sisteminde Ve Almanya Baden-Württemberg Eyalet Eğitim Sisteminde İlköğretim Düzeyinde Öğretmenler Kurul Toplantılarının Karşılaştırılması” konulu bir çalışması mevcuttur.

1.5.2 Araştırmaların Değerlendirilmesi

Bu konunun halen ülkemizde yeterince incelenmediği görölmüş olup, bu da bu konu hakkında bir tez hazırlamanın önemini arttırmaktadır.

II. BÖLÜM : OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TUTUM VE BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÖNTEM

2.1 Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli ve anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Konu ile ilgili bilgiler literatür taraması ile edinilmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışır (Ersoy,2006:54).

Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi betimlemek üzere ilişkisel tarama modeli (Karasar 1991:79) kullanılmıştır.

İlköğretim okullarında yöneticilerin toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin öğretmenler tarafından algısı içerisinde karşılaşılabilecek olası durumlar anket ifadelerine dönüştürülerek bu ifadelere ilişkin öğretmen görüşleri betimlenmeye çalışılmıştır. Anket ifadelerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, görev yeri değişkenlerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişip değişmediği de test edilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırmamız nicel bir araştırmadır

2.2 Evren, Örneklem, Örnekleme Modeli

Araştırmanın evreni, Türkiye’de bulunan ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve idarecilerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde Türkiye’de bulunan özel ve resmi ilköğretim okulunda yaklaşık 450,000 öğretmen bulunmaktadır.

Örneklem büyüklüğü saptanırken farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri tablosundan faydalanılmıştır. Tabloda 100,000 kişilik evrende %95 'lik güven düzeyi için gerekli örneklem 596 kişi, 50,000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 593 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 1995: 110).

Yukarıdaki açıklama doğrultusunda bir oranlama yaparsak 400,000 öğretmen için % 95'lik güven düzeyi için alınması gereken örneklem sayısı yaklaşık 600 çıkmaktadır. İstanbul İli Anadolu yakasında rasgele örneklem seçimine göre seçilecek 600 öğretmen araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır.

İstanbul İli Anadolu yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinden gönüllü olanlar bu araştırmaya katılmıştır. Bütün okullarda görev yapan öğretmenlerin çokluğu ve ulaşamama güçlüğü nedeniyle; beş ilçeden random yöntemiyle seçilen onar ilköğretim okulunda (toplam 50 okul) görev yapmakta olan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Öğretmenlere 750 anket dağıtılmış, bu anketlerden 613 adet geri dönüt alınmıştır. Verilerin çözümlemesinde random yöntemiyle seçilen 13 anket iptal edilmiş 600 anket kullanılmıştır.

2.3 Verilerin Toplanması

Veri toplamada birincil kaynak olarak İstanbul İli Anadolu yakası ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerden yararlanılmıştır.

İkinci veri kaynağı olarak öğretmenler kurulu, zümre kurulları, yönetim, eğitim yönetimi, toplantı konularıyla doğrudan ya da dolaylı ilgili olan araştırmalarla, ansiklopedi, dergi, makale gibi kaynak kitaplardan ve internet sitelerinden yararlanılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

Veriler uzman denetiminden geçirilerek ve likert ölçeğine uygun olarak hazırlanan anket uygulamaları ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgilerden oluşmuş ve

1. Göreviniz
2. Cinsiyetiniz
3. Öğrenim durumunuz
4. Meslekteki Hizmet Süreniz
5. Görev yeriniz

Sorularına cevap aranmıştır.

İlköğretimde görevli okul yöneticilerinin “toplantı yöneticiliği tutum ve becerileri” yeteneklerini ölçmeye yönelik ikinci bölümde ise, 47 maddeden oluşan ifadeler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde bulunan, ilköğretimde görevli okul yöneticilerinin “toplantı yöneticiliği tutum ve becerileri” yeteneklerini ölçmeye yönelik sorular altı boyutta toplanmaktadır:

- Birinci boyutta “toplantı yönetici becerileri”ne ilişkin 30 madde,
- İkinci boyutta “zaman kontrolünü yönetme”ye ilişkin 7 madde,
- Üçüncü boyutta “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,

Veri toplama aracının yapı geçerliği uzman görüşü alınarak belirlenmiştir. Alandaki uzmanların görüşlerine göre alt boyutlara ilişkin ifadeler bu boyutları temsil etmektedir.

Elli sekiz maddeden oluşturulan taslak form bir grup öğretmen ve okul müdürünün eleştirisine sunulmuş 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. Uygulanan anket üzerinde yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucunda, 47 soruluk anket veri analizi için hazır hale getirilmiştir.

Ankette yer alan tüm maddeler 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.

2.4 Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlere uygulanan anketin sonuçları SPSS 15.0 for Windows istatistik programı ile analiz edilmiştir. Anket sonunda elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik programında oluşturulan veri tabanına işlenmiştir. Öğretmenlere ait kişisel bilgi formundan elde edilen bilgiler doğrultusunda elde edilen kategoriler arasında, öğretmenlerin anketin maddelerine vermiş oldukları yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için, bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) tekniklerinden yararlanılmıştır. Anova sonrası ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı Post Hoc LSD testinden yararlanılmıştır.

Anketteki sorulara verilen cevaplara ilişkin aritmetik ortalamalar aşağıdaki kritere göre betimlenmeye çalışılmıştır:

1,00-1,79 arası : Hiçbir zaman

1,80-2,59 arası : Ara sıra

2,60-3,39 arası : Kararsızım

3,40-4,19 arası : Genellikle

4,20-5,00 arası : Her zaman

Araştırma sonucu elde edilen bulgular yukarıdaki tabloda verilen aralıklardan hangisine tekabül ediyorsa, o gruba göre yorumlanmıştır. Anketin kişisel bilgiler bölümü frekans ve yüzde dağılımları dikkate alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Kaynak taraması ve literatürden elde edilen bilgiler ise araştırmanın kuramsal erevesi içerisinde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

III. BÖLÜM : BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda okullardan toplanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına kısa açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise anket ile elde edilen veriler araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

3.1 Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Araştırma ile elde edilen ve örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere ait demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 3. 1 Cinsiyetine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

Cinsiyet	<i>f</i>	%	Geç.%	Yığ. %
Bay	257	42,8	42,8	42,8
Bayan	343	57,2	57,2	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan cinsiyet dağılımını incelediğimizde: %42,8'inin erkek, kalan %57,2'sinin ise bayanlardan meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 3. 2 Öğrenim durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Öğrenim	<i>f</i>	%	Geç.%	Yığ. %
Yüksek okul türü	71	11,8	11,8	11,8
Lisans	495	82,5	82,5	94,3
Lisans üstü	34	5,7	5,7	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğrenim dağılımını incelediğimizde: %11,8'inin yüksek okul, %82,5'inin lisans, kalan %5,7'sinin ise yüksek lisans mezunu olduğunu görülmektedir.

Tablo 3. 3 Kıdem değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Kıdem	<i>f</i>	%	<i>Geç. %</i>	<i>Yığ. %</i>
1-5 yıl	274	45,7	45,7	45,7
6-10 yıl	186	31,0	31,0	76,7
11-15 yıl	97	16,2	16,2	92,8
16 yıl ve üzeri	43	7,2	7,2	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerini incelediğimizde: %45,7'sinin 1-5 yıl arasında kıdeme, %31'inin 6-10 yıl arasında kıdeme, %16,2'sinin 11-15 yıl arası kıdeme ve %7,2'sinin de 16 yıl üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 4 Okul türü değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Okul türü .	<i>f</i>	%	<i>Geç. %</i>	<i>Yığ. %</i>
Resmi	563	93,8	93,8	93,8
Özel	37	6,2	6,2	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenleri incelediğimizde: %93,8'inin resmi okulda, %6,2'sinin ise özel okulda görev yaptığı görülmektedir.

3.2 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin cinsiyet değişkenine göre yapılan t testi sonuçları

Tablo 3. 5 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

1-6. maddeler	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	<i>Sh</i>	t-test		
						<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Madde 1	Bay	257	2,6304	1,08592	,06774	2,827	598	,005**
	Bayan	343	2,3790	1,07160	,05786			
Madde 2	Bay	257	2,4125	1,07216	,06688	,107	598	,915
	Bayan	343	2,4023	1,20729	,06519			
Madde 3	Bay	257	2,4514	1,21134	,07556	-1,388	598	,166
	Bayan	343	2,5860	1,14862	,06202			
Madde 4	Bay	257	2,4786	1,07189	,06686	-,572	598	,568
	Bayan	343	2,5277	1,01665	,05489			

Madde 5	Bay	257	2,5642	1,00621	,06277	,381	598	,704
	Bayan	343	2,5306	1,11532	,06022			
Madde 6	Bay	257	2,3619	1,08855	,06790	,379	598	,705
	Bayan	343	2,3265	1,15903	,06258			

** $p < .01$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 1. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 1. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantılardaki kararların demokratik ilkeler çerçevesinde alındığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 6 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 7-12. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

7-12. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 7	Bay	257	2,2724	1,13353	,07071	,282	598	,778
	Bayan	343	2,2449	1,21567	,06564			
Madde 8	Bay	257	2,0895	1,18740	,07407	-,009	598	,993
	Bayan	343	2,0904	1,24979	,06748			
Madde 9	Bay	257	2,1245	1,11105	,06931	,265	598	,791
	Bayan	343	2,0991	1,19530	,06454			
Madde 10	Bay	257	3,0467	,93424	,05828	2,280	598	,023*
	Bayan	343	2,8542	1,08514	,05859			
Madde 11	Bay	257	2,9027	1,01275	,06317	2,078	598	,038*

	Bayan	343	2,7172	1,13112	,06107			
Madde 12	Bay	257	2,7276	1,09853	,06852	,668	598	,505
	Bayan	343	2,6676	1,08163	,05840			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 7 - 12. maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 10 ve 11. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 10 ve 11. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantılarda katılımcılara görüş bildirmesi için fırsat verildiğini ve sorunların çözümünde işbirliğinin teşvik edildiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 7 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

13-18. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 13	Bay	257	2,5370	1,19553	,07458	,127	598	,899
	Bayan	343	2,5248	1,13624	,06135			
Madde 14	Bay	257	2,5837	1,04293	,06506	,457	598	,648
	Bayan	343	2,5452	1,00445	,05424			
Madde 15	Bay	257	2,1790	1,02654	,06403	,758	598	,449
	Bayan	343	2,1137	1,05764	,05711			
Madde 16	Bay	257	2,2918	1,08454	,06765	,793	598	,428
	Bayan	343	2,2187	1,14274	,06170			
Madde 17	Bay	257	2,3735	1,18279	,07378	1,581	598	,114
	Bayan	343	2,2216	1,15110	,06215			
Madde 18	Bay	257	2,5875	1,12549	,07021	2,171	598	,030*
	Bayan	343	2,3790	1,19297	,06441			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 18. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 18. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantılarda katılımcıların karşı fikirlerinin özgürce ifade edecek ortamı bulduklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 8 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

19-24. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test																																																																				
						t	sd	p																																																																		
Madde 19	Bay	257	1,9805	1,34760	,08406	1,895	598	,059																																																																		
	Bayan	343	1,7755	1,28386	,06932				Madde 20	Bay	257	2,3074	1,20662	,07527	-,135	598	,893	Bayan	343	2,3207	1,18805	,06415	Madde 21	Bay	257	3,1012	,92570	,05774	,266	598	,790	Bayan	343	3,0816	,86131	,04651	Madde 22	Bay	257	2,6732	,96934	,06047	,758	598	,449	Bayan	343	2,6093	1,05638	,05704	Madde 23	Bay	257	2,5214	1,08996	,06799	1,230	598	,219	Bayan	343	2,4111	1,08558	,05862	Madde 24	Bay	257	2,3502	1,17341	,07320	-,391	598	,696	Bayan
Madde 20	Bay	257	2,3074	1,20662	,07527	-,135	598	,893																																																																		
	Bayan	343	2,3207	1,18805	,06415				Madde 21	Bay	257	3,1012	,92570	,05774	,266	598	,790	Bayan	343	3,0816	,86131	,04651	Madde 22	Bay	257	2,6732	,96934	,06047	,758	598	,449	Bayan	343	2,6093	1,05638	,05704	Madde 23	Bay	257	2,5214	1,08996	,06799	1,230	598	,219	Bayan	343	2,4111	1,08558	,05862	Madde 24	Bay	257	2,3502	1,17341	,07320	-,391	598	,696	Bayan	343	2,3878	1,15903	,06258										
Madde 21	Bay	257	3,1012	,92570	,05774	,266	598	,790																																																																		
	Bayan	343	3,0816	,86131	,04651				Madde 22	Bay	257	2,6732	,96934	,06047	,758	598	,449	Bayan	343	2,6093	1,05638	,05704	Madde 23	Bay	257	2,5214	1,08996	,06799	1,230	598	,219	Bayan	343	2,4111	1,08558	,05862	Madde 24	Bay	257	2,3502	1,17341	,07320	-,391	598	,696	Bayan	343	2,3878	1,15903	,06258																								
Madde 22	Bay	257	2,6732	,96934	,06047	,758	598	,449																																																																		
	Bayan	343	2,6093	1,05638	,05704				Madde 23	Bay	257	2,5214	1,08996	,06799	1,230	598	,219	Bayan	343	2,4111	1,08558	,05862	Madde 24	Bay	257	2,3502	1,17341	,07320	-,391	598	,696	Bayan	343	2,3878	1,15903	,06258																																						
Madde 23	Bay	257	2,5214	1,08996	,06799	1,230	598	,219																																																																		
	Bayan	343	2,4111	1,08558	,05862				Madde 24	Bay	257	2,3502	1,17341	,07320	-,391	598	,696	Bayan	343	2,3878	1,15903	,06258																																																				
Madde 24	Bay	257	2,3502	1,17341	,07320	-,391	598	,696																																																																		
	Bayan	343	2,3878	1,15903	,06258																																																																					

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış,

varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, tüm maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 9 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

25-30. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 25	Bay	257	2,763	,9853	,0615	,056	598	,955
	Bayan	343	2,758	1,0158	,0548			
Madde 26	Bay	257	2,5292	1,08619	,06775	-,917	598	,360
	Bayan	343	2,6093	1,03964	,05614			
Madde 27	Bay	257	2,7082	1,05162	,06560	-,315	598	,753
	Bayan	343	2,7347	,99833	,05390			
Madde 28	Bay	257	2,3113	1,14068	,07115	-,862	598	,389
	Bayan	343	2,4490	2,36375	,12763			
Madde 29	Bay	257	3,0467	,86023	,05366	1,019	598	,309
	Bayan	343	2,9738	,87319	,04715			
Madde 30	Bay	257	2,0817	1,17806	,07349	-2,080	598	,038*
	Bayan	343	2,2857	1,19697	,06463			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 30.

maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 30. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın bayan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran toplantılarda belirgin grupların daha fazla etkili olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 10 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin katılımcılar ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

31-32. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 31	Bay	257	2,8405	,95700	,05970	,147	598	,883
	Bayan	343	2,8280	1,07992	,05831			
Madde 32	Bay	257	2,9805	,93730	,05847	-,578	598	,564
	Bayan	343	3,0262	,97448	,05262			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcılar ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 11 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin zaman kontrolü ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

33-39. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 33	Bay	257	2,7588	1,04777	,06536	2,638	598	,009**
	Bayan	343	2,5335	1,02507	,05535			

Madde 34	Bay	257	2,3074	1,21629	,07587	2,200	598	,028*
	Bayan	343	2,0933	1,15091	,06214			
Madde 35	Bay	257	2,4630	1,14547	,07145	1,331	598	,184
	Bayan	343	2,3382	1,13009	,06102			
Madde 36	Bay	257	2,0428	1,31180	,08183	,931	598	,352
	Bayan	343	1,9417	1,32103	,07133			
Madde 37	Bay	257	1,9416	1,27188	,07934	,609	598	,543
	Bayan	343	1,8776	1,27831	,06902			
Madde 38	Bay	257	1,7471	1,17686	,07341	1,361	598	,174
	Bayan	343	1,6152	1,17379	,06338			
Madde 39	Bay	257	1,9105	1,34475	,08388	2,420	598	,016*
	Bayan	343	1,6385	1,37561	,07428			

** $p < .01$ * $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, zaman kontrolü ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 33, 34 ve 39. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. Bu maddelerde ortaya çıkan istatistiksel farklılığın, erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantıların doğru zamanda yapıldığını, zamanın verimli kullanıldığını ve uzun toplantılarda makul molalar verildiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 12 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin salon olanakları ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

40-41. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 40	Bay	257	2,7121	1,10519	,06894	-,690	598	,490
	Bayan	343	2,7755	1,12093	,06052			

Madde 41	Bay	257	1,1323	1,27705	,07966	2,352	598	,019*
	Bayan	343	0,9067	1,06926	,05773			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, salon olanakları ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 41. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddede aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 41. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantıların yapıldığı salonların gürültücü olduğunu ve toplantıların bölündüğünü düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 13 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı gündemi ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

42-45. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 42	Bay	257	2,3735	1,33776	,08345	,308	598	,758
	Bayan	343	2,3382	1,42940	,07718			
Madde 43	Bay	257	2,4280	1,16411	,07262	,729	598	,466
	Bayan	343	2,3586	1,14567	,06186			
Madde 44	Bay	257	2,5642	1,01395	,06325	1,552	598	,121
	Bayan	343	2,4286	1,09224	,05898			
Madde 45	Bay	257	2,1984	1,22296	,07629	2,934	598	,003**
	Bayan	343	1,8921	1,29665	,07001			

** $p < .01$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış,

varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı gündemi ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 45. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 45. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantılardaki gündem maddelerinin belirlenmesinde öğretmenlerin katılımının sağlandığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 14 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

46-47. maddeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	Sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 46	Bay	257	1,5136	1,29934	,08105	,387	598	,699
	Bayan	343	1,4723	1,28815	,06955			
Madde 47	Bay	257	2,9183	,93392	,05826	,657	598	,512
	Bayan	343	2,8659	,99094	,05351			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı tutanakları maddelerin cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

3.3 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin öğrenim değişkenine göre yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

Tablo 3. 15 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

1-6. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	ss	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 1	Yüksek okul (1)	71	2,7606	,99232	6,697	,001**	1-2
	Lisans (2)	495	2,4848	1,08881			1-3
	Lisans üstü (3)	34	1,9412	1,01328			2-3
Madde 2	Yüksek okul (1)	71	2,4648	1,09324	6,825	,001**	1-3
	Lisans (2)	495	2,4465	1,14561			2-3
	Lisans üstü (3)	34	1,7059	1,14228			
Madde 3	Yüksek okul (1)	71	2,8169	1,15028	2,513	,082	-
	Lisans (2)	495	2,4949	1,17991			
	Lisansüstü (3)	34	2,4118	1,13131			
Madde 4	Yüksek okul (1)	71	2,7183	,88128	4,679	,010*	1-3
	Lisans (2)	495	2,5071	1,04912			2-3
	Lisansüstü (3)	34	2,0588	1,09934			
Madde 5	Yüksek okul (1)	71	2,7465	1,02425	2,461	,086	-
	Lisans (2)	495	2,5354	1,06957			
	Lisansüstü (3)	34	2,2647	1,10943			
Madde 6	Yüksek okul (1)	71	2,6338	1,09856	7,955	,000**	1-2
	Lisans (2)	495	2,3434	1,12356			1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,7059	1,03072			2-3

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 1, 2, 4 ve 6. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu tüm maddelerde ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, 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 gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 16 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 7-12. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

7-12. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 7	Yüksek okul (1)	71	2,6338	1,12427	8,388	,000**	1-2
	Lisans (2)	495	2,2444	1,17620			
	Lisansüstü (3)	34	1,6471	1,09772			
Madde 8	Yüksek okul (1)	71	1,8592	1,22236	1,485	,227	-
	Lisans (2)	495	2,1253	1,22246			
	Lisansüstü (3)	34	2,0588	1,20457			
Madde 9	Yüksek okul (1)	71	2,3662	1,25629	2,627	,073	-
	Lisans (2)	495	2,0606	1,14900			
	Lisansüstü (3)	34	2,2941	1,03072			
Madde 10	Yüksek okul (1)	71	2,9437	1,05407	1,440	,238	-
	Lisans (2)	495	2,9556	1,01309			
	Lisansüstü (3)	34	2,6471	1,15161			
Madde 11	Yüksek okul (1)	71	2,9859	,99273	3,590	,028*	1-3
	Lisans (2)	495	2,7980	1,08896			
	Lisansüstü (3)	34	2,3824	1,12855			
Madde 12	Yüksek okul (1)	71	2,7324	1,14590	2,818	,061	-
	Lisans (2)	495	2,7172	1,07831			
	Lisansüstü (3)	34	2,2647	1,05339			

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 7 - 12. maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 7 ve 11. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, iki maddede ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, eğitim seviyesi arttıkça, yöneticilerin etkin sunum becerisi ve sorunların çözümünde işbirliğinin teşvik edilmesi gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 17 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

13-18. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 13	Yüksek okul (1)	71	2,3521	1,17228	2,411	,091	-
	Lisans (2)	495	2,5313	1,15698			

	Lisansüstü (3)	34	2,8824	1,14851			
	Yüksek okul (1)	71	2,4366	1,07879			
Madde 14	Lisans (2)	495	2,6020	1,01666	2,674	,070	-
	Lisansüstü (3)	34	2,2353	,88963			
	Yüksek okul (1)	71	2,4225	1,03733			
Madde 15	Lisans (2)	495	2,1192	1,04161	3,767	,024*	1-2
	Lisansüstü (3)	34	1,8824	1,00799			1-3
	Yüksek okul (1)	71	2,3662	1,14940			
Madde 16	Lisans (2)	495	2,2646	1,11153	3,278	,038*	1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,7941	1,06684			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,4366	1,23904			
Madde 17	Lisans (2)	495	2,3010	1,15425	4,071	,018*	1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,7647	1,07475			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,3803	1,21145			
Madde 18	Lisans (2)	495	2,5051	1,15739	1,985	,138	-
	Lisansüstü (3)	34	2,1176	1,20012			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 15, 16 ve 17. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, tüm maddelerde ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, eğitim seviyesi arttıkça, toplantılarda belirlenen hedeflere ulaşma, çift yönlü bilgi akışının olması ve dağıtılan görevlerde adaletli davranışması gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 18 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

19-24. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
	Yüksek okul (1)	71	2,3099	1,21410			
Madde 19	Lisans (2)	495	1,8283	1,33043	6,130	,002**	1-2
	Lisansüstü (3)	34	1,4412	1,05000			1-3
	Yüksek okul (1)	71	2,6197	1,08715			1-2
Madde 20	Lisans (2)	495	2,3111	1,20398	6,425	,002**	1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,7353	1,08177			2-3
Madde 21	Yüksek okul (1)	71	3,2254	,88151	1,053	,350	-

	Lisans (2)	495	3,0768	,90106			
	Lisansüstü (3)	34	3,0000	,69631			
	Yüksek okul (1)	71	2,9859	,97823			1-2
Madde 22	Lisans (2)	495	2,6202	1,02064	8,349	,000**	1-3
	Lisansüstü (3)	34	2,1471	,85749			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,5634	1,09195			
Madde 23	Lisans (2)	495	2,4707	1,08666	2,670	,070	-
	Lisansüstü (3)	34	2,0588	1,04276			
	Yüksek okul (1)	71	2,4930	1,08065			
Madde 24	Lisans (2)	495	2,3737	1,18344	1,395	,249	-
	Lisansüstü (3)	34	2,0882	1,02596			

** $p < .01$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 19, 20 ve 22. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu tüm maddelerde ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, eğitim seviyesi arttıkça, toplantılara katılmayanlara sonradan bilgi verilmesi, görev dağılımında ilgi, istek, yeterliliğin esas alınması ve yöneticilerin mesajlarını en doğru şekilde vermeleri gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 19 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

25-30. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
	Yüksek okul (1)	71	2,817	1,0598			
Madde 25	Lisans (2)	495	2,776	,9920	2,238	,108	-
	Lisansüstü (3)	34	2,412	,9883			
	Yüksek okul (1)	71	2,9296	1,03267			1-2
Madde 26	Lisans (2)	495	2,5556	1,05345	7,379	,001**	1-3
	Lisansüstü (3)	34	2,1176	1,00799			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,9296	1,00462			
Madde 27	Lisans (2)	495	2,7313	1,01134	6,460	,002**	1-3
	Lisansüstü (3)	34	2,1765	1,02899			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,3944	1,18898	,059	,942	-

	Lisans (2)	495	2,3818	2,06613			
	Lisansüstü (3)	34	2,5000	1,08012			
	Yüksek okul (1)	71	3,0282	,98520			
Madde 29	Lisans (2)	495	3,0263	,84011	3,088	,046*	1-3
	Lisansüstü (3)	34	2,6471	,94972			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,1549	1,29447			
Madde 30	Lisans (2)	495	2,1737	1,18958	2,574	,077	-
	Lisansüstü (3)	34	2,6471	,91725			

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 26, 27 ve 29. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu tüm maddelerde ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, eğitim seviyesi arttıkça, alınan kararların uygulamaya konması, toplantıların amacına uygun katılımcılardan oluşması ve yöneticilerin nezaket kurallarına dikkat etmesi gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 20 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin katılımcılar ile ilgili maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

31-32. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
	Yüksek okul (1)	71	2,9577	,99192			
Madde 31	Lisans (2)	495	2,7859	1,03902	4,081	,017*	2-3
	Lisansüstü (3)	34	3,2647	,82788			
	Yüksek okul (1)	71	3,0282	,84468			
Madde 32	Lisans (2)	495	2,9939	,97227	,426	,654	-
	Lisansüstü (3)	34	3,1471	,98880			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcılar ile ilgili maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 31. maddede istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 31. maddede ortaya çıkan farklılık, lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, eğitim seviyesi arttıkça, katılması gereken herkesin toplantılarda bulunmasına yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 21 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin zaman kontrolü ile ilgili maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

33-39. madde	Gruplar Öğrenim	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	ANOVA		<i>LSD Test</i>
					<i>F</i>	<i>p</i>	
Madde 33	Yüksek okul (1)	71	2,6761	,95281	2,255	,106	-
	Lisans (2)	495	2,6485	1,03466			
	Lisansüstü (3)	34	2,2647	1,23849			
Madde 34	Yüksek okul (1)	71	2,6761	1,01101	10,128	,000**	1-2
	Lisans (2)	495	2,1515	1,20023			1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,6471	,91725			2-3
Madde 35	Yüksek okul (1)	71	2,5493	,92255	1,898	,151	-
	Lisans (2)	495	2,3899	1,17476			
	Lisansüstü (3)	34	2,0882	,93315			
Madde 36	Yüksek okul (1)	71	2,2958	1,28056	2,252	,106	-
	Lisans (2)	495	1,9434	1,33348			
	Lisansüstü (3)	34	1,9412	1,07142			
Madde 37	Yüksek okul (1)	71	2,3099	1,24890	4,103	,017*	1-2
	Lisans (2)	495	1,8505	1,27808			1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,8529	1,15817			
Madde 38	Yüksek okul (1)	71	1,3521	1,13513	4,585	,011*	3-1
	Lisans (2)	495	1,6909	1,18502			2-1
	Lisansüstü (3)	34	2,0588	,98292			
Madde 39	Yüksek okul (1)	71	1,7465	1,38067	1,972	,140	-
	Lisans (2)	495	1,7253	1,37843			
	Lisansüstü (3)	34	2,2059	1,12221			

***p* < .01 **p* < .05

Tabloda görüldüğü üzere, zaman kontrolü ile ilgili maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin

aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 34, 37 ve 38. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 34 ve 37. maddelerde ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisans üstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, eğitim seviyesi arttıkça, toplantılarda zamanın etkili kullanımı ve başlangıç ve bitiş saatlerine uyulması gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir. Bunun yanı sıra anlamlı farklılığın bulunduğu 38. maddede ortaya çıkan farklılık ise, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerle, yüksek okul mezunu öğretmenler arasında, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak, eğitim seviyesi arttıkça toplantıların büyük çoğunluğunun gereksiz tartışmalarla geçmesine yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 22 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin salon olanakları ile ilgili maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

40-41. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	ss	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 40	Yüksek okul (1)	71	2,8592	1,13761	1,920	,147	-
	Lisans (2)	495	2,7556	1,12158			
	Lisansüstü (3)	34	2,4118	,89163			
Madde 41	Yüksek okul (1)	71	,7465	1,07860	1,957	,142	-
	Lisans (2)	495	1,0384	1,18550			
	Lisansüstü (3)	34	1,0294	1,02942			

Tabloda görüldüğü üzere, salon olanakları ile ilgili maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 23 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı gündemi ile ilgili maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

42-45. madde	Gruplar Öğrenim	n	\bar{X}	ss	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 42	Yüksek okul (1)	71	2,4648	1,16902	4,062	,018*	1-3
	Lisans (2)	495	2,3818	1,39898			

	Lisansüstü (3)	34	1,7059	1,54781			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,7183	,98826			1-2
Madde 43	Lisans (2)	495	2,3717	1,17291	5,599	,004**	1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,9412	1,01328			2-3
	Yüksek okul (1)	71	2,7183	,94390			
Madde 44	Lisans (2)	495	2,4566	1,08245	1,930	,146	-
	Lisansüstü (3)	34	2,4412	,92740			
	Yüksek okul (1)	71	2,3380	1,26427			
Madde 45	Lisans (2)	495	2,0141	1,27487	5,120	,006**	1-3
	Lisansüstü (3)	34	1,5000	1,10782			2-3

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı gündemi ile ilgili maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 42, 43 ve 45. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu tüm maddelerde ortaya çıkan farklılık, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerle, lisansüstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, eğitim seviyesi arttıkça, gündem maddelerinden önceden haberdar olunması gündem maddelerinin dışına çıkılmamasına özen gösterilmesi ve gündem maddelerinin belirlenmesinde öğretmenlerin katılımının sağlanması gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

Tablo 3. 24 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin öğrenim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

46-47. madde	Gruplar Öğrenim	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	ANOVA		LSD Test
					<i>F</i>	<i>p</i>	
	Yüksek okul (1)	71	1,8873	1,40965			
Madde 46	Lisans (2)	495	1,4404	1,27097	3,877	,021*	1-2
	Lisansüstü (3)	34	1,3824	1,23128			1-3
	Yüksek okul (1)	71	3,0141	,93340			
Madde 47	Lisans (2)	495	2,8747	,99007	,726	,484	-
	Lisansüstü (3)	34	2,8235	,62622			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 46. maddede istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Okul türü değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 46. maddede ortaya çıkan farklılık, yüksek okul mezunu öğretmenlerle, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenler arasında, yüksek okul mezunu öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, eğitim seviyesi arttıkça, toplantılarda bir önceki toplantı tutanaklarının okunmasına yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

3.4 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

Tablo 3. 25 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

1-6. maddeler	Gruplar Kıdem	n	\bar{X}	ss	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 1	1 - 5 Yıl (1)	274	2,4672	1,05907	2,629	,051	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,3602	1,09758			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,6701	1,08706			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,7442	1,11469			
Madde 2	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3869	1,14992	1,975	,117	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,3011	1,14169			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5258	1,20841			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,7209	1,00772			
Madde 3	1 - 5 Yıl (1)	274	2,6277	1,05877	1,368	,252	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,4140	1,21505			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5155	1,34717			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,4186	1,29528			
Madde 4	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3832	1,06348	3,989	,008**	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,5645	1,01269			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5567	1,07014			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,9302	,79867			
Madde 5	1 - 5 Yıl (1)	274	2,4453	1,10887	1,763	,153	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,5806	1,04827			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,6907	1,02430			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6977	,96449			
Madde 6	1 - 5 Yıl (1)	274	2,2993	1,08175	2,403	,067	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,2527	1,21505			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,4742	1,11890			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6977	,98886			

** $p < .01$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 4. maddede istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu bu maddede ortaya çıkan farklılık, 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran yöneticilerin yeterli yönetsel beceriye sahip olduğuna ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 26 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 7-12. maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

7-12. maddeler	Gruplar Kıdem	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 7	1 - 5 Yıl (1)	274	2,2044	1,17756	4,778	,003**	3-2 4-2
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,0968	1,18609			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5979	1,08647			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,5116	1,22226			
Madde 8	1 - 5 Yıl (1)	274	2,1679	1,22889	5,211	,001**	1-4 2-4 3-4
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,1398	1,20442			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,0825	1,21338			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	1,3953	1,09413			
Madde 9	1 - 5 Yıl (1)	274	2,1898	1,12925	2,123	,096	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,9355	1,17916			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,2165	1,17462			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,1163	1,17937			
Madde 10	1 - 5 Yıl (1)	274	2,9526	1,00253	,288	,834	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,8817	1,01714			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,9897	1,05569			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,9535	1,17420			
Madde 11	1 - 5 Yıl (1)	274	2,7336	1,10203	1,682	,170	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,7634	1,04388			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,9175	1,13349			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	3,0698	1,00937			
Madde 12	1 - 5 Yıl (1)	274	2,6679	1,06351	,247	,864	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,7097	1,03538			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,7629	1,17945			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6279	1,27285			

** $p < .01$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 7 - 12. maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 7 ve 8. maddede istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddede ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 7. maddede ortaya çıkan farklılık, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 6 -10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran yöneticilerin yeterli sunum becerisine sahip olduğuna ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca, anlamlı farklılığın bulunduğu 8. maddede ortaya çıkan farklılık, ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 1 – 5 yıl, 6 -10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin aleyhine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olan öğretmenlere nazaran yöneticilerin toplantının derinleşmesine fırsat vermesi becerisine yönelik memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 27 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

13-18. maddeler	Gruplar Kıdem	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 13	1 - 5 Yıl (1)	274	2,4489	1,15753	1,931	,123	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,6774	1,15465			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5670	1,12645			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,3256	1,24825			
Madde 14	1 - 5 Yıl (1)	274	2,5474	,98688	,257	,857	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,5753	1,00659			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,6186	1,09395			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,4651	1,14119			
Madde 15	1 - 5 Yıl (1)	274	2,1241	1,07550	4,276	,005**	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,0538	,97388			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,1237	1,06319			4-2
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6744	,96907			4-3
Madde 16	1 - 5 Yıl (1)	274	2,1715	1,10765	2,682	,046*	3-1

	6 - 10 Yıl (2)	186	2,1989	1,10927			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5258	1,07134			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,3488	1,25136			
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,2482	1,18773			
Madde 17	6 - 10 Yıl (2)	186	2,2366	1,09444	1,379	,248	-
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,3505	1,22510			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6047	1,17796			
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,4453	1,18241			
Madde 18	6 - 10 Yıl (2)	186	2,4624	1,07612	,229	,876	-
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5567	1,27450			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,4419	1,24024			

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 15 ve 16. maddede istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 15 ve 16. maddelerde ortaya çıkan farklılık, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 1 – 5 yıl ve 6 -10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda belirlenen hedeflere ulaşması ve çift yönlü bilgi akışının olması gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 28 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

19-24. maddeler	Gruplar Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	ANOVA		<i>LSD</i> <i>Test</i>
					<i>F</i>	<i>p</i>	
Madde 19	1 - 5 Yıl (1)	274	1,7774	1,29159	3,596	,013*	3-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,7527	1,26197			3-2
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,1546	1,40935			4-1
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,2326	1,34230			4-2
Madde 20	1 - 5 Yıl (1)	274	2,2226	1,22163	2,669	,047*	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,2742	1,18325			4-2
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,4948	1,13765			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6744	1,12802			
Madde 21	1 - 5 Yıl (1)	274	3,0693	,90518	1,945	,121	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	3,0108	,88830			
	11 - 15 Yıl (3)	97	3,2680	,75713			

Madde 22	16 Yıl ve üzeri (4)	43	3,1628	1,02191	2,015	,111	-
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,5876	1,01707			
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,5806	1,01686			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,7526	1,03109			
Madde 23	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,9302	,98550	,205	,893	-
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,4489	1,10242			
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,4301	1,07450			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,4948	1,09091			
Madde 24	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,5581	1,07576	,697	,554	-
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3431	1,15431			
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,3226	1,18241			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,4742	1,19105			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,5349	1,09868			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 19 ve 20. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu maddelerde ortaya çıkan farklılık, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 1 – 5 yıl ve 6 -10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılara katılmayanların sonradan bilgilendirilmesi ve toplantılarda görevlerin ilgi, istek ve yeterlilik esas alınarak dağıtılması gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 29 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

25-30. maddeler	Gruplar Kıdem	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 25	1 - 5 Yıl (1)	274	2,712	1,0203	,892	,445	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,742	1,0070			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,887	,9228			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,860	1,0370			
Madde 26	1 - 5 Yıl (1)	274	2,5036	1,07331	3,954	,008**	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,4892	1,04617			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,7629	,98714			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,9767	1,07987			
Madde 27	1 - 5 Yıl (1)	274	2,6971	1,04804	,578	,629	-

	6 - 10 Yıl (2)	186	2,6935	,95728			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,7835	1,01270			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,8837	1,13828			
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3686	1,02312			
Madde 28	6 - 10 Yıl (2)	186	2,4355	3,08591	,053	,984	-
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,3608	1,20057			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,3953	1,19800			
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,9745	,88707			
Madde 29	6 - 10 Yıl (2)	186	3,0753	,76032	,855	,464	-
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,9278	,92700			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	3,0698	1,03269			
	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3248	1,18305			
Madde 30	6 - 10 Yıl (2)	186	2,1237	1,09089	3,002	,030*	1-4
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,1649	1,23895			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	1,7907	1,45665			

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 26 ve 30. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 26. maddede ortaya çıkan farklılık, 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 1 – 5 yıl ve 6 -10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda alınan kararların uygulamaya konması özelliğine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca, anlamlı farklılığın bulunduğu 30. maddede ortaya çıkan farklılık, 1 – 5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerle 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında, 1 – 5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olan öğretmenlere nazaran toplantılarda nezaket kurallarına dikkat edilmesi özelliğine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 30 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin katılımcılar ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

31-32. maddeler	Gruplar Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	ANOVA		<i>LSD</i> <i>Test</i>
					<i>F</i>	<i>p</i>	
Madde 31	1 - 5 Yıl (1)	274	2,7007	1,08850	3,204	,023*	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,9355	,93354			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,8969	1,03566			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	3,0930	,92102			
Madde32	1 - 5 Yıl (1)	274	2,8869	1,02620	2,765	,041*	2-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	3,0860	,84028			
	11 - 15 Yıl (3)	97	3,1546	,97190			3-1
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	3,0930	,89480			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcılar ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 31 ve 32. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu bu maddelerde ortaya çıkan farklılık, 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle ve 6 -10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin aleyhine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılara katılması gereken herkesin ve ilgili idarecilerin toplantılara katılması özelliklerine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 31 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin zaman kontrolü ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

33-39. maddeler	Gruplar Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	ANOVA		<i>LSD</i> <i>Test</i>
					<i>F</i>	<i>p</i>	
Madde 33	1 - 5 Yıl (1)	274	2,5657	1,01872	1,182	,316	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,6935	1,01218			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,5979	1,14255			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,8372	1,04495			
Madde 34	1 - 5 Yıl (1)	274	2,0912	1,19019	5,209	,001**	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,0699	1,17655			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,4742	1,14649			3-1
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,6279	1,06956			
Madde 35	1 - 5 Yıl (1)	274	2,2555	1,13247	5,017	,002**	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,3602	1,17373			

	11 - 15 Yıl (3)	97	2,6598	1,07903			4-2
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,7907	,96506			3-1 3-2
Madde 36	1 - 5 Yıl (1)	274	1,9416	1,30239	4,234	,006**	3-2
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,8118	1,32831			4-1
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,2268	1,21196			4-2
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,4651	1,43674			
Madde 37	1 - 5 Yıl (1)	274	1,8248	1,22189	5,470	,001**	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,7796	1,31100			4-2
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,0825	1,20477			4-3
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,5581	1,40242			
Madde 38	1 - 5 Yıl (1)	274	1,7518	1,19695	4,711	,003**	1-4
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,7204	1,14718			2-4
	11 - 15 Yıl (3)	97	1,6289	1,16654			3-4
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	1,0465	1,02245			
Madde 39	1 - 5 Yıl (1)	274	1,8139	1,38213	1,865	,134	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,6935	1,31834			
	11 - 15 Yıl (3)	97	1,8866	1,42065			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	1,3488	1,32528			

** $p < .01$

Tabloda görüldüğü üzere, zaman kontrolü ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 34, 35, 36, 37 ve 38. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu bu maddelerde ortaya çıkan farklılık, 11- 15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 1 – 5 yıl ve 6 -10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında, 11 -15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda zamanın etkili kullanımı, toplantıların uygun sıklukta yapılması, başlangıç ve bitiş saatlerinin belli olması, bu saatlere uyulması ve toplantının gereksiz tartışmalarla geçmesi gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 32 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin salon olanakları ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

40-41. maddeler	Gruplar Kıdem	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 40	1 - 5 Yıl (1)	274	2,6898	1,19313	,950	,416	-
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,7903	,99410			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,7320	1,16829			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,9767	,93830			
Madde 41	1 - 5 Yıl (1)	274	,9964	1,20286	2,823	,038*	3-4
	6 - 10 Yıl (2)	186	,9462	1,09905			
	11 - 15 Yıl (3)	97	1,2680	1,20343			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	,6977	1,05864			

* $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, salon olanakları ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 41. maddede istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu 41. maddede ortaya çıkan farklılık, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerle 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda gürültü olması özelliğine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 33 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı gündemi ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

42-45. maddeler	Gruplar Kıdem	n	\bar{X}	SS	ANOVA		LSD Test
					F	p	
Madde 42	1 - 5 Yıl (1)	274	2,2007	1,41675	4,424	,004**	3-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,3495	1,39164			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,7938	1,28240			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,3488	1,27024			
Madde 43	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3321	1,15593	2,853	,037*	3-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,2903	1,16323			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,6701	1,07744			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,5349	1,18219			
Madde 44	1 - 5 Yıl (1)	274	2,3942	1,10846	3,755	,011*	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,4462	1,00797			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,6392	1,06248			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	2,9070	,83990			
Madde 45	1 - 5 Yıl (1)	274	2,0292	1,26631	1,649	,177	-

6 - 10 Yıl (2)	186	1,9086	1,28914
11 - 15 Yıl (3)	97	2,2577	1,21001
16 Yıl ve üzeri (4)	43	1,9535	1,36196

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı gündemi ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 42, 43 ve 44. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu maddede ortaya çıkan farklılık, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerle 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler arasında, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran gündem maddelerinden önceden haberdar olunma, gündem maddelerinin dışına çıkılmamasına özen gösterilme ve toplantılarda gündem maddelerine yetecek zamanı ayırma gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 34 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA ve LSD testi sonuçları

46-47. maddeler	Gruplar Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	ANOVA		<i>LSD Test</i>
					<i>F</i>	<i>p</i>	
Madde 46	1 - 5 Yıl (1)	274	1,3942	1,22763	4,885	,002**	3-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	1,3602	1,26248			3-2
	11 - 15 Yıl (3)	97	1,8247	1,39948			4-1
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	1,9070	1,39410			4-2
Madde 47	1 - 5 Yıl (1)	274	2,7883	,98286	2,875	,036*	4-1
	6 - 10 Yıl (2)	186	2,9194	,88773			
	11 - 15 Yıl (3)	97	2,9691	1,04536			
	16 Yıl ve üzeri (4)	43	3,2093	,94006			

** $p < .01$ * $p < .05$

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda, öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 46 ve 47. maddelerde istatistiksel olarak manidar bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre bu maddelerde ortaya çıkan farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunu belirlemek için tamamlayıcı Post hoc LSD testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, anlamlı farklılığın bulunduğu maddede ortaya çıkan farklılık, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerle 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler arasında, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin lehine bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda bir önceki tutanakların okunması ve tutanakların doğru biçimde tutulması gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

3.5 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin okul türü değişkenine göre yapılan t testi sonuçları

Tablo 3. 35 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

1-6. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 1	Resmi Okul	563	2,4849	1,09074	,04597	-,155	598	,877
	Özel Okul	37	2,5135	,98943	,16266			
Madde 2	Resmi Okul	563	2,3783	1,15707	,04876	-2,362	598	,018*
	Özel Okul	37	2,8378	,95782	,15746			
Madde 3	Resmi Okul	563	2,5329	1,18272	,04985	,367	598	,714
	Özel Okul	37	2,4595	1,09531	,18007			
Madde 4	Resmi Okul	563	2,4991	1,04588	,04408	-,694	598	,488
	Özel Okul	37	2,6216	,95310	,15669			
Madde 5	Resmi Okul	563	2,5417	1,07525	,04532	-,291	598	,771
	Özel Okul	37	2,5946	,98487	,16191			
Madde 6	Resmi Okul	563	2,3321	1,14196	,04813	-,806	598	,421
	Özel Okul	37	2,4865	,90128	,14817			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 1 - 6. maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 2. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 2. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın özel okulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: özel okulda görev yapan öğretmenlerin, resmi okulda görev yapan öğretmenlere nazaran toplantılara yeterli hazırlık yapıldığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 36 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 7-12. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

7-12. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 7	Resmi Okul	563	2,2718	1,19118	,05020	1,222	598	,222
	Özel Okul	37	2,0270	,98563	,16204			
Madde 8	Resmi Okul	563	2,0924	1,21174	,05107	,184	598	,854
	Özel Okul	37	2,0541	1,39336	,22907			
Madde 9	Resmi Okul	563	2,1030	1,16749	,04920	-,575	598	,565
	Özel Okul	37	2,2162	1,03105	,16950			
Madde 10	Resmi Okul	563	2,9361	1,02608	,04324	-,057	598	,955
	Özel Okul	37	2,9459	1,05267	,17306			
Madde 11	Resmi Okul	563	2,8046	1,08246	,04562	,700	598	,484
	Özel Okul	37	2,6757	1,13172	,18605			
Madde 12	Resmi Okul	563	2,6980	1,08751	,04583	,413	598	,679
	Özel Okul	37	2,6216	1,11433	,18320			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 7 – 12. maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan

öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 37 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 13 - 18. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

13-18. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 13	Resmi Okul	563	2,5364	1,16442	,04907	,527	598	,598
	Özel Okul	37	2,4324	1,11904	,18397			
Madde 14	Resmi Okul	563	2,5577	1,03056	,04343	-,369	598	,712
	Özel Okul	37	2,6216	,86124	,14159			
Madde 15	Resmi Okul	563	2,1190	1,03757	,04373	-2,080	598	,038*
	Özel Okul	37	2,4865	1,09599	,18018			
Madde 16	Resmi Okul	563	2,2629	1,12168	,04727	1,101	598	,271
	Özel Okul	37	2,0541	1,05267	,17306			
Madde 17	Resmi Okul	563	2,2806	1,17026	,04932	-,494	598	,622
	Özel Okul	37	2,3784	1,11433	,18320			
Madde 18	Resmi Okul	563	2,4742	1,16011	,04889	,483	598	,629
	Özel Okul	37	2,3784	1,29853	,21348			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 13 -18. maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 15. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 15. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın özel okulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: özel okulda görev yapan öğretmenlerin, resmi okulda görev yapan öğretmenlere nazaran toplantıların belirli hedeflere ulaştığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 38 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 19 - 24. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

19-24. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 19	Resmi Okul	563	1,8561	1,31873	,05558	-,523	598	,601
	Özel Okul	37	1,9730	1,25801	,20682			
Madde 20	Resmi Okul	563	2,2931	1,19804	,05049	-1,756	598	,080
	Özel Okul	37	2,6486	1,11096	,18264			
Madde 21	Resmi Okul	563	3,0799	,89224	,03760	-1,083	598	,279
	Özel Okul	37	3,2432	,83017	,13648			
Madde22	Resmi Okul	563	2,6377	1,01245	,04267	,093	598	,926
	Özel Okul	37	2,6216	1,13899	,18725			
Madde 23	Resmi Okul	563	2,4725	1,08066	,04554	1,242	598	,215
	Özel Okul	37	2,2432	1,18803	,19531			
Madde 24	Resmi Okul	563	2,3748	1,15515	,04868	,255	598	,799
	Özel Okul	37	2,3243	1,31348	,21593			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 19 -24. maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 39 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin yönetici becerileri ile ilgili 25 - 30. maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

25-30. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 25	Resmi Okul	563	2,767	1,0005	,0422	,698	598	,486
	Özel Okul	37	2,649	1,0332	,1699			
Madde 26	Resmi Okul	563	2,5506	1,05819	,04460	-2,205	598	,028*
	Özel Okul	37	2,9459	1,02594	,16866			
Madde 27	Resmi Okul	563	2,7158	1,02680	,04327	-,704	598	,482
	Özel Okul	37	2,8378	,92837	,15262			
Madde 28	Resmi Okul	563	2,4174	1,97174	,08310	1,353	598	,177
	Özel Okul	37	1,9730	1,23573	,20315			

Madde 29	Resmi Okul	563	3,0036	,87267	,03678	-,159	598	,874
	Özel Okul	37	3,0270	,79884	,13133			
Madde 30	Resmi Okul	563	2,2114	1,19000	,05015	1,045	598	,297
	Özel Okul	37	2,0000	1,22474	,20135			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yönetici becerileri ile ilgili 25 -30. maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 26. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 26. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın özel okulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: özel okulda görev yapan öğretmenlerin, resmi okulda görev yapan öğretmenlere nazaran toplantılarda alınan kararların uygulamaya konduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 40 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin katılımcılar ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

31-32. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 31	Resmi Okul	563	2,8313	1,03409	,04358	-,192	598	,847
	Özel Okul	37	2,8649	,94757	,15578			
Madde 32	Resmi Okul	563	2,9982	,96283	,04058	-,842	598	,400
	Özel Okul	37	3,1351	,88701	,14582			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış,

varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcılar ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 41 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin zaman kontrolü ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

33-39. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 33	Resmi Okul	563	2,6092	1,05205	,04434	-1,912	598	,056
	Özel Okul	37	2,9459	,77981	,12820			
Madde 34	Resmi Okul	563	2,2007	1,17531	,04953	1,269	598	,205
	Özel Okul	37	1,9459	1,28983	,21205			
Madde 35	Resmi Okul	563	2,4067	1,13176	,04770	1,268	598	,205
	Özel Okul	37	2,1622	1,21366	,19952			
Madde 36	Resmi Okul	563	2,0107	1,31643	,05548	1,865	598	,063
	Özel Okul	37	1,5946	1,27931	,21032			
Madde 37	Resmi Okul	563	1,9272	1,27249	,05363	1,664	598	,097
	Özel Okul	37	1,5676	1,28107	,21061			
Madde 38	Resmi Okul	563	1,6821	1,17362	,04946	,844	598	,399
	Özel Okul	37	1,5135	1,21613	,19993			
Madde 39	Resmi Okul	563	1,7833	1,36398	,05748	1,982	598	,048*
	Özel Okul	37	1,3243	1,37546	,22612			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, zaman kontrolü ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 39. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken,

diğer maddelerde aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 39. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın resmi okulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: resmi okulda görev yapan öğretmenlerin, özel okulda görev yapan öğretmenlere nazaran uzun toplantılarda makul molalar verildiğinin düşündükleri söylenebilir.

Tablo 3. 42 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin salon olanakları ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

40-41. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 40	Resmi Okul	563	2,7513	1,11380	,04694	,257	598	,797
	Özel Okul	37	2,7027	1,12706	,18529			
Madde 41	Resmi Okul	563	1,0213	1,17941	,04971	1,473	598	,141
	Özel Okul	37	,7297	,93240	,15329			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, salon olanakları ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 43 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı gündemi ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

42-45. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 42	Resmi Okul	563	2,3801	1,38539	,05839	1,844	598	,066
	Özel Okul	37	1,9459	1,41315	,23232			
Madde 43	Resmi Okul	563	2,4085	1,14752	,04836	1,676	598	,094
	Özel Okul	37	2,0811	1,21056	,19902			
Madde 44	Resmi Okul	563	2,4813	1,06593	,04492	-,479	598	,632
	Özel Okul	37	2,5676	,98715	,16229			
Madde 45	Resmi Okul	563	2,0302	1,27840	,05388	,514	598	,607
	Özel Okul	37	1,9189	1,21056	,19902			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı gündemi ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır.

Tablo 3. 44 Yöneticilerin Öğretmenler Tarafından Algılanan Toplantı Becerileri anketinin toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonuçları

46-47. maddeler	Okul türü	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						t	sd	p
Madde 46	Resmi Okul	563	1,5222	1,31002	,05521	2,391	598	,017*
	Özel Okul	37	1,0000	,84984	,13971			
Madde 47	Resmi Okul	563	2,8774	,97891	,04126	-1,077	598	,282
	Özel Okul	37	3,0541	,74334	,12220			

* $p < .05$

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, toplantı tutanakları ile ilgili maddelerin okul türü değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, resmi okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, 46. maddede istatistiksel olarak manidar bulunurken, diğer maddede aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır. 46. maddede ortaya çıkan istatistiksel farklılığın resmi okulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre: resmi okulda

görev yapan öğretmenlerin, özel okulda görev yapan öğretmenlere nazaran toplantılarda bir önceki toplantı tutanaklarının okunduğunu düşündükleri söylenebilir.

3.6 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

3.6.1 Sonuçlar

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin “toplantı yönetimi tutum ve becerileri ” yetenekleri Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirilmiş, ayrıca bu görüşlerin cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi ve görev yeri değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.Şu sonuçlara ulaşılmıştır:

3.6.1.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görevli 600 ilköğretim okulu öğretmenden katılımın % 57'sini bayanların oluşturduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin grubun tamamına oranı %43'tür.

2.Aritmetik ortalamalar bakarak cinsiyet değişkenine göre en yüksek puan(katılım) 21. maddede(Toplantı yöneticisi kılık ve kıyafetiyle örnek oluşturur) erkek öğretmenlerde (aritmetik ortalama: 3,10), en düşük katılım da 41. maddede (Toplantıların yapıldığı salonlar gürültü ve toplantının bölünmesi gibi rahatsız edici etkilere açıktır) bayanlarda (0,90) şeklindedir.

3.Araştırma sonuçlarına bakıldığında, ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin “**toplantı yönetici becerileri**” yeteneklerinin değerlendirilmesi boyutunda erkek öğretmenlerin görüşleri bayan öğretmenlere nazaran daha olumlu olduğu görülmektedir. 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 erkelere oranla daha sakin bir yapıya sahip olmaları ve kendi görüşlerini yansıtırken erkelere oranla daha çekingen olmaları nedeni ile olabilir.

4. Okul müdürlerinin “**zaman kontrolünü yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde erkek öğretmenler bayan öğretmenlere nazaran toplantıların doğru zamanda yapıldığını, zamanın verimli kullanıldığını ve uzun toplantılarda makul molalar verildiğini düşünmektedirler.

5. Okul müdürlerinin “**salon olanaklarını yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantıların yapıldığı salonların gürültücü olduğunu ve toplantıların bölündüğünü düşündükleri söylenebilir.

6. Okul müdürlerinin “**toplantı gündemini yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere nazaran toplantılardaki gündem maddelerinin belirlenmesinde öğretmenlerin katılımının sağlandığını düşündükleri söylenebilir.

3.6.1.2 Öğrenim Durumuna İlişkin Sonuçlar

1. Öğrenim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde 600 öğretmenden %12 oranında yüksek okul mezunu, % 82 oranında lisans mezunu ve % 6 oranında lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür.

2. Öğrenim değişkenine göre en düşük ortalama (0,74) madde 41(Toplantıların yapıldığı salonlar gürültü ve toplantının bölünmesi gibi rahatsız edici etkilere açıktır) yüksekokul mezunlarında görülmekte, en yüksek ortalama da (3,26) madde 31(Katılması gereken herkes toplantıda olur.) de lisansüstü mezunlarında görülmektedir.

3. Okul müdürlerinin “**toplantı yönetici becerileri**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde 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 olarakta eğitim seviyesinin gerektirdiği beklentilerin yüksekliği gösterilebilir.

4. Okul müdürlerinin “**katılımcıları yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde eğitim seviyesi arttıkça, katılması gereken herkesin toplantılarda bulunmasına yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir. Dolayısıyla eğitim seviyesi ile katılım memnuniyetsizliği arasında doğru orantı vardır.

5.Okul müdürlerinin “**zaman kontrolünü yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde eğitim seviyesi arttıkça toplantıların büyük çoğunluğunun gereksiz tartışmalarla geçmesine yönelik memnuniyetsizlik artmaktadır.

6.Okul müdürlerinin “**toplantı gündemini yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde eğitim seviyesi arttıkça, gündem maddelerinden önceden haberdar olunması gündem maddelerinin dışına çıkılmamasına özen gösterilmesi ve gündem maddelerinin belirlenmesinde öğretmenlerin katılımının sağlanması gibi özelliklere yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir.

7. Okul müdürlerinin “**toplantı tutanaklarını yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde eğitim seviyesi arttıkça, toplantılarda bir önceki toplantı tutanaklarının okunmasına yönelik memnuniyetsizliğin arttığı söylenebilir

8. Sonuç olarak eğitim seviyesi arttıkça okul yöneticisinin toplantı tutum ve becerileri beklentileri artmaktadır.

3.6.1.3 Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Kıdemle ilgili veriler incelendiğinde ise 1-5 yıl kıdeme sahip olanların oranı % 46, 6-10 yıl kıdeme sahip olanların oranı % 31, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların oranı % 16'dır. En düşük katılım N=43 kişi ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların oranının % 7 olduğu görülmüştür.

2. Kıdem değişkenine göre en düşük ortalama (0,69) madde 41 (Toplantıların yapıldığı salonlar gürültü ve toplantının bölünmesi gibi rahatsız edici etkilere açıktır.) 16 yıl ve üzeri, en yüksek ortalama (3,20) madde 47 (Toplantı tutanakları doğru zaman ve biçimde tutulur.) 16 yıl ve üzeri görülmektedir.

3. Okul müdürlerinin “**toplantı yönetici becerileri**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran yöneticilerin yeterli yönetsel beceriye sahip olduğuna ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarakta 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 söylenebilir.

4. Okul müdürlerinin “**katılımcıları yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılara katılması gereken herkesin ve ilgili idarecilerin toplantılara katılması özelliklerine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

5. Okul müdürlerinin “**zaman kontrolünü yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda zamanın etkili kullanımı, toplantıların uygun sıklıkta

yapılması, başlangıç ve bitiş saatlerinin belli olması, bu saatlere uyulması ve toplantının gereksiz tartışmalarla geçmesi gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

6. Okul müdürlerinin “**salon olanaklarını yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda gürültü olması özelliğine ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir

7. Okul müdürlerinin “**toplantı gündemini yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran gündem maddelerinden önceden haberdar olunma, gündem maddelerinin dışına çıkılmamasına özen gösterilme ve toplantılarda gündem maddelerine yetecek zamanı ayırma gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

8. Okul müdürlerinin “**toplantı tutanaklarını yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde kıdemi az olan öğretmenlerin, kıdemi fazla olan öğretmenlere nazaran toplantılarda bir önceki tutanakların okunması ve tutanakların doğru biçimde tutulması gibi özelliklere ilişkin memnuniyetsizliğinin fazla olduğu söylenebilir.

9.Genel olarak kıdemi az olan öğretmenlerin idealist olması, tükenmişlik seviyelerinin düşük olması, güncel bilgilerle donatılması, olumsuz tecrübeye sahip olmamaları gibi sebeplerden dolayı beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.6.1.4 Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1.Okul türü değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde 600 öğretmenin % 94’ü oranında resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluştururken, özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 6’lık katılım oranı oluşturduğu görülmüştür.

2. Okul türü değişkenine göre, en düşük ortalama (0,72) madde 41 (Toplantıların yapıldığı salonlar gürültü ve toplantının bölünmesi gibi rahatsız edici etkilere

açıktır.) özel okul, en yüksek ortalama (3,24) madde 21 (Toplantı yöneticisi kılık ve kıyafetiyle örnek oluşturur.) özel okulda görülmektedir.

3. Okul müdürlerinin “**toplantı yönetici becerileri**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde özel okulda görev yapan öğretmenlerin, resmi okulda görev yapan öğretmenlere nazaran toplantılara yeterli hazırlık yapıldığını, toplantıların belirli hedeflere ulaştığını, toplantılarda alınan kararların uygulamaya konduğunu düşündükleri söylenebilir. Özel okullarda toplantılara yöneticiler yeterli hazırlıklarla katılmakta, toplantılar için hedef belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmakta ve alınan kararlar uygulanmaktadır. Resmi okullar açısından bu kıstaslara göre durum içaıcı değildir.

4.Okul müdürlerinin “**zaman kontrolünü yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde resmi okulda görev yapan öğretmenlerin, özel okulda görev yapan öğretmenlere nazaran uzun toplantılarda makul molalar verildiğinin düşündükleri söylenebilir.

5.Okul müdürlerinin “**toplantı tutanaklarını yönetme**” yeteneklerinin değerlendirilmesinde resmi okulda görev yapan öğretmenlerin, özel okulda görev yapan öğretmenlere nazaran toplantılarda bir önceki toplantı tutanaklarının okunduğunu düşündükleri söylenebilir. Buna göre özel okul yöneticilerinin toplantılarda bir önceki toplantı tutanaklarını okuma oranları düşüktür.

Ayrıca ;

Tüm alanlardaki aritmetik ortalamalar incelendiğinde ortalamaların 3'ün üzerine çıkmadığı görülmüştür. Bu da öğretmenlerin algılarının çok da yüksek olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin yeterli seviyede olmadığı görülmüştür.

3.6.2 Öneriler

Bu araştırmaya dahil olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak, ulaşılan sonuçlar sonrası aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

3.6.2.1 Uygulamaya Yönelik Öneriler

- 1) Halen görev yapan tüm okul yöneticilerine toplantı yönetimi eğitimi verilmeli, toplantıları yönetme bilgi, beceri ve tutumları sergilemeleri sağlanmalıdır.
- 2) Bu konuda gerekli incelemeler yapıp, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli yönetmelikler hazırlanmalıdır.
- 3) Eğitim fakültelerinin tüm bölümlerine her öğrencinin bir yönetici adayı olması gerçeğinden hareketle toplantı yönetimi dersi konmalıdır.
- 4) Kurumlarda örgütsel görevlerin yürütülmesi, yüksek verimlilik ve etkinlikle üretim, çalışanların moral ve motivasyonunun sağlanması vb. hususların yürütülmesi için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Bu hususların başarılı bir şekilde yürütülmesi yöneticilerin sahip olmaları gereken bir takım becerilere bağlıdır. Klasik yönetim anlayışının aksine bugün yöneticileri etkili kılan etkenlerin başında sahip oldukları liderlik becerileri gelmektedir. Grup dinamiğine, takım çalışmasına inanan ve astlarının güvenini ve sadakatini kazanan yöneticilerin örgütleri daha başarılı yönettikleri bu konuda yapılan araştırmaların ortak bulgularındandır. Bu yüzden yöneticilerin paylaşımcı, destekleyici ve demokratik liderlik davranışları sergilemeleri gerektiği ifade edilebilir.
- 5) Toplantı yöneticisinin bilgi, beceri ve tutumları tüm bayan öğretmenler tarafından yetersiz bulunmuş dolayısıyla yöneticilerin bu yöndeki yeteneklerinin geliştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler astlarının fikirlerini dikkate alıp kararlara ortak ederek onların da örgütsel amaçların yanında kendileri için önemli oldukları hissini yaratmalıdırlar. Örgütler bunu sağlayabilecek bir araç olan hizmet içi liderlik eğitimlerine daha fazla önem vermeli ve yöneticilerine yönelik çağdaş ve bilimsel eğitim programları geliştirmelidir.

- 6) Araştırma sonucundan öğretmenlerin toplantı salonlarından memnuniyetsiz olduğu ortaya çıkmıştır. Okulların toplantı salonları olması gereken en iyiye doğru iyileştirilmelidir.
- 7) Yapılan çalışma eğitim seviyesinin arttıkça memnuniyetsizliğinde arttığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bu sonuç eğitim seviyesi yüksek öğretmenlerin beklentilerinin yüksekliğini ortaya çıkarmaktadır. Bir başka sonuçta yeni göreve başlayan öğretmenlerin tecrübelilere göre daha yüksek beklentiler içinde olduğudur. Yapılması gereken tüm okul yöneticilerin hizmet içi eğitimlerle eğitim durumlarında ortaya çıkan eksiklerin giderilmesidir.
- 8) Ön lisans ve lisans mezunu öğretmenlerin toplantı yöneticiliği bilgi ve becerileri ve ile ilgili algılarının daha düşük olduğunu tespit edilmiştir. Bu konumdaki öğretmenlerin becerilerini ve algılarını geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim programları faydalı olabilir.
- 9) Eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilik becerilerinden beklentilerin de arttığı göz önüne alındığında, öğretmenlerin ve yönetici personelin yüksek lisans ve doktora eğitimlerine teşvik edilmesi faydalı olacaktır.
- 10) Varılan sonuçların bir diğerinde resmi okullarda yönetmeliklerin uygulanmasından kaynaklanan uygulamaların verileri yükselttiğidir. Demek ki tüm toplantı süreci yönetmeliklerle şekillendirilse toplantılarda gösterilmesi gereken beceri ve tutumlar artacaktır.
- 11) Toplantı yönetimi sürecinde önemli etkenlerden biride iletişim becerileridir. Bu süreç tamamen kişisel beceriler ile yönetilmektedir. Bu konuda yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetleri mevcut durumun iyileşmesini sağlayacaktır.
- 12) Toplantı yöneticiliğinde bir başka hizmet içi eğitim verilmesi gereken alan da beden dilini kullanmak ve okumaktır

3.6.2.2 Araştırmacılara öneriler

- 1) Farklı eğitim sistemlerindeki yöneticilerin toplantı yönetimi tutum ve becerileri araştırılabilir.

- 2) Aynı çalışma Türk eğitim sisteminde ortaöğretim alanında da yapılmalıdır.
- 3) Ortaöğretim kurumlarında yapılacak bir çalışma ile ilköğretim çalışması karşılaştırılabilir.
- 4) Yöneticilerin toplantı yönetimine ilişkin algıları araştırılabilir.
- 5) Toplantıların amaçlarına ulaşma düzeyleri araştırılabilir.
- 6) Toplantı yönetiminin alt boyutlarının her birinde aynı araştırma yapılabilir.
- 7) Toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin geliştirilmesi konusunda nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AAT NEDİR ?, <http://www.acikalanteknolojisi.com/>,(25.09.2008).
- AÇIKALIN, A.(1995/a). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem yayıncılık.
- AÇIKALIN, A. (1994).*Okul Yöneticiliği*, 2. Baskı,Ankara :Pegem Yayıncılık.
- ADAİR, J. (2003).*Etkili Zaman Yönetimi*. (Çev. Ö. Çolakoğlu), İstanbul: BK Yayıncılık.
- AKAT, Ö. (1997). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa:Ekin Kitabevi.
- ALTINOK, V.(1997). “*Zaman Faktörü ve Planlama Esasları*” Yönetimde Verimlilik Esasları,(y.y.y)
- ARSLANGİRAY, Dr. E. (2003). “Eğitimde Bir Özgüven ve Demokrasi Ortamı:Sessiz Toplantı”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2003, Cilt: 36,Sayı: 1-2
- ASTROFF, M. T. Ve James R. A.(1998). *Convention Management and Service*,5 th Edition,AHMA:Michigan.
- BALCI, A.(1995). *Örgütsel gelişme*, s. 110 ,Ankara: Pegema Yayın Dağıtım
- BARKER, A.(2000). *30 Dakikada Toplantıya Hazırlanma*, (Çev.:E. Sabri Yarmalı), İstanbul:Damla Yayınevi.
- “*Başarılı Bir Toplantı Nasıl Yapılır?*”,<http://www.patronlardunyasi.com/newsdetail.php?id=6438>,(16.11.2008).
- “*Başarılı bir toplantı yönetimi için 17 taktik*”, <http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=28>, (5.01.2008).
- BERGEVİN, P.; Morris, D. Ve Smith, R. M.. (1971). *Halk Eğitimi Metotları*. (Çeviren: M. Pekgöz). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- “*Bir Yönetici Nasıl Eyleme Geçmelidir?*”, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/dergi/0206/16031>, (24.09.2008).
- BÜKER, S.(1986). *Finansal Yönetim*, Eskişehir: Dizgi Baskı.
- CAN H.(1991). *Organisasyon Ve Yönetim*, Ankara :Adım Yayıncılık.
- CAN H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (1991).*Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara:Adım Yayıncılık.
- COLERO H. ve Oksam B. (1993). *Toplantılardan Zaferle Çıkmanın Yolları*, Ankara: Akım Yayınevi.
- ÇAKICI, Prof. Dr.A. C.(2006). *Toplantı Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık

- ÇEPNİ, S. ve Küçük, M. (2003). “Eğitim araştırmalarının fen bilgisi öğretmenlerinin uygulamaları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Bir örnek olay çalışması”, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (sayı: 4), 75-84.
- DEMİRTAŞ H., Üstüner M., Özer N. Ve Cömert M. (2008). “Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 15, Bahar 2008, s:55–74.
- DOĞAN, V.(2001) .*Türk Eğitim Sisteminde Ve Almanya Baden-Württemberg Eyalet Eğitim Sisteminde İlköğretim Düzeyinde Öğretmenler Kurul Toplantılarının Karşılaştırılması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DOYLE M, ve STRATUS D. (1998).*Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır?*,(Çev.:Ramazan Saruhan), İstanbul:Nesil Yayınları.
- DRUCKER, Peter F.(t.y.), “Etkin Yönetici Olmanın 8 Kuralı!”, *Kırmızı Dergisi* , Sayı:19.
- DUNŚİNG,Richard J. (1989).*Toplantı Sanatı*,(Çev.:Fatoş Dilber), İstanbul:İlgi Yayıncılık.
- ERDEM, R. ve KAYA S. (1998). “Zaman Yönetimi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERSOY, S.(2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı.
- “*Etkili Toplantı Yönetimi*”, http://www.rehberliknet.com/smf/etkili_toplantı_yonetimi-t326.0.html,(23.09.2008)
- “*Etkili toplantılar düzenlemek zor değil*”, <http://www.genckolik.net/genckariyer/31333-etkili-toplantilar-duzenlemek-zor-degil.html>, (2008.09.24)
- EZERLER, Demet U.; “Etkin Toplantı Yönetimi”, <http://www.webturkiyeportal.com/webforum/228694-etkin-toplantı-yonetimi.html> (24.09.2008)
- EZERLER, Demet U.,”Etkili Toplantı Yönetimi”, <http://www.webturkiyeportal.com/webforum/228694-etkin-toplantı-yonetimi.html>, (29.10.2008)
- FERNER, Jack D. (1995). *Successfull Time Management*, John Willey and Sons,U.S.A.

- GENÇ, N. (2003). *İşletme-Yönetim-Organizasyon Başarı Bedel İster*, 4. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- GENÇ, N.(2004), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GERAY, Cevat. (1978). *Halk Eğitimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 73 A.Ü.Basımevi.
- GETZ, D. (1991), *Festivals, Special Events And Tourism*, New York: Van Nostrand Reinhold,s.12
- GORDON, T.(1997).*Etkili Liderlik Eğitimi*, 6. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- GÖKÜŞ, Ö. Rıza, *Yöneticilik Becerileri Ve Liderlik(Yönetici Ne Yapmalı Ne Yapmamalı)*,<http://www.cagipolisi.com.tr/11/19-20-1.html>, 30.10.2008
- GÜNEŞ, H. ve Demirtaş, H. (2001). “Okullarda Etkili Toplantı Yönetimi”, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*. Sayı:72(Ekim-Aralık).
- GÜRGEN, H. (1994). *Halka İlişkiler Ortam ve Araçları*, Sergin K.(Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayın No:820, Açık Öğretim Yayın No:430, Eskişehir
- HAGEMAN, G.(1990).*Başarılı Toplantı*.(Çev.:Gökтуğ Aksan), İstanbul:Rota Yayın Yapım Ltd.
- HARİS, B., “How To Handle Traffic Flow,Effective Crowd Control”, <http://pcma.org/templates/Conferon/charts/Ch9.htm>
- “*Hatasız Toplantı Nasıl Yapılır?*”, <http://www.aktifgelisim.com/pratik-bilgiler/hatasiz-toplanti-nasil-yapilir.html>, (28.09.2008)
- HERMAN, M. "Açık Alan" Teknolojisi, (Çev.: Özge Ertem, Funda Oral, Filiz Telek), <http://www.openspaceworld.org/>, (25.09.2008.)
- HOYLE L. H., D.C.Drof ve T.J.A.Jones (1995), *Convention mangement and Service*,Educational Institute of American Hotel & Motel Association (AHMA), Michigan.
- İÇÖZ, O. (1998).*Seyahat Acenteleri Ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara:Turhan Kitabevi.
- İŞSEVER, C. vd. (2001).”*Toplantı Yönetimi*”. Ankara: MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü Daire Başkanı.
- JAY, A. (Ekim - Aralık 1977). *Bir Toplantı Nasıl Yönetilebilir?*, (Çev: Tülin HOŞGÖR), *Verimlilik Dergisi*. C. 7, S. 1, s. 103-130.

- JONES, K.(2000). *Zamanı Kullanma*, 1. Baskı, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), İstanbul:Doğan Kitapçılık.
- KARASAR, N. (1991). *Eğitimde Araştırma Yöntem Ve Teknikleri*,Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KAYAOĞLU, Psk.S., Toplanamamış Toplantılar!,http://www.egitim.inkadanismanlik.com.tr/bulten/toplanamamis_toplantilar.asp, (24.09.2008)
- KILIÇ, Selen. *Zaman Tuzakları-3*, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s82/yazarlar/Selen.htm>, (24.09.2008).
- KOCABAŞ, Yrd. Doç. Dr. İ. ve Gökbaş M.(2002). “Eğitimde Karara Katılma”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156
- “*Konuşma Metni Hazırlanması ve Etkili Sunum*”, <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=1738>, (6.10.2008).
- KÜÇÜK, M., Ayvacı H.Ş., Altıntaş, A. (2004). Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantı Kararlarının Eğitim Ve Öğretim Uygulamaları Üzerindeki Yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- LİNKEMER, B. (1993).*Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?*,(Çev.:Doğan Şahiner), İstanbul:Rota Yayın Yapım Ltd.
- LUECKE, R.(2008).*Karar Almak*, (Çev.:Aslı Özer), İstanbul:Türkiye İş Bankası Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı),(07,08,1992 tarih ve 21308 sayılı resmi gazete,12.09.1997 tarih ve 23108 sayılı resmi gazete).*İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*,Ankara
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı).,(25.05.1983 tarih ve 18057 sayılı resmi gazete).*İlköğretim, Lise Ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği*, Ankara
- MİSTEPE, M. U., “*Orman Ürünleri Sanayinde Planlama ve Verimlilik*” www.mistepe.8m.net/new_page_18.htm,(24.11.2008).
- MORGAN, N.(2006).*Toplantı Yönetimi*,(Çev.:Ahmet Kardam), İstanbul:Optimist Yayıncılık.
- ODABAŞI, Y. (1997). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, İstanbul: Der Yayınları;

- OZKİR, V., *Toplantı Yönetimi*, http://www.niziphaber.com/muhendisokulu/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=2, 24.09.2008
- ÖNAL, G. (1983), *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa: Akademi Kitabevi.
- ÖZÇELİK ,Burcu “Toplanmaktan çalışmaya zamanımız kalmıyor”, <http://www.yenibiris.com/CareerSupport/DisplayArticle.aspx?vID=9425§ionID=9>) erişim tarihi:15.09.2008
- ÖZTÜRK, İ.H. (1992) *.Etkin Yönetimde Toplantı Tekniği ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PAYNE, J. and S.(1998). *Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi*, (Çev.:Emel Köymen),İstanbul:”Globus” Dünya Basımevi.
- PEKİN, H. (1982). “Toplantı ve Müzakere Teknikleri”, *Verimlilik Dergisi*. “*Personel Yönetimi Çözümü*”, <http://edib.wordpress.com/2008/07/25/toplantiyonetimi-2/>, 26.09.2008).
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A. (1995). *Türkçe Sözlük*. İstanbul:Yapı Kredi Bankası Yayınları.
- Reportal, “Bütçeleme Üzerine” sayı 3, <http://www.optimumbilisim.com.tr/documents/Reportal.pdf>
- SABUNCUOĞLU ,Z.(1988), *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, İstanbul:Ezgi Kitabevi Yayınları
- SARAY,Selim.(2004).”*Toplantı Yapma Teknikleri*”, http://selimsaray.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/toplantiyapma_teknikleri.doc, (12.10.2008)
- SCHMUCK, Richard A. ve Runkel P. J. (1988). *The Handbook of Organization Development in Schools*, 3. Basım Ed. Prospect Heights, IL: Prospect Press, Inc.
- SCOOT, M. (1995). *Zaman Yönetimi*. (Çev: Aslı Çingil ÇELİK). İstanbul: RotaYayınları.
- SEMER, Purzycki J. (2000), *Travel Vision*,Prentice-Hall,Upper Saddle River,New Jersey.
- SHARMAN , D. (1999). *Kusursuz Toplantı*, (Çev. Füsün Doruker). İstanbul: Altın Kitaplar.

- SMİTH, J. (1998). *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*. (Çev. Ali Çimen) İstanbul: Timaş Yayınları.
- ŞENER, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- TAVMERGEN Doç.Dr. İ.Pınar ve Aksakal Yrd. Doç. Dr. E.Günlü, (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*, Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- TAYMAZ, H. (2003). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- TEKELİ, H. (2001).*Turizm Pazarlaması ve Planlaması*, Ankara :Detay Yayıncılık.
- TEKİNAY, N.A. (2004). “Zaman Hazinedir, Boşa Harcamayın!”, *Capital Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi*, Aralık sayısı,
- TEKİR,G., <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak6.pdf>, (24.09.2008).
- THOMSETT, M. C.(1997).*Toplantı Sanatı*,(Çev.:Derya Demiray), İstanbul:Epsilon Yayıncılık.
- “Toplantı Yönetimi”, http://www.nevhizdemirel.com/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=71, (24.09.2008).
- “Toplantı... Toplantı...”, <http://www.aneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1820>, (24.09.2008).
- TOSUN, K.(1978). "Türkiye'de Yönetim Sorunlarına Giriş", *Yönetim Dergisi*, Sayı 9, Kasım,s. 3.
- Türkçe Sözlük* (1998). Türk Dil Kurumu Yayınları, 9.baskı, II. Cilt, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- TÜRKMEN, İ.(1996).*Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Ankara:MPM Merkezi Yayınları, no:480.
- TÜRKMENOĞLU,İ., “Etkisiz Toplantı Virüsü (ETV)”, <http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=YazarDetay&ArticleID=988005>, (23.09.2008).
- UĞUR, A.(2004) .“Toplantılardan Vakit Bulup Çalışmıyoruz!”*Anahtar Dergisi*, (Mayıs sayısı), s.14
- WEBSTER, *Eric* (1972). “Zamanı En İyi Nasıl Değerlendirebiliriz?”, *İşveren Dergisi*. C. X, S. 11.
- WERNER, İ..(1993) .*Liderlik ve Yönetim*, Çeviren: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayıncılık, s. 177
- YILMAZ, S. (1997). *Okul Yönetimine Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği*,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Malatya.

EKLER

Ek 1

OKUL YÖNETİCİLERİN TOPLANTI TUTUM VE BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGISI ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi İle İlgili Tutum Ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması” konusunda yapmakta olduğum yüksek lisans tezime temel olacak bilgileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket yoluyla sizlerden toplayacağım bilgilerin, okullarda gerçekleştirilen yönetici-öğretmen toplantılarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığının saptanmasına katkıda bulunacağını ummaktayım. Anket sorularına vereceğiniz yanıtlar bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Toplanan veriler, çeşitli yönlerden gruplandırılarak değerlendirilecektir. Bu bakımdan ankete adınızı 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 seçeneğin altına "X" işareti koymanız yeterlidir.

Araştırmanın amacına ulaşması, sizlerin anket sorularını içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ümit ÇALIŞKAN
Tel : (505) 232 68 98
E-posta:
umitaliskan34@hotmail.com

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

- 1 - Göreviniz : () Öğretmen () İdareci
- 2- Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan
- 3- Öğrenim durumunuz: () Yüksek okul () Lisans () Lisansüstü
- 4- Meslekteki Hizmet Süreniz: () 1–5 () 6–10 () 11–15 () 16–20
() 21 ve üzeri
- 5- Görev yeriniz: () Resmi ilköğretim () Özel okul

II. BÖLÜM

	HİÇBİR 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 yönetici ve öğretmenler 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.					

ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2177/56213
Konu : Anket(Ümit ÇALIŞKAN)

27/05/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Maltepe Üniversitesi'nin 24/04/2008 tarih 745 sayılı yazısı.
b)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 22/05/2008 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Ümit ÇALIŞKAN**'nın ilimizde ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi İle İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Ümit ÇALIŞKAN**'nın ilimizde ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere "**Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi İle İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ya ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
27/05/2008

Hikmet DİNÇ
Vali Yardımcısı



4440632

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : Ümit ÇALIŞKAN
- Sürekli Adresi** : Adil Mah. Genç Osman Cad. Müzdelife Sok. Sultanevler Sitesi D Blok Daire :2
- Telefon** : 0 505 232 68 98
- E – mail** : umitcaliskan34@hotmail.com
- Doğum Yeri ve Yılı** : İstanbul-30/09/1974
- Yabancı Dili** : Almanca
- İlköğretim** : İstanbul /Maltepe Bağlarbaşı İlköğretim Okulu, Mezuniyet: 1986
İstanbul /Maltepe Lisesi, Mezuniyet: 1989
- Ortaöğretim** : İstanbul / Kartal Endüstri Meslek Lisesi, Mezuniyet: 1991
- Lisans** : Ankara / Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi
Metal İşleri Öğretmenliği Mezuniyet: 1996
- Yüksek Lisans** : İstanbul / Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
- Çalışma Hayatı** : Fatih İlköğretim Okulu / İstanbul
Bağpınar İlkokulu/Erzincan
Turgut Reis İlköğretim Okulu / İstanbul