

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİNE
İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN
GÖRÜŞLERİ

Alper SAKALLI

EYLÜL - 2024

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİNE
İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN
GÖRÜŞLERİ

Alper SAKALLI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ertuğ CAN

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı “öğrencisi Alper SAKALLI’nın “Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimine İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri” başlıklı tezi 05/09/2024 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun .../.../20... tarih ve ../.. sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İskender GÜMÜŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Ertuğ CAN
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı
Tez Danışmanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Jüri Üyeleri:

Unvan ve İsim	Bağlı Olduğu Kurum	İmza
1. Doç. Dr. Gül Kurum TİRYAKİOĞLU	Trakya Üniversitesi	
2. Prof. Dr. Ertuğ CAN	Kırklareli Üniversitesi	
3. Doç. Dr. Remzi YILDIRIM	Kırklareli Üniversitesi	

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)

Alper SAKALLI

(05.09.2024)

ÖZ

OKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLANTI YÖNETİMİNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ

Sakallı, Alper

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ertuğ CAN

Eylül 2024

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin toplantı yönetimine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir. Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kırklareli ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 25 okul yöneticisi ve 25 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir örnekleme tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde metafor analizi, betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri istenen düzeyde değildir. Okul müdürlerinin toplantı esnasında çoğunlukla otoriter bir yönetim anlayışı içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmakla birlikte demokratik bir yönetim anlayışı içerisinde olan müdürlerin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplantı yönetimini etkileyen en önemli faktörlerden biri öğretmenlerin tutumudur. Toplantıya hazırlık yapmak, zamanı iyi belirlemek, iletişim becerilerini geliştirmek, demokratik anlayış, toplantı mekânının uygun olması toplantı yönetimini olumlu etkilerken toplantıya hazırlıksız gelmek, otoriter yönetim anlayışı, toplantının uzun sürmesi gibi faktörler toplantı yönetimini olumsuz etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri toplantı yönetimi konusunda eğitimler almalı, toplantı zamanı iyi ayarlanmalı, toplantıların zorunluluk olarak görülmesinin önüne geçilmelidir.

Anahtar Sözcükler: Toplantı, Toplantı Yönetimi, Eğitimde Toplantı.

ABSTRACT

OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS ON THE MEETING MANAGEMENT OF SCHOOL PRINCIPALS

Sakallı, Alper

Master of Education, Education Management

Supervisor: Prof. Dr. Ertuğ CAN

September 2024

The purpose of this research is to examine the opinions of school administrators and teachers regarding meeting management of school principals. This research was designed in the phenomenology pattern, one of the qualitative research designs. The study group of the research consists of 25 school administrators and 25 teachers working in pre-school, primary and secondary education institutions affiliated with the Ministry of National Education in Kırklareli province. Easily accessible sampling was preferred in determining the study group. The data of the research were collected through face-to-face interviews with the help of a semi-structured interview form. Metaphor analysis, descriptive analysis and content analysis techniques were used to analyze the data. According to the research results, school principals' meeting management skills are not at the desired level. It was concluded that school principals mostly had an authoritarian management approach during the meeting, but there were also principals who had a democratic management approach. One of the most important factors affecting meeting management is the attitude of teachers. While preparing for the meeting, determining the meeting time well, developing communication skills, democratic understanding, and having a suitable meeting place positively affect the meeting management, factors such as coming to the meeting unprepared, authoritarian management approach, and the long duration of the meeting negatively affect the meeting management. According to the results of the research, school principals should receive training on meeting management, meeting contents should be well determined and meetings should not be seen as an obligation.

Keywords: Meeting, Meeting Management, Meeting in Education.

ÖNSÖZ

Çalışma hayatının vazgeçilmez unsuru olan toplantılar pek çok kişi için günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. İnsanların zamanlarının önemli bir kısmını ayırdıkları toplantılar herkes için olumlu ya da olumsuz çeşitli anlamlar ifade etmektedir. Toplantıların olumlu ya da olumsuz sonuçlanması toplantı yönetimiyle doğrudan ilgilidir. Toplumdaki her bireyi etkileyen kurumlar olan okullarda da her yıl pek çok toplantı yapılmaktadır. Bu toplantıların niteliği eğitimin niteliğini arttırmakta, eğitimin niteliği de her bireyi yakından ilgilendirmektedir. Bu araştırmanın okullardaki toplantıların niteliğinin artması için ve okul müdürlerinin toplantı yönetimlerine ilişkin mevcut durum hakkında fikir vermesi bakımından faydalı olmasını diliyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesini her zaman benimle paylaşarak rehberliğini ve desteğini daima hissettiren değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Ertuğ CAN'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmam boyunca yardımını ve desteğini esirgemeyen, ilgi ve anlayışıyla her zaman yanımda olan sevgili eşim Müge SAKALLI'ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Alper SAKALLI

(05.09.2024)

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar.....	xi
ŞEKİLLER.....	xiii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM I.....	3
--------------	---

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
---------------------------	---

1.1. Toplantının Tanımı.....	3
1.2. Toplantının Önemi.....	4
1.3. Toplantı Çeşitleri.....	6
1.3.1. Amaçlarına Göre Toplantılar.....	6
1.3.2. Düzenlenme Zamanına Göre Toplantılar.....	9
1.3.3. Örgüt İçi Toplantılar.....	9
1.3.4. Örgütler Arası Toplantılar.....	10
1.4. Toplantıların Özellikleri.....	11
1.5. Eğitim Kurumlarında Toplantı.....	12
1.5.1. Öğretmenler Kurulu.....	13
1.5.2. Sınıf/Şube Öğretmenler Kurulu.....	15
1.5.3. Eğitim Kurumu Sınıf/Alan Zümreleri.....	15
1.5.4. Eğitim Kurumu Sınıf/Alan Zümre Başkanları Kurulu.....	17
1.6. Eğitim Kurumu Toplantılarının Özellikleri.....	17
1.7. Toplantı Yönetimi.....	18
1.7.1. Toplantı Öncesinde Yapılması Gerekenler.....	20
1.7.1.1. Toplantı Amacının Belirlenmesi.....	21
1.7.1.2. Toplantı Gündeminin Belirlenmesi.....	22

1.7.1.3. Toplantı Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi.....	23
1.7.1.4. Toplantı Yerinin Belirlenmesi.....	23
1.7.1.5. Toplantılarda Kullanılan Oturma Düzenleri	25
1.7.2. Toplantı Sırasında Yapılması Gerekenler.....	31
1.7.2.1. Toplantı Süresinin Ayarlanması.....	31
1.7.2.2. Toplantı Sırasında Toplantı Yöneticisinin Dikkat Etmesi Gerekenler	32
1.7.2.3. Toplantı Sırasında Karşılaşılabilecek Olumsuzluklar.....	33
1.7.3. Toplantı Sonrasında Yapılması Gerekenler.....	36
1.7.3.1. Toplantıyı Değerlendirmek	36
1.7.3.2. Toplantı Tutanağının Hazırlanması.....	37
1.7.4. Toplantıların Eğitim Öğretim Açısından Önemi	37
1.7.4.1. Okul Yönetimine Katılımda Toplantıların Önemi	39
1.7.4.2. Toplantı Yönetiminin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi	41
1.7.5. Toplantılarda Okul Yöneticileri.....	43
1.7.5.1. Başarılı Toplantı Yönetimi İçin Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	43
1.7.5.2. Okul Müdürlerinin Yeterlik Alanları	47
1.8. İlgili Çalışmalar	55
1.8.1. Tezler	55
1.8.2. Makaleler	59
1.9. Araştırmanın Amacı	62
1.10. Araştırmanın Önemi	62
1.11. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	63
1.12. Varsayımlar	63
1.13. Araştırmanın Sınırlılıkları	63
1.14. Tanımlar	64

BÖLÜM II. 65

2. YÖNTEM..... 65

2.1. Araştırmanın Modeli	65
2.2. Araştırma Deseni	65
2.3. Veri Toplama Aracı.....	66
2.4. Geçerlik ve Güvenirlik	67

2.5. Çalışma Grubu.....	68
2.6. Verilerin Analizi.....	71
BÖLÜM III.....	75
3. BULGULAR.....	75
3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	75
3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	86
3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	96
3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	107
3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	116
3.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	124
3.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	134
3.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	141
BÖLÜM IV.....	157
4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	157
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	157
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	159
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	163
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	165
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	167
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	169
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	171
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	172
4.9. Öneriler.....	175
4.9.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	175
4.9.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	176
KAYNAKÇA	177
EKLER.....	187
EK 1: Okul Yöneticileri İçin Görüşme Formu	187
EK 2: Okul Yöneticileri Görüşme Soruları	188

EK 3: Öğretmen Görüşme Soruları	189
EK 4: Gönüllü Katılım Formu.....	190
EK 5: Katılım Kabul Formu	191
EK 6: Etik Kurulu İzni	192
EK 7: MEB Araştırma İzni.....	193



TABLÖLAR

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Demografik Verileri	69
Tablo 2: Öğretmenlerin Demografik Verileri	70
Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimine İlişkin Metaforik Algıları	75
Tablo 4: Öğretmenlerin Toplantı Yönetimine İlişkin Metaforik Algıları ...	81
Tablo 5: Okul Yöneticilerine Göre Toplantılar ve Toplantı Yönetiminin Önemi.....	87
Tablo 6: Öğretmenlere Göre Toplantılar ve Toplantı Yönetiminin Önemi	92
Tablo 7: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	97
Tablo 8: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	103
Tablo 9: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantılardaki Tutum ve Davranışları.....	107
Tablo 10: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantılardaki Tutum ve Davranışları	112
Tablo 11: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Öncesi Hazırlıkları	117
Tablo 12: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Öncesi Hazırlıkları	121
Tablo 13: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sırasındaki Faaliyetleri	125
Tablo 14: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sırasındaki Faaliyetleri	130
Tablo 15: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sonrası Faaliyetleri	134

Tablo 16: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sonrası Faaliyetleri	138
Tablo 17: Okul Müdürlerinin Toplantıları Etkili Yönetebilmelerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Önerileri	141
Tablo 18: Okul Müdürlerinin Toplantıları Etkili Yönetebilmelerine İlişkin Öğretmenlerin Önerileri	149



ŞEKİLLER

Şekil 1: U oturma düzeni	25
Şekil 2: Konferans, tiyatro oturma düzeni.....	26
Şekil 3: Sınıf biçiminde oturma düzeni	28
Şekil 4: Dikdörtgen oturma düzeni.....	29
Şekil 5: Küme oturma düzeni	30



GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin yönetilmesinde toplantılar son derece işlevsel bir role sahiptir. Eğitim hedeflerinin belirlenmesi, eğitim planlaması, eğitim uygulamalarının değerlendirilmesi, öğrenci başarısının durumu gibi eğitim sistemini ilgilendiren tüm konular toplantılar yoluyla görüşülmektedir. Dolayısıyla eğitimin yönetilmesi toplantıların yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu araştırmayla eğitimin sürdürülebilirliği için çok önemli bir yeri olan toplantı yönetiminin mevcut durumu okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin düşüncelerine dayanarak ortaya konmak istenmiştir. Bu sayede okul müdürlerinin toplantı yönetimi konusunda ne durumda olduğu, nelerin iyi yapıldığı, nelerin yetersiz kaldığı, iyileştirmeler için ne gibi çalışmaların yapılabileceği konularında tespitler yapılmış olacaktır.



BÖLÜM I.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Toplantının Tanımı

İnsanlar doğası gereği tarih boyunca yaşamsal faaliyetlerini sürdürürken kolektif bir şekilde hareket etmişlerdir. Bu da insanların amaçlarını gerçekleştirme yolunda diğer insanlarla uyumlu ve ortak hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifadeyle insanların topluluklar halinde yaşaması ve ortak amaçlar için mücadele etmesi onların uyumlu ve birlikte hareket etmelerini gerektirmiştir. İnsanların eşgüdüm içinde hareket etme gerekliliği bir araya gelerek bilgi alışverişinde bulunmalarını, ortak kararlar almalarını, sorunları ve çözüm fikirlerini ortaya koymalarını gerektirmiştir. Tüm bunlar da toplanma ve iletişim kurma ihtiyacını yani insanların toplantı yapmalarını ortaya çıkarmıştır.

Toplantı kavramı için yapılan tanımlardan bazıları incelendiğinde; iş ya da meslek konusunda görüşmek üzere iki ya da daha fazla bireyin bir araya gelmesi (Sharman, 1999), belli sonuçlara ulaşmak için aktif rolleri olan iki veya daha fazla insanın arasındaki bilgi, görüş ve fikir alışverişi (Payne, 1998), insanların işyerinde iletişimlerini sağladıkları ortak yollardan biri (Barker, 2000), iş yapmak amacıyla bir araya gelme eylemi ya da süreci (Morgan, 2006), bilgi verme ve sorun çözme gibi amaçlarla insanların kendi aralarında görüşmeler yapması (Mısırlı, 2013), üç ya da daha çok katılımcının olduğu, bir amaç doğrultusunda yapılan, planlı ve programlı etkinlik (Kartal, 2018), insanların bir araya gelerek belli konularda görüştüğü, iletişim, bilgi ve teknoloji alışverişine ortam sağlayan, yönetim ve karar verme aracı olarak da kullanılabilen toplanmalar (Çakıcı, 2017) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bir soruyu cevaplandırmak, bir sorunu ortaya çıkarmak, çözmek, anlamaya varmak, personeli aydınlatmak gibi türlü amaçlarla bir kişinin başkanlığında bir veya birden çok kişinin yüz yüze gelerek oluşturdukları iletişim ortamı ve burada gerçekleştirilen faaliyetler (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011) şeklinde tanımlamalar yapılmaktadır.

Toplantı kavramıyla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında birden çok kişinin bir işle ilgili ve bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek bir sorunu çözmek ya da bilgi vermek amacıyla iletişim kurmaları ortak özellikler olarak dikkat çekmektedir. Tanımlardan hareketle toplantının örgütleri geliştirmek, iyileştirmek ve örgütteki işleyişin daha sağlıklı yürütülmesini sağlamak amacıyla ilgili kişilerin planlı bir şekilde iletişim kurmalarını sağlayan buluşmalar olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

1.2. Toplantının Önemi

Toplantılar örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda geçmişin, bugünün ve geleceğin değerlendirildiği önemli araçlardır. Toplantı yoluyla geçmişte yapılan doğru ve yanlışlar masaya yatırılırken örgütün güncel durumu görüşülüp gelecekle ilgili planlamalara ilişkin kararlar alınabilmektedir. Örgütün mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini, olası risklerini belirlemede en etkili yöntemlerden biri toplantı yapmaktır. Karagöz'e (2021) göre toplantılar; iş hayatındaki verimlilik, düzen, sistematiklik, iş birliği gibi konularda fayda sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Encan'a (2012) göre toplantılar, örgütlerdeki iletişim ortamını iyileştirmek ve geliştirmek amaçlarına hizmet ederken örgütle ilgili kararlar alma ve örgütteki sorunlara çözüm üretme konusunda önemli bir yol olarak görülmektedir. Arıcı (2011), toplantıların en önemli iletişim tekniklerinden biri olduğunu ifade ederek örgüt içi iletişimin sağlanmasında toplantıların önemine vurgu yapmaktadır.

Toplantıların önemi bir bakıma sahip oldukları işlevlerden kaynaklanmaktadır. Toplantılar en etkili iletişim araçlarıdır. Toplantılar sorun çözme aracı olarak kullanılırlar. Toplantılarda çağdaş yönetim anlayışı gereği kararlara katılım olanağı vardır. Toplantılar yoluyla ekip çalışması faaliyetleri gelişir ve örgüt üyelerini örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya özendirici, onları sorumluluğa iten bir ortam sağlanır. Örgütsel öğrenmenin vazgeçilmez aracı toplantılardır. Bilgi alışverişi yapmak, durum değerlendirmek, çatışmaları sona erdirmek toplantıların en önemli işlevlerindendir (Çetin, 2008).

Örgütlerde iletişim ve karar almada büyük önem taşıyan toplantılar, örgütün amaçları doğrultusunda etkin yönetimin bir aracı olarak görülmelidir. Toplantılardan yüksek verim elde etmek için yöneticilerin ve katılımcıların verimli toplantı yapmanın gerekleri hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çünkü toplantılar günümüzde kurum ve kuruluşların vazgeçilmez bir yönetim tarzı haline gelmiştir. Birlikte çalışma zorunluluğu ve karara katılım, toplantıları gerekli kılan unsurlardan bazılarıdır. Etkili toplantı yapmak için toplantının öncesi ve toplantı esnasında katılımı sağlayarak, alınan kararların uygulanması son derece önemlidir. Toplantılar katılımcılarda benzer duyguları harekete geçirir. Katılımcılar toplantıdan ayrılırken ya daha motive olmuş bir şekilde ayrılır ya da uzun süren konuşmalardan, tartışmalardan bıkmış şekilde ayrılır. Her şeye rağmen insanlar toplantı yapmak isterler. Bunun olası nedenleri şunlardır (Kartal, 2018):

1. Sürekli olarak yeni bilgiler edinileceği düşünülür.
2. Düşüncelerini söyleyeceklerine inanırlar.
3. İşlevler arası bağlantıya yol açacağına inanılır.
4. Diğer insanlarla ilişki olanağı sağlayacağı düşüncesi mevcuttur.
5. Deneyimlerin zenginleşeceği ve öğrenmeyi teşvik edeceğine inanılır.

Çalışma hayatının vazgeçilmez bir ögesi haline gelen toplantılar örgüt içi ve örgütler arası en etkili iletişim araçlarıdır. Literatürde yer alan ve yukarıda sözü edilen pek çok özelliğinden dolayı toplantılar örgütler için çok önemli bir yere sahiptir. Literatürde de görüldüğü gibi toplantılarla ilgili her zaman başarılı örnekler olmasa da bu durum toplantıların önemini azaltmaz. Aksine toplantıların öneminin farkında olup toplantılar ve toplantıların yönetimi konusunda gelişimi teşvik edici bir itici güç olmalıdır. Çünkü toplantılar çalışma hayatında önemlidir ve toplantıların önemi her geçen gün artmaktadır.

1.3. Toplantı Çeşitleri

Toplantılar amaç odaklı buluşmalardır. Her toplantı belli bir amacı gerçekleştirmek üzere planlanır. Kurumların işleyişini sürdürebilmesi için gerekli olan ve kurum içi iletişimin sağlanmasının en önemli aracı olan toplantılarla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır:

1.3.1. Amaçlarına Göre Toplantılar

Bilgi Verme Toplantıları: Sunulan bilginin toplantıya katılan diğer kişilerce iyice anlaşılması için yapılan toplantılardır. Bu tarz toplantılarda sunan kişi toplantının merkezinde yer alır ve diğer kişiler dinleyici konumundadır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011). Bu tür toplantılarda amaç kurum politikasına ait bir durumu veya bir değişikliği bildirmek, idarenin herhangi bir konudaki bakış açısını açıklamak ya da öğretmenleri herhangi bir konuda bilgilendirmektir (Encan, 2012).

Katılımcılara genellikle idare tarafından bilgi aktarılmasını içeren bu tür toplantılarda yoğun tartışmalar yer almaz. Tek taraflı olarak bilgi aktarımı yoğunluktadır. Bu toplantılarda bilgi akışı astlardan üstlere şekilde de ilerleyebilir. Bilgilendirme toplantılarının amaçlarından bazıları şunlardır (Adair, 2003):

1. Talimat ve bilgi vermek
2. Yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırmak
3. Fikir ve görüşlere ortak zemin hazırlamak
4. İnsanların birbiriyle temas kurmasını sağlamak
5. Etkinlik koordinasyonu sağlamak
6. Belirlenen hedeflere ilerlemeyi sağlamak

Bilgi Alışverişi Toplantıları: Bu toplantılarda amaç çok sayıda fikir üretmektir. Bu tür toplantılarda sorunlar ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bir örgütte koordinasyonun sağlanması, örgüt faaliyetlerinin birimlere iletilmesi bilgi alışverişi toplantıları yoluyla yapılır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Bilgi ve Haber Verme Toplantıları: Bu toplantıların merkezinde bir konu ve bu konudan katılımcıların haberdar edilmesi vardır. Konferans türü toplantılar bu toplantılara örnek olarak verilebilir. Bu tür toplantıların amacı personeli eğitmek, lider veya çalışanları bilgilendirmektir. Bu toplantılarda sorun çözme amaçlanmaz (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Sorunları Saptama ve Sorun Çözme Toplantıları: Bu toplantılarda katılımcılar sorunları belirtmek ve olası çözüm yollarını önermek için bir araya gelir. Her sorun yönetime ulaşmayabilir. O sebeple bu toplantılarda yönetim sorunları beklemek yerine sorunlara gitmeyi amaçlar. Bu toplantılarda mevcut sorunun temel nedenleri araştırılır, alternatif çözüm yolları tartışılır, değerlendirilir ve uygun çözüm yönteminin uygulanabilmesi için kararlar alınır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Sorun çözme toplantılarının amacına ulaşmasının ön koşulu toplantının tüm paydaşları tarafından ortada bir sorun olduğunun kabul edilmesidir. Ardından sorun hakkında bilgi sahibi olunması, bu sorunun çözülmesi gerektiği inancı ve çözümün iş birliğiyle yapılacağına inancın olması bu toplantılarda başarı oranını artıracaktır. Sorun, tek kişinin üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşık olmalıdır. Aksi takdirde tek kişinin çözebileceği sorunlarda toplantı gerekmez. Sorun çözme toplantılarında amaç çözüm gereken bir sorunu ekip çalışması yoluyla çözmektir (Linkemer, 1993).

Eğitim Toplantıları: Belirli bir grubun bilgi seviyesini artırmak amaçlanır. Bu toplantılar bilgilendirici toplantılara benzer ancak bilgilendirici toplantılarda çok belirgin bir davranış değiştirme amacı yoktur. Eğitim toplantılarında katılımcıların davranışlarında istenilen yönde belirgin değişiklikler söz konusudur (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Kurum içindeki uyum ve eğitim ihtiyacını karşılamak için düzenlenirler. Bakanlık tarafından hazırlanıp öğretmenlere gönderilen müfredat değişiklikleriyle ilgili okullarda yapılan toplantılar bu kapsamda değerlendirilebilir. Eğitim toplantısının gündemi özenli ve iyi planlanmalıdır. Gündem maddelerine ayrılacak zamanlar da önceden belirlenmelidir (Çalışkan, 2009).

Karar Verme Toplantıları: Bir sorunla ilgili alternatif çözümler sıralanır, tartışılır ve son olarak bunlar arasından seçim yapılır. Karar alma sürecinde oy birliği veya oy çokluğu gibi pek çok kişinin katılmasından dolayı kararlar daha güçlü bir şekilde ortaya çıkar ve kararlara uyulması kolaylaşır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011). Karar toplantılarının en önde gelen işlevleri şunlardır (Feigelson, 1998):

1. Karar vermek
2. Problem çözmek
3. Strateji belirlemek
4. Plan yapmak

Karar verme toplantılarında toplantıdakiler uygulanabilecek bir çözümde karar kılar. Kararlar oy birliğiyle, oy çokluğuyla veya yönetici tarafından alınabilir. Toplantının başarısı için katılımcılar toplantının başında süreç konusunda uzlaşması gerekir (Morgan, 2006).

Koordinasyon Toplantıları: Örgütün düzeni ve sürekliliği için amaçların, faaliyetlerin, organların ve bireylerin uyumlu ve iş birliği içerisinde hareket etmesini sağlamak amacıyla yapılan toplantılardır. Katılımcıların aynı anda bilgilendirilmesi, aralarında birlik ve beraberliğin sağlanması ve güçlendirilmesi, kısacası koordinasyonun sağlanması amaçlanır. Örgüt çalışanları arasında uyum ve iş birliği hedeflenir (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Örgütteki birimler arasında ortaklaşa yürütülen faaliyetler için uyumu sağlayarak iş birliği içerisinde hareket etmeyi sağlamak için yapılan toplantılardır. Toplantı sonunda ortak kararlar almak hedeflenir. Bu sayede gerekli koordinasyon sağlanmış olur. Yöneticiler, ekiplerini koordine edebilmek için bu tür toplantılara sıklıkla başvururlar (Aytürk, 1990).

Uzlaşma/ Arabulma Toplantıları: İlgi ve beklentileri farklılık gösteren ekiplerin bir araya gelerek gerçekleştirdiği toplantılardır. Çıkarlar ortak olmasına rağmen grupların amaçları farklı olabilmektedir. Bu tür toplantılarda kararlar oylamadan çok uzlaşma ve pazarlık temeline

dayanarak alınır ve sonunda kararlar uzlaşmaya dayandığından tüm taraflar kararlara uygulamak durumundadır (Aytürk, 1990).

Danışma Toplantıları: Temel ilkesi paylaşım olan toplantılardır. Kişiler karşılıklı bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak için toplanırlar (Aytürk, 1990). Herhangi bir konuda katılımcıların fikirlerini almak amaçlandığından toplantı sonunda herhangi bir karar alınması gerekmez (Mısırlı, 2013). Karar almanın hedeflenmediği, genellikle bilgi alışverişinin yapıldığı toplantılardır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

1.3.2. Düzenlenme Zamanına Göre Toplantılar

Olağan Toplantılar: Yapılış tarihleri daha önceden belirlenmiş, yıllık ve aylık çalışma planlarında yer alan toplantılardır. Örnek olarak her hafta cuma günü 14.00 ile 17.00 arasında yapılması planlanan genel değerlendirme toplantısı olağan bir toplantıdır (Şencan, 2008).

Olağanüstü Toplantılar: Yıllık veya aylık çalışma planında bulunmayan, farklı zamanlarda ve durumlarda yönetimin isteği üzerine düzenlenen toplantılardır (Öztürk, 2003).

1.3.3. Örgüt İçi Toplantılar

Kamu kurumlarında veya özel şirketlerde örgütün işleyişi için veya örgüt çalışanları hakkında yapılabilen kurumla ilgili bütün konuların konuşulabildiği toplantılardır. Bu doğrultuda yapılan toplantılar aşağıda verilmiştir (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011):

Emir Toplantısı: Yöneticilerin astlarındaki kişilere görev vermek ve kural bildirmek için yapılan toplantılardır. Otoriter özellikli toplantılardır.

Kurul Toplantısı: Ortak bir konuda karar verme amacı taşıyan, tespit edilen sorunları ve sorunların çözüm önerilerinin değerlendirildiği toplantılardır. Bu toplantılarda kararlar genellikle oylamayla alınır. Eşitlik halinde başkanın oyu devreye girer.

Çalışma Grupları (Workshop/Çalıştay): Bir konudaki bilgi ve becerinin artırılması amacıyla yapılan ve eğitsel yönü de olan toplantılardır.

Heyet Toplantısı: Aynı statüde olan, profesyonel bilgi ve becerisi denk olan kişiler arasında yapılır. Kişilerin profesyonel becerisinden yararlanarak sorunların çözümüne katkı sağlamak amaçlanır.

Brifing: Özet bilgi ve açıklamalar içeren bilgilendirme amaçlı toplantılardır.

1.3.4. Örgütler Arası Toplantılar

Seminer: Bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bilgi düzeyine sahip kişilere tanıtmak amacı taşıyan toplantılardır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011). Genellikle birkaç oturum devam eden 20 ile 50 kişinin katıldığı, mesleki bir konuda eğitim ya da bilgi verme amacıyla yapılırlar (Çalışkan, 2009).

Konferans: Konferanslar düzenli olmayabilir. Konferans, “bilim, sanat, yazın, ekonomi, politika gibi alanlarda herhangi bir konuda, alanında uzman biri tarafından dinleyicilere bilgi vermek için yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türü” olarak tanımlanmaktadır (Şen, 2013). Alan uzmanı bir kişi tarafından dinleyicilere alanıyla ilgili bilgi verme amacı taşıyan ve 50 ile 300 arasında katılımcı bulunan bilgilendirici toplantılardır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Panel: Toplumun büyük çoğunluğunu ilgilendiren konu hakkında birden fazla katılımcının dinleyiciler önünde tartıştığı toplantılardır. Bu toplantılarda fikir birliğine varmak beklenir. Panel yöneticisi tarafından yönetilir ve konuşmacılara belli bir sıraya ve zamana göre söz verilir (Şen, 2013).

Kongre: Ulusal ve uluslararası olarak düzenlenebilen en az 300 kişinin katıldığı büyük çaplı toplantılardır. Kongre düzenlenirken şehre ulaşım kolaylığı, katılımcılara konaklama olanağı, toplantı salonunun standardı gibi pek çok faktör dikkate alınmaktadır. Kongreler genellikle mayıs, haziran, eylül, ekim aylarında düzenlenmektedir (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Sempozyum: Toplumu yakından ilgilendiren herhangi bir konu ya da olay hakkında dinleyiciler karşısında farklı uzman kişilerin konu ya da olayla ilgili yaptığı seri konuşmaların bütününe sempozyum denir.

Sempozyumlar belirli bir konuyu aydınlatmak amacıyla, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri ve konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır. Bu tip toplantılar bilimsel içerikli olup, bilimsel merkez, üniversite, hastane gibi merkezlerde düzenlenir. Sempozyum katılımcıları tebliğ sunarken, oturum sonlarında izleyicilerin katkı veya sorularla katılımı beklenmektedir. Süre bir ile üç gün arasında olabilmektedir (Şen, 2013).

1.4. Toplantıların Özellikleri

Örgütlerin hedeflerine ulaşma doğrultusunda yaptıkları pek çok toplantı vardır. Yapılan bu toplantıların hepsi aynı amaç ve aynı metotlarla gerçekleşmez. Toplantının amacı, toplantıdan beklenti değişiklik gösterebilmektedir. Şen (2013), toplantıların birtakım özelliklere sahip olduğunu ve bu özellikler dikkate alınarak toplantıların belirlendiğini ifade etmektedir. Bu özellikler şunlardır:

Kişi Sayısı: Kişi sayısının daha az olduğu toplantılarda sorunlar daha çabuk çözülebilmektedir. Az kişinin dahil olduğu toplantılarda kimin sorumluluk alacağı daha çabuk belirlenmekte ve bu da soruna çözüm üretme konusunda zaman kazandırmaktadır. Büyük grupla yapılan toplantılarda bu durum aksi yönde gelişir ve toplantıda çözüm aranan sorunun belki de çözüme ulaştırılamamasına sebep olur.

Konu: Örgüt içindeki iletişim gelişmiş ve yeterli düzeydeyse yapılacak olan tüm toplantılar önceden hazırlanan gündemle birlikte planlanmaktadır. Gündem son şeklini almadan önce katılımcılar kendi fikirlerini söyleme fırsatı bulurlar. Böyle bir yol izlendiğinde gündemin hazırlanması sırasında eklenecek ve çıkarılacak maddeler daha etkili şekilde oluşturulur. Ancak çoğu toplantı hazırlanmayan ya da hazırlanamayan gündemle başlar. Yahut gündem belliye bile katılımcıların çoğu bunu toplantıya gittiğinde öğrenir. Böyle durumlarda da toplantıya hazırlanma fırsatı olmadığından konular hakkında tartışma veya yorum yapma şansı azalmaktadır.

Toplantı Sıklığı: Toplantıların belirlenmesinde etkili olan diğer bir özellik toplantının hangi sıklıkla yapıldığıdır. Yalnızca bir defa yapılan toplantılar olabileceği gibi düzenli olarak tekrarlanan toplantılar da

mevcuttur. Örgütlerde genellikle belli aralıklarla yinelenen toplantılar çoğunluktadır. Bütçe toplantıları, proje toplantıları, aylık rapor toplantıları düzenli olarak tekrarlanan toplantılardır.

Katılımcılar: Bazı küçük örgütlerde düzenli olarak tekrarlanan toplantılara tüm personel katılabilmektedir. Bu durum karar alma konusunda ve iletişim sağlama konusunda avantaj sağlamaktadır. Büyük örgüt yapılarında ise personel sayısının çokluğu ve örgüt yapısının karmaşıklığı toplantı sorununu daha karışık hale getirebilmekte ve farklı çözümler bulmayı gerektirebilmektedir.

Motivasyon: Net bir hedef, açık bir amacı olan toplantılar amacı gerçekleştirmek için en etkili yol olarak yönetimde kullanılan en üretici çalışmalardan biri olmaktadır. Ancak toplantıların amacına kişisel etkilemeler ve politikalar karışığında kalite hemen düşmektedir.

1.5. Eğitim Kurumlarında Toplantı

Örgütlerin işleyişinde önemli rol oynayan toplantılar diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çok önemli bir yere sahiptir. Eğitim örgütleri de amaçlarını gerçekleştirmek ve nitelikli bir eğitim öğretim faaliyeti sürdürebilmek için gerekli koordinasyonu toplantılar yoluyla sağlamaktadır. Eğitim kurumlarında yapılan toplantılar okul yöneticisi ve öğretmenler arasında grup ruhu oluşturulmasında önemli rol oynar. Öğretmen ve okul yöneticilerinin bir araya gelerek okulun işleyişiyle ilgili sorunların, okulun fiziki şartlarına ilişkin sorunların konuşulduğu ve çözümlerin üretildiği yerler bu toplantılardır (Can ve Serençelik, 2017). Eğitim örgütlerinin gerek eğitim öğretim faaliyetleri boyutuyla ilgili gerekse idari işler ve diğer tüm boyutlarıyla ilgili eşgüdüm içinde hareket edebilmelerini sağlamak için toplantılardan maksimum verim almak oldukça önemlidir. Eğitim kurumları, ulaşmak istenen hedefleri gerçekleştirmek için çeşitli birimler ve kurullar şeklinde örgütlenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nin (MEB, 2019) üçüncü bölümündeki "Eğitim Kurulları" başlığında bulunan madde 6'da eğitim kurulları şöyle ifade edilmiştir:

MADDE 6 - (1) Ülke ve il genelinde eğitimi planlamak ve koordine etmek, eğitim ve öğretimin kalitesini geliştirmek, iş birliği ve denetimi sağlamak amacıyla Bakanlık, il ve ilçe düzeyi ile eğitim kurumunda eğitim kurulları oluşturulur.

(2) Eğitim kurulları:

- a) İl millî eğitim müdürleri kurulu,
- b) İlçe millî eğitim müdürleri kurulu,
- c) Eğitim kurumu müdürleri kurulu,
- ç) Kademe ve türlerine göre ilçe eğitim kurumu müdürleri kurulu,
- d) Öğretmenler kurulu,
- e) Sınıf/şube öğretmenler kurulu,
- f) Sanat ve spor kurulu.

Yukarıda yönergede görüldüğü gibi eğitim kurumları bünyesinde pek çok kurul vardır. Bu kurulların kendi işleyişi ve diğer kurullarda koordinesi çeşitli toplantılar yoluyla sağlanmaktadır. Bu araştırma özelinde okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterlikleri incelendiğinden okul müdürlerinin koordinesinde ve başkanlığında gerçekleştirilen toplantılara odaklanıldığında öğretmenler kurulu toplantıları, sınıf/şube öğretmenler kurulu, eğitim kurumu sınıf/alan zümre toplantıları, eğitim kurumu sınıf/alan zümre başkanları kurulu toplantılarının ön plana çıktığı görülmektedir.

1.5.1. Öğretmenler Kurulu

Okullarda yapılan toplantılar, özellikle de öğretmenler kurulu toplantısı okuldaki tüm öğretmenlerin ve tüm yöneticilerin katıldığı, eğitim öğretim faaliyetlerinin değerlendirildiği önemli bir organdır (Ata ve Ekim, 2023). Okuldaki öğretmen ve yöneticilerin tamamının katıldığı bir toplantı olması, okuldaki sorun ve gelişmelerin detaylıca konuşulmasına imkân sağlaması ve eğitim öğretim faaliyetlerinden beklenen verimin alınması için her türlü konunun tartışılabilmesi gibi özelliklerinden dolayı öğretmen kurulu toplantıları büyük öneme sahiptir. Bu yönleriyle okuldaki eğitim öğretim faaliyetleriyle ilgili en kapsamlı toplantılardır.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nde (MEB, 2019) öğretmenler kurulunun eğitim kurumu müdürünün başkanlığında, müdür başyardımcısı, müdür yardımcıları, öğretmenler, uzman ve eğitici personelden oluştuğu belirtilmektedir. İlgili Yönergede öğretmenler kurulu toplantılarının yapılma zamanı hakkında eylül ayının ilk günü, ikinci dönemin ilk iş günü, ders yılı bitimini takip eden haftanın ilk iş günü ifadeleri yer almaktadır. Olağanüstü durumlar dışında öğretmenler kurulunun belirtilen zaman dilimleri içerisinde ve kurul üyelerine toplantı öncesi duyurulacak gündem ile toplanacağı belirtilmiştir. Toplantının tarihi, yeri ve gündeminin en az 5 gün önceden ilgililere yazılı olarak duyurulması gerektiği de ilgili yönergede ifade edilen hususlardandır.

Öğretmenler kurulu, okulların eğitim ve öğretim çalışmalarının planlandığı ve değerlendirildiği organlardır. Bu toplantılarda okulun gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülen konular, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından tartışılır ve okulun gelişmesi ve iyileştirilmesine yönelik alınan kararlar Bakanlığa bildirilir. Bu yönüyle kurul toplantılarının iyi düzenlenmesi ve yürütülmesi, toplantıların etkililiği ve verimliliği arttıran etkenlerden biridir. Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert'in (2008) araştırmasında lise öğretmenleri kurul toplantılarını orta düzeyde etkili olarak değerlendirmektedir. Araştırma bulgularına göre okuldaki öğretmen sayısının artması kurul toplantılarının etkililiğini olumsuz etkilediği görülmüştür. Özdaş, Ekinci ve Öter (2018), Öğretmenler Kurulu toplantılarında alınan kararlarda öğretimin niteliğini arttırma, öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirme gibi konuların sınırlı kaldığını ifade etmekte; bu toplantılarda demokratik süreçlerin yeteri kadar işlemediğini ve kararların ağırlıklı olarak okul müdürlerinin yönlendirmesiyle alındığını dile getirmektedir. Bu sonuç, toplantıların yönetiminde okul müdürünün önemli rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert (2008), öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğinin ve verimliliğinin arttırılması için okul yöneticileri ve öğretmenlerin etkili toplantı yönetimi konusunda eğitilmesi, öğretmenlerin toplantılara daha etkili hazırlanabilmeleri için önceden

hazırlık yapmaları önerilerini getirmiştir. Özdaş, Ekinci ve Öter'e (2018) göre öğretmenler kurulu toplantıları okulun temel işlevini oluşturan eğitim ve öğretimin niteliğini geliştirici çabalara odaklanmalıdır. Bu doğrultuda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin güçlendirilmesi, müdür ve öğretmenlerin katılımcı yönetim yaklaşımını kazanmaları ve eğitimsel hedeflere odaklanılmasını mümkün kılacak çabalara ağırlık verilmesi gerekmektedir.

1.5.2. Sınıf/Şube Öğretmenler Kurulu

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nde (MEB, 2019) sınıf/şube öğretmenler kurulu ile ilgili olarak; sınıf öğretmenler kurulu aynı sınıf seviyesinde, şube öğretmenler kurulu ise aynı şubede ders okutan öğretmenler ile rehberlik öğretmenliklerinden oluşur. Kurulun başkanı eğitim kurumu müdürü veya görevlendireceği müdür yardımcısıdır. İlgili yönergede kurulların toplanma zamanı hakkında ortaokul ve imam hatip ortaokullarında ekim, şubat ve haziran ayları içerisinde, ortaöğretim kurumlarında ise kasım ve nisan ayları içerisinde yapılacağı ifadelerine yer verilmiştir.

1.5.3. Eğitim Kurumu Sınıf/Alan Zümreleri

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nde (MEB, 2019) eğitim kurumu sınıf/alan zümreleri ile ilgili olarak aynı sınıfı okutan veya alanı aynı olan öğretmenler olduğu ifade edilmektedir. Eğitim kurumu sınıf/alan zümrelerinin toplantılarının okul müdürü veya müdür yardımcısının koordinesinde öğretmenler kurulu toplantılarını takip eden iş gününde yapılacağı ilgili yönetmelikte belirtilmektedir. Ortaöğretim kurumlarında kasım ve nisan ayları içinde eğitim kurumu müdürlüğünce planlanan tarihte bir iş gününde yapılmaktadır. Mesleki ve teknik Anadolu liselerinde alan zümre öğretmenleri, mayıs ayının son haftasında bir iş günü toplanarak staj yapacak öğrencileri belirler.

Okullarda en sık yapılan toplantılardan olan Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarıyla ilgili literatür incelendiğinde Can ve Ozan'a (2020) göre okul müdürlerinin bu toplantıları iyi yönlendirmediği, zümre başkanlarının konuya hâkim olmadığı, zümre çalışmalarının göstermelik yapıldığı,

okullarda zümre üyelerinin birlikte çalışmalarına imkân sağlayacak fiziki ve sosyal ortamların oluşturulmadığı görülmektedir. Göksoy ve Yenipınar'a (2015) göre bu toplantılar zümrelerin etkili çalışmasında, eğitim öğretimin başarısında önemli işleve sahiptir ama okul yöneticileri zümrelerin oluşturulması ve işletilmesinde etkin eğitimsel liderlik göstermemektedir; zümre başkanlarının seçilmesi, çalışmaların yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında eksikler vardır. Eroğlu ve Özbek'e (2018) göre bu toplantıların öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıları istenilen düzeyde değildir. Yarım, Morkoç ve Sulak'a (2022) göre zümre toplantılarında alınan kararların formalite olmaktan çıkıp gerçekten uygulanabilir olması gerekmektedir. Akademik, sosyal, kültürel ve davranışsal olarak öğrencileri yönlendirici nitelikte kararlar olması için alınan kararlara özen gösterilmeli ve gereken önem verilmelidir. Zümre toplantılarının öğretmen ve öğrencilere gerçekten katkı sağlayacak ve eğitim öğretim açısından verimliliği arttıracak nitelikte olması gerekmektedir. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'a (2004) göre bu toplantıların sonucunda tutulan kurul tutanaklarındaki pek çok ifade yüzeysel özellikte olup ne şekilde uygulanıp değerlendirileceği açıkça belirtilmemiştir. Bu sonuç Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarının kâğıt üzerinde kaldığını ve uygulanmadığını göstermektedir. Bu ve benzeri toplantıların işlevsel olmaması, okul yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine sahip olması gerektiği gerçeğinin önemini ortaya koymaktadır.

Zümre Öğretmenler Kurulu toplantılarının etkililiği için çeşitli öneriler getirilmiştir. Eroğlu ve Özbek'e (2018) göre bu toplantılar öğretmenlerin iş birliğine imkân sağlayacak şekilde yapılmalı ve öğretmenlerin aktif katılımı konusunda teşvik edilmelidir. Bu bağlamda Zümre Öğretmenler Kurulu toplantıları için ek ders ücreti ödenebilir. Bu toplantılar okul yöneticileri tarafından denetlenmelidir. Raporlar titizlikle incelenmelidir. Toplantıların yapılabilmesi için okulda fiziki şartlar sağlanmalıdır. Bu toplantılarda incelenmek üzere güncel mesleki eserler tedarik edilmelidir. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'a (2004) göre bu toplantılarda alınan kararlar hedefe yönelik olmalı yüzeysel olmasına dikkat edilmelidir. Aynı dersi okutan öğretmenlerin ve idarecilerin dışında birkaç öğrenci velisi ve öğrenci

temsilcisi bulunmalıdır. Bu toplantıların mecburiyet değil ihtiyaç olduğu öğretmenlere anlatılmalıdır.

1.5.4. Eğitim Kurumu Sınıf/Alan Zümre Başkanları Kurulu

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nde (MEB, 2019) Eğitim kurumu sınıf/alan zümre başkanları kurulu, sınıf/alan zümre başkanlarından oluşur ifadesine yer verilmektedir. Eğitim kurumu sınıf/alan zümre başkanları toplantılarının ders yılı başlamadan önce, ikinci dönem başında ve ders yılı sonunda eğitim kurumu sınıf/alan zümreleri toplantılarını takip eden iş gününde yapılması gerektiği belirtilmiştir. İhtiyaç duyulması halinde eğitim kurumu müdürü/kurul başkanının çağrısı veya üyelerin salt çoğunluğunun yazılı talebi üzerine de toplanabilmektedir.

1.6. Eğitim Kurumu Toplantılarının Özellikleri

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Bu amaç bir ürün üretilmesi veya hizmetin yerine getirilmesi şekline olabilir (Göksoy ve Yenipınar, 2015). Eğitim örgütleri de eğitim öğretim faaliyetlerini yerine getirmek için kurulmuştur. Özelde eğitimin hedeflerini genelde ise ülkenin hedeflerini gerçekleştirmek eğitim örgütlerinin amacıdır. Bu doğrultuda eğitim faaliyetlerinin yerine getirmek için pek çok birimin organize olması ve koordineli bir şekilde çalışmasına ihtiyaç vardır. Gerekli iş birliğinin sağlanması ve eşgüdüm içerisinde çalışılması için düzenli olarak çeşitli toplantılar yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nde (MEB, 2019) eğitim kurullarının toplantılarına ilişkin genel hükümler şu şekilde ifade edilmiştir:

MADDE 7 - (1) (Değişik: 27/08/2019 tarihli ve 15362682 sayılı Makam Onayı) Kurullar; Eğitim Kurullarının Toplantı Takvimi'nde belirtilen zaman dilimleri içinde katılımcılara toplantı öncesi duyurulacak gündem ile toplanır.

(2) (Değişik: 27/08/2019 tarihli ve 15362682 sayılı Makam Onayı) Alınan kararlar ve sonuçları; yönetici, öğretmen ve ilgili personelin yararlanması için onaylanır ve paylaşılır.

(3) Kurullar; gerekli görülmesi hâlinde kurul başkanının çağrısı veya üyelerin yarısından fazlasının yazılı talebi üzerine aynı esas ve usulle toplanır.

(4) Olağanüstü durumlar dışında toplantıların tarihi, yeri ve gündemi en az 5 gün önceden ilgililere duyurulur.

(5) Öğretmenler kurulu ile sınıf/şube öğretmenler kurulunda müdürün, diğer kurullarda ise başkanın gerekli gördüğü konular ile kurul üyelerinin çoğunluğunun önerisiyle gündeme alınması kararlaştırılan diğer konular görüşülür ve karara bağlanır.

(6) Sanat ve spor kurulunda ise ayrıca yetenekli öğrencilerin belirlenmesi, seçimi, eğitimi, yetiştirilmesi ve üst öğrenime hazırlanmasına ilişkin hususlar görüşülür ve karara bağlanır.

Eğitim kurumlarında yapılan toplantılar düzenli olarak yapılan, planlı ve programlı olağan toplantılardır. Bu toplantılar, Yönerge’de (MEB, 2019) de belirtildiği üzere belli dönemlerde yapılmak zorundadır. Kurul toplantılarının dışında veli-okul iş birliğini güçlendirmek, velileri bilgilendirmek için yapılan veli toplantıları mevcuttur. Bu toplantılarda öğrenci bilgileri paylaşılır, eğitim öğretimin kalitesinin artması için veli desteği istenir. Okul yönetimince alınan kararlar duyurulur (Çalışkan, 2017). Bu sayede eğitim öğretimin iyileştirilmesi, öğrenci başarısının artırılması için veli desteği sağlanmış olur. Unutulmamalıdır ki eğitim sistemi okul, öğretmen, öğrenci, veli gibi pek çok paydaşın toplamından oluşur. Eğitimden maksimum verimin alınabilmesi için eğitimin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için tüm toplantıların çok önemsenmesi gerekmektedir. Toplantıların başarılı bir şekilde sürdürülmesi için de toplantı yönetimi konusuna hassasiyet gösterilmelidir. Bu konudaki en önemli görev ve sorumluluk da okul yöneticilerine düşmektedir.

1.7. Toplantı Yönetimi

Örgütlerin işleyişini daha sağlıklı sürdürmek, birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlamak, mevcut durumu görüşmek, gelecekle ilgili planlama ve değerlendirmeler yapma gibi gerekçelerle örgütlerde pek çok toplantı yapılmaktadır. Bu toplantılardan beklenen en önemli özelliklerden biri toplantı verimliliğidir. Toplantıların çalışanlar tarafından gereksiz ve

yararsız görülmesi motivasyon düşüklüğüne sebep olacaktır. Bu da toplantılara gereken önemin verilmesini engelleyici etkiler yapmaktadır. Tüm bunların önüne geçmek için toplantı verimliliğinin yüksek olması büyük önem arz etmektedir. Tuzcu'nun (2014) da belirttiği gibi toplantı verimliliğini yüksek tutmanın en önemli araçlarından biri de başarılı bir toplantı yönetimidir. Başarılı toplantı yönetimi toplantı sırasında yapılanlardan ibaret değildir. Aynı zamanda toplantı öncesi ve toplantı sonrasını da kapsayan bir süreçtir. Gök'e (2021) göre toplantı yönetimi; toplantının ve katılımcıların planlanması ve organizasyonu ile katılımcıların yönetimi, koordinasyonu ve denetlenme sürecidir.

Toplantı yönetimi bir süreçtir. Mısırlı'ya (2013) göre toplantı yönetimi süreci yönetim bilminde yer alan yönetim fonksiyonlarındaki süreçlerle örtüşmektedir ve şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Toplantıyı planlama
2. Toplantıyı örgütleme
3. Toplantı yerinin kontrol edilmesi
4. Toplantı koordinasyonunu sağlama
5. Toplantıyı yürütme
6. Toplantı sonrası yapılacak işlemler

Başarılı bir toplantı için yukarıda belirtilen süreçlerin tamamının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Toplantı, ilk olarak amaçlar doğrultusunda planlanmalı, toplantı hakkında ilgili kişiler örgütlenmeli, toplantının yapılacağı yer planlanmalı, toplantıya katılacak kişiler arasında koordinasyon sağlanmalı, toplantı öncesinde olması gereken zamanlarda toplantının gündem maddeleri katılımcılara tebliğ edilmeli, toplantı sırasında etkili bir yönetim sağlanmalı ve son olarak toplantı sonrasında yapılması gereken işlemler yapılmalı ve takip edilmelidir.

Toplantı yöneticisinin tutum ve davranışlarını Mısırlı (2013), üç boyutta değerlendirmektedir:

1. Katılımcıların belirlenmesi, toplantının süresi, toplantıda hangi konuların görüşüleceği ve toplantı için gerekli araç gereçlerin temini gibi konular hakkında hazırlık yapılması toplantı öncesiyle ilgili tutum ve davranışlar olarak ifade edilmiştir.

2. Toplantı sırasında toplantının belirlenen gündem etrafında sürdürülmesi, katılımcılara fikirlerini söylemek için fırsat verilmesi, demokratik ve dürüst bir tutum sergilenmesi başarılı bir toplantı için dikkat edilmesi gereken tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir.

3. Toplantı sonrasında ise verilen görevlerin takibi, toplantının hedeflere ulaşma derecesi toplantı yönetim yeterliği açısından dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır.

Toplantı yönetimi bütüncül bir faaliyettir. Başarılı bir toplantı yönetimi toplantı anıyla sınırlandırılmaz. Toplantı öncesi hazırlıklar ve toplantı sonrası yapılması gereken iş ve işlemler de toplantıların amacına ulaşması için ve dolayısıyla başarılı bir toplantı gerçekleşmesi için gereklidir. Yöneticiler de bu bilinçle hareket ederek toplantıyı bir süreç olarak görmeli, toplantı anı kadar toplantı öncesi ve toplantı sonrasına da önem vermelidir. Bu bağlamda toplantı sürecinin bir bütün olarak incelenmesi faydalı olacaktır.

1.7.1. Toplantı Öncesinde Yapılması Gerekenler

Toplantılar sadece toplantı anından ibaret olan faaliyetler değildir. Başarılı bir toplantı için toplantı öncesinde de titiz bir çalışma yapmak gerekmektedir. Toplantı öncesinde yapılan hazırlık ve planlamalara gerektiği ölçüde özen gösterilirse toplantı sırasında aksaklıklar yaşama riski o kadar azaltılmış olur. Janner (1995), toplantının daha başlamadan kazanılacağını ifade ederek toplantıya hazırlık aşamasının önemine dikkat çekmektedir. Kartal'a (2018) göre toplantıya kimlerin katılacağı, toplantının yeri ve zamanı, toplantıda kullanılacak araç gereçlerin hazırlanması, gündem maddelerinin belirlenmesi ve katılımcılara ilgili süreler dikkate alınarak önceden duyurulması toplantı öncesinde yapılması gereken en temel hazırlıklardır. Ayrıca toplantılardan gerekli faydanın

sağlanması, etkili, katılımcı bir toplantı gerçekleştirebilmek için toplantının amacının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

1.7.1.1. Toplantı Amacının Belirlenmesi

Bir toplantıyı organize etmeden önce hangi amaç için toplantı yapılacağına açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Toplantı amacının iyi belirlenmesi, toplantıyla ilgili diğer süreçlerin iyi işlemesi için oldukça önemlidir. Toplantının amacı; katılımcılar, toplantı yeri ve zamanı, kullanılacak araç gereçler, toplantı süresi gibi pek çok faktörün belirlenmesinin temelini oluşturur. Kartal'a (2018) göre amacın belirlenmesi gündem oluşturmada yöneticiye yol gösterici olacaktır. Aynı zamanda katılımcılar toplantının niçin yapıldığını anlamış olacak, toplantı için hazırlıklı olacaklardır. Mısırlı (2013), toplantıların yapılış amaçlarını şu şekilde örneklemektedir:

- a. Rutin toplantılar
- b. Kurum geliştirme toplantıları
- c. Çalışan performans geliştirme toplantıları
- d. Fikir ve ortak akıl arama toplantıları
- e. Bilgilendirme toplantıları
- f. Problem çözme toplantıları

Toplantı amacının kesin bir şekilde belirlenmesi toplantı yönetimini kolaylaştıracak önemli bir aşamadır. Toplantıyla ilgili her türlü planlama toplantı amacından hareket edilerek yapılır. Amacı doğru bir şekilde belirlenmiş bir toplantı hem yönetici için hem de katılımcılar için pek çok soru işaretinin ortadan kalkması demektir. Bu sayede toplantıyı yöneten kişi, kararlarında emin ve tutarlı davranacak; toplantı amacına hizmet edecek bir tutum sergileyecektir. Aynı zamanda toplantının amacına uygun gündem belirlemenin de toplantıların etkililiği açısından önem taşıdığı unutulmamalıdır.

1.7.1.2. Toplantı Gündeminin Belirlenmesi

Gündemin belirlenmesi toplantı akışının ve toplantıda konuşulacak konuların netleşmesi açısından önemlidir. Gündem sayesinde hangi konunun hangi sıralamada konuşulacağı önceden belirlenmektedir. Kartal'ın (2018) da ifade ettiği gibi gündem toplantının temelidir. Gündem maddeleri önceden hazırlanarak toplantı öncesinde iletilmesi gereken süreler dikkate alınarak katılımcılara iletilmelidir. Bu sayede katılımcılar da toplantıya hazırlık yapma imkânı bulacaktır. Gündemdeki maddelerin oluşturulmasında öncelik ve önem gibi etkenler dikkate alınmalıdır. Bazı durumlarda gündemde olmayan konular toplantı esnasında gündeme dahil edilebilir (Mısırlı, 2013). Yazılı bir gündem katılımcıların toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında neler yapacağını bilmesine olanak sağlayarak şu konularda önemli fonksiyon görecektir (Şen, 2013):

1. Hazırlığa yardımcı olmak için toplantının planı olacak,
2. Toplantının gelişimini kontrol etmek için tarafsız bir kontrol aracı olacak,
3. Toplantının başarısını ölçmek için bir kriter olacaktır.

Toplantı gündeminin belirlenmesi ve katılımcılara zamanında iletilmesi toplantının niteliğini arttıracaktır. Katılımcılar gündem maddeleri doğrultusunda gerekli hazırlığı yaparak toplantıya katılım sağlayacak ve gerek toplantı süresinin planlanan şekilde bitmesinde gerekse toplantı amacı dışındaki konuların konuşulmasının önüne geçilmesinde gündem maddelerinin katılımcılara iletilmesi yararlı olacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda yapılan öğretmenler kurulu toplantıları, sınıf/şube öğretmenler kurulu toplantıları, eğitim kurumu sınıf/alan zümre toplantıları gibi toplantıların toplantı tarihinin, toplantı yerinin ve toplantı gündeminin en az 5 gün önceden ilgililere yazılı olarak gerektiğinde e-posta veya bilişim araçlarıyla duyurulması gerektiği Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi'nde (MEB, 2019) belirtilmektedir. Unutulmamalıdır ki toplantıların zamanı ve süresinin önceden planlı olarak belirlenip katılımcılara duyurulmasının katılımı artırır.

ve toplantılara istenen önemin gösterilmesi konusunda önemli katkıları olacaktır.

1.7.1.3. Toplantı Zamanının ve Süresinin Belirlenmesi

Toplantı öncesinde belirlenmesi gerekenlerden biri de toplantı zamanıdır. Toplantı zamanı, toplantıya katılımın yüksek olması ve toplantının verimi için dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Toplantının zamanı özensiz bir şekilde belirlendiğinde toplantıya katılım düşebilir ya da katılımcıların motivasyonu düşük olabilir. Tüm bunlardan hareketle toplantı zamanı belirlenirken birçok faktör göz önüne alınmalıdır.

Toplantı zamanı belirlenirken katılımcıların toplantıya hazırlanmak için ne kadar zamana ihtiyaç duyduğu, katılımcıların iş yoğunluğu, örgütteki işlerin aksayıp aksamayacağı, mesai saatleri göz önünde bulundurulmalıdır (Kartal, 2018). Toplantı zamanı, katılımcıların toplantıyı hatırlayabilecekleri kadar yakın ve toplantıya hazırlanabilecekleri kadar uzak olmalıdır. Günün son saatlerinde düzenlenen bir toplantı, katılımcıların bir an önce evine gitme isteği yüzünden gereken özenin gösterilmemesine yol açabilir (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011).

Eğitim kurumlarında düzenlenen toplantıların yapılma zamanları ilgili mevzuatla düzenlenmiştir (MEB, 2019). Bu toplantıların genellikle ders yılı başlarında ve dönem başlarıyla dönem sonlarında yapıldığı görülmektedir. Ancak ihtiyaç halinde farklı zamanlarda da ek toplantılar düzenlenebilmektedir. Eğitim kurumlarındaki toplantılarda dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında toplantıların zamanlaması öğrenciler açısından öğrenme kaybına neden olmamalı, güvenlik zafiyetine neden olmamalıdır. Eğitim kurumlarında toplantılar eğitim öğretimi aksatmayacak ve katılımı artıracak şekilde planlanmalıdır.

1.7.1.4. Toplantı Yerinin Belirlenmesi

Toplantıların istenilen verimlilikte geçmesi için önem taşıyan bir diğer unsur toplantının yapılacağı yerdir. Toplantı yeri seçilirken toplantının oturma düzeni, katılımcı sayısı, ortamın büyüklüğü, havalandırma düzeyi, toplantı için gerekli ekipmanlara sahip olması gibi pek çok detay göz

önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla toplantı yerinin belirlenmesi konusu da gerekli özenin gösterilmesi gereken bir konudur.

Toplantının yapılacağı mekânın birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Mısırlı'ya (2013) göre toplantının yapılacağı yer; katılımcı sayısı kadar büyüklükte, iyi havalandırılmış ve uygun ısıda, temizliği iyi yapılmış, toplantı için gerekli donanımı çalışır durumda olan, dışarıdan gürültü almayacak şekilde tasarlanan bir yapıya sahip olmalıdır. Kartal'a (2018) göre toplantının yeri konusunda belirleyici olan toplantının büyüklüğü ve amacıdır. Toplantı yerinin ışıklandırılması önemlidir. Katılımcıların birbirlerinin mimiklerini ve inceleme gereği duyulan belgeleri görebilmeleri için toplantı salonu iyi aydınlatılmalıdır.

Şen'e (2013) göre toplantı yerinin belirlenmesinde aşağıdaki durumların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

1. Akustik
2. Isıtma, aydınlatma ve havalandırma
3. Sandalyeler sayı ve rahatlık açısından değerlendirilmelidir
4. Masalar ölçü, esneklik ve sağlamlık açısından değerlendirilmelidir
5. Ekipmanlar ve güç üniteleri kontrol edilmelidir.

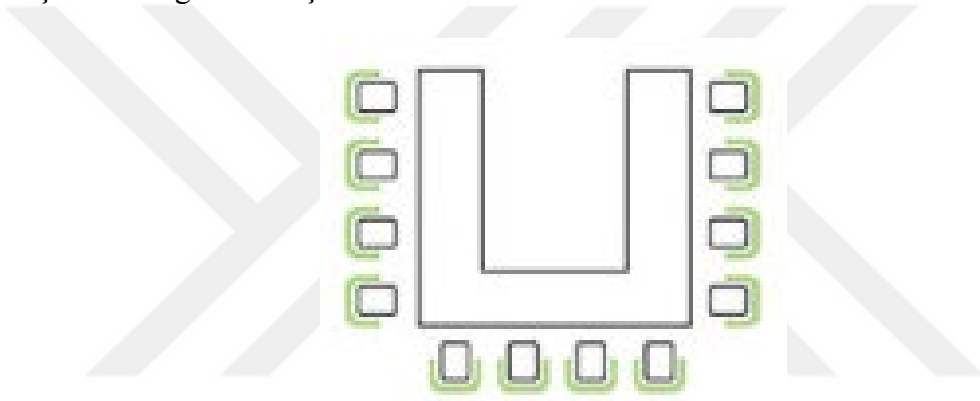
6. Prosedürler; yangın talimatnameleri, tuvaletler ve telefonlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Toplantılardan beklenen verimin alınabilmesi için toplantı yerinin belirlenmesinde yukarıda sözü edilen konular göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcıların kendisini rahat hissetmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmesi toplantının da başarısını etkileyen bir durumdur. Toplantı yerini belirledikten sonra toplantıda tercih edilecek oturma planı da önem arz etmektedir.

1.7.1.5. Toplantılarda Kullanılan Oturma Düzenleri

1.7.1.5.1. U Düzeni

Etkinliği sağlayan ve iletişimi kolaylaştıran avantajlara sahiptir (Mısırlı, 2013). Kişisel katılım ve karşılıklı tartışmanın olduğu yerleşim şeklidir. Katılımcıların göz teması kurmalarına olanak sağlar. Böylece iletişimi artırıcı özelliği vardır. Toplantı yöneticisi ortada olduğu, katılımcıların yöneticinin sağında ve solunda oturduğu, yüz yüze iletişimi kolaylaştıran düzendir (Kartal, 2018). Bir günü aşmayan ve kalabalık olmayan gruplar için daha uygundur (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011). U oturma düzeni Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1: U oturma düzeni

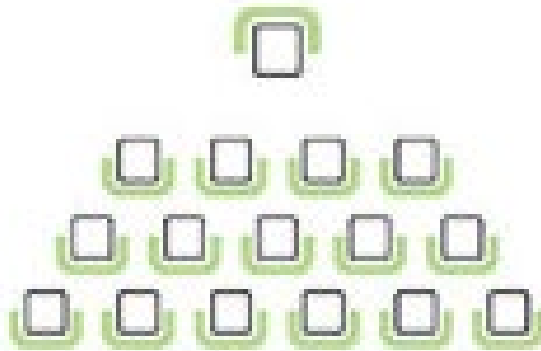
Şekil 1’de görüldüğü gibi U oturma düzenine sahip toplantılarda katılımcılar “U” şeklinde bir masanın etrafına birbirlerini görececek şekilde oturur. Toplantı yöneticisi genellikle “U” şeklindeki masanın orta kısmına oturarak katılımcıların kendisini rahatça görebileceği ve aynı zamanda kendisinin de katılımcıları rahatça görebileceği bir noktaya konumlanır. Konferans oturma düzeninde yapılan toplantılara göre tüm katılımcılar eşit konumda oturduğundan etkileşimin yüksek olduğu bir düzen olarak ifade edilebilir. Bu düzendeki toplantılarda katılımcılar karşı karşıya oturduklarından katılımcıların yüzleri, vücutları ve bakışları birbirlerine dönüktür. Bu sayede iletişime maksimum imkân tanıyan bir oturma düzenidir. Bu özelliklerinden dolayı tek taraflı bilgi aktarımının olmadığı, tartışma, diyalog, fikir alışverişinin gerektiği toplantılarda kullanılabilecek en uygun oturma düzenidir. Katılımcılar aynı zamanda bir masa etrafında

toplandığından kâğıt kullanımına, not almaya olanak tanıyan bir oturma düzenidir.

U düzeninde yapılacak toplantılar, toplantı yönetimi konusunda da avantaj sağlayacaktır. Toplantı yöneticisi katılımcıların tamamıyla göz teması kurabilecek bir konumdadır. Bu sayede katılımcılarla etkileşimi maksimum düzeyde olacak ve katılımcıların toplantıda aktif olmaları konusunda girişimlerde bulunabilecektir. Öte yandan U düzenine sahip toplantılarda katılımcılar aynı seviyede oturduğundan ve yüz yüze dönük bir pozisyonda bulunduğundan tüm katılımcılar toplantı ile ilgili aktif alan içerisinde yer almaktadır. Böylece toplantı esnasında yalnızlaşan ya da ortamdaki kendini soyutlayan bireylerin olma olasılığı çok düşük olacaktır. U düzenine sahip toplantılar konferans düzeninde yapılan toplantılara göre katılımcıların pasif alanda kalmasını büyük oranda engeller. U düzenine sahip toplantılarda toplantı yöneticisinin hakimiyeti yüksektir. Toplantı yönetimi açısından avantaj sağlayan bir oturma düzenidir.

1.7.1.5.2. Konferans, Tiyatro Düzeni

Yöneticinin en önde ve üstte bulunduğu, katılımcıların toplu bir şekilde yöneticinin karşısında oturduğu, genellikle çok sayıda kişinin katıldığı ve bilgilendirme, eğitim, emir verme gibi amaçları olan toplantılar için daha elverişlidir. Katılımcıların pasif olduğu bir toplantı düzenidir (Mısırlı, 2013). Bu tür yerleşimler konferanslar için daha uygundur ve bu oturma düzeninde kâğıt kullanımı ya hiç yoktur ya da sınırlıdır (Kartal, 2018). Konferans, tiyatro oturma düzeni Şekil 2’de yer almaktadır:



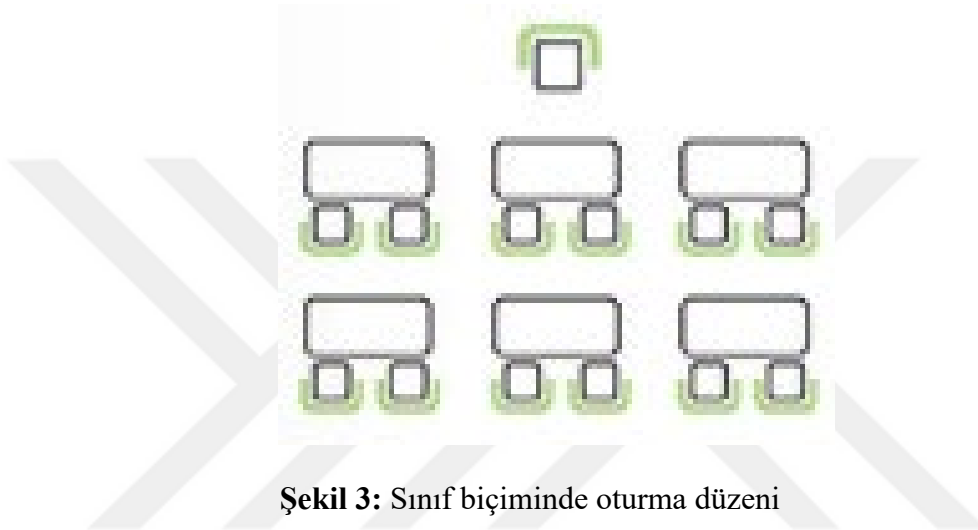
Şekil 2: Konferans, tiyatro oturma düzeni

Şekil 2’de görüldüğü gibi konferans, tiyatro oturma düzenine sahip toplantılarda toplantı yöneticisi katılımcılardan ayrı bir yere konumlanmıştır. Bu yer genellikle katılımcılardan yüksek bir platform olmaktadır. Katılımcılar ise bir sinema salonu, tiyatro salonu veya konferans salonu andıran şekilde arka arkaya dizilmiş sandalye veya koltuklarda oturmaktadır. Bu dizilime sahip mekanlarda genellikle katılımcıların önünde masa, sehpa gibi kâğıt kullanabilecekleri herhangi bir araç gereç bulunmamaktadır. Oturma düzeninden ötürü katılımcılar yüz yüze değil, birbirlerinin sırtını görecektir şekilde oturmaktadırlar. Bundan dolayı katılımcıların kendi arasındaki etkileşimini oldukça kısıtlayan toplantılardır. Oturma düzeninden dolayı katılımcıların hepsi toplantı yöneticisine dönük vaziyette ve sadece onunla göz teması kurabilecek şekildedirler. Oturma düzeni, katılımcılara dinleyici konumunda oldukları hissiyatını verir. Bu düzende yapılan toplantılarda konuşanlar genellikle yöneticilerdir. Tüm bunlardan dolayı konferans oturma düzenine sahip mekanlar daha çok tek taraflı bilgi aktarımının yapılacağı toplantılarda tercih edilmelidir.

Konferans düzeninde yapılan toplantılarda toplantı yöneticisi katılımcıları tamamen karşısına alır ve salona hâkim bir pozisyonudadır. Ancak salonun çok büyük, katılımcıların ise daha az olması durumunda katılımcıların dağınık bir şekilde oturması söz konusu olabilir. Öte yandan bu düzende yapılan toplantılarda katılımcılar gruplar halinde oturarak toplantıdan bağımsız bir şekilde kendi aralarında konuşarak toplantı yönetimini zorlaştıran davranışlarda bulunabilirler. Bu düzendeki toplantılar daha çok tek yönlü toplantılar olmaktadır. Katılımcılar genellikle dinleyici pozisyonunda kalırlar ve aktif olmaları U düzenine göre sınırlıdır. Tüm katılımcıların birbiriyle göz teması kuramaması etkileşimi azaltır. Bu özelliklerinden dolayı toplantı yönetimi açısından olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Katılımcıların sayısı oturma düzeninde etkilidir. Okullarda yapılan toplantılarda öğretmen sayısının fazla olduğu durumlarda bu oturma düzeni tercih edilebilmektedir.

1.7.1.5.3. Sınıf Düzeni

Eğitim amaçlı toplantılarda kullanıma uygundur. Konferans düzenine göre not tutma, kâğıt kullanma avantajları vardır. Ancak iletişimi güçleştiren bir oturma düzenidir (Mısırlı, 2013). Herkesin sahneyi görüş açısı tamdır. Sınıf düzeni katılımcılar açısından rahat olmasına rağmen salonun kapasitesini azaltmaktadır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011). Sınıf biçiminde oturma düzeni Şekil 3’te yer almaktadır:



Şekil 3: Sınıf biçiminde oturma düzeni

Şekil 3’te sınıf biçiminde oturma düzenine sahip toplantılarda katılımcıların ve toplantı yöneticisinin oturdukları konumlar gösterilmiştir. Bu oturma düzeninde de katılımcıların yönü konferans düzenine benzer şekilde toplantı yöneticisine dönüktür. Toplantı yöneticisi katılımcıları karşısına almış bir biçimde onlardan farklı bir konumda oturmaktadır. Katılımcılar birbirlerinin sırtını görecektir. Toplantı düzeninden farklı olarak katılımcıların önünde bir masa bulunduğu ve not alma, kâğıt kullanma gibi olanaklar sağlar.

Sınıf biçiminde oturma planına sahip toplantılar, toplantı yönetimi açısından konferans düzenine sahip toplantılarla benzer özellikler göstermektedir. Toplantı yönetici salona hâkim konumdadır. Ancak katılımcılar arasındaki etkileşim sınırlıdır. Katılımcılar birbirlerine dönük oturmadığından görüş bildiren kişiler herkes tarafından aynı açıyla görülememektedir ve herkesle göz teması kurulamamaktadır. Bu durum bir

iletişim engeli olarak ifade edilebilir. Özellikle arka sıralarda oturan katılımcılar toplantı yöneticisine uzak kaldığından toplantı yönetimini zorlaştırıcı davranışlar ortaya çıkabilir. Unutulmamalıdır ki toplantının türü ve amacı tercih edilecek oturma düzeninde belirleyicidir.

1.7.1.5.4. Dikdörtgen Düzen

Bu toplantı düzeninde her üye eşit olarak görülür, yöneticilerin statü farklılığı pek fazla görülmez. Katılımcılar birbirlerini gördükleri için iletişimin ve gündeme katılım oranının yüksek olduğu bir oturma düzenidir (Kartal, 2018). Heyet, kurul, komisyon gibi 7-11 kişilik karar alma, danışma, müzakere, değerlendirme, eşgüdüm gibi amaçlarda kullanılmak için uygundur. Karşılıklı heyet toplantılarında kullanıldığında taraflar masanın iki tarafında yer alır, başkan ise ortada oturur (Mısırlı, 2013). şekil 4'te dikdörtgen oturma düzeni gösterilmiştir:



şekil 4: Dikdörtgen oturma düzeni

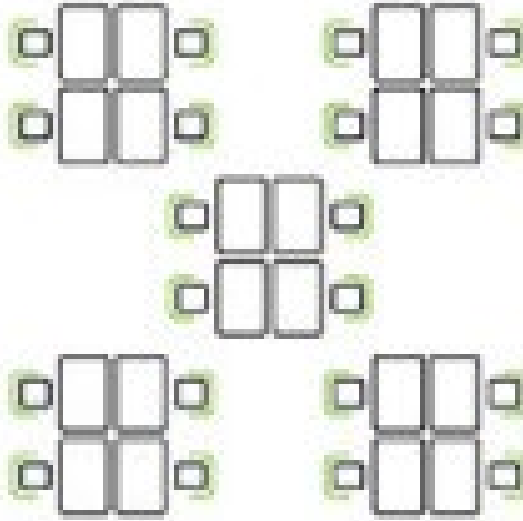
şekil 4'te görüldüğü gibi dikdörtgen biçimdeki bir masa etrafında tüm katılımcıların dizildiğı toplantı oturma düzenidir. Katılımcılar birbirleriyle karşılıklı oturduklarından göz teması kurmaya elverişli bir düzendir. İletişime açık bir oturma düzenidir. Tüm katılımcılara konuşma imkânı sağlayacak bir oturma planına sahiptir. Herkes eşit konumda oturmaktadır. Bu sayede herkes kendisini toplantının aktif bir parçası gibi hisseder. Masa etrafında toplanıldığından kâğıt, kalem kullanımına uygundur.

Dikdörtgen oturma düzenine sahip toplantılar, toplantı yönetimi açısından avantajlı toplantılardır. Tüm katılımcıların karşılıklı oturması,

toplantı yöneticisinin de katılımcılarla birlikte oturması toplantının yönetilmesi açısından hakimiyeti artırır. İletişimi kolaylaştırıcı bir oturma düzeni olması bakımından katılımcılar arasındaki etkileşimi artırır ve böylece toplantı gündemine odaklanılmasını kolaylaştırır. Görüş bildirmek isteyen katılımcıların rahatça görüş bildirebileceği bir oturma düzenidir. Katılımcıların toplu bir şekilde oturması toplantı yönetimi açısından olumlu bir özelliktir.

1.7.1.5.5. Küme Düzeni

Grup çalışmalarının amaçlandığı seminerde kullanılması daha uygundur. Grup üyelerinin göz teması kurması ve grup içinde tartışma ortamına imkân sağlaması bakımından faydalıdır (Öztürk Başpınar ve Keskin, 2011). Küme oturma düzeni Şekil 5'te gösterilmiştir:



Şekil 5: Küme oturma düzeni

Şekil 5'te görüldüğü gibi küme oturma düzenine sahip toplantılar daha çok grup çalışmasına ihtiyaç duyulan toplantılar olmalıdır. Katılımcılar gruplar halinde ve her grup kendi üyeleriyle göz göze gelecek şekilde konumlanarak otururlar. Grup içerisinde tartışma yapmayı gerektirecek durumlarda tercih edilmesi yararlı olacaktır.

Küme düzeninde yapılan toplantılar daha çok grup çalışmaları için uygun olduğundan tek gündemli toplantılar açısından olumsuzluk oluşturabilmektedir. Grup içerisindeki iletişim ve etkileşim yüksek olsa da

tüm katılımcılar arasındaki etkileşim düşüktür. Grupların bütüne uygun hareket etmemesi ortak bir konu etrafında konuşulmasını zorlaştırabilir. Yine grupların bazılarında istenmeyen davranışların olması toplantıyı olumsuz etkileyecektir. Bu yönleri bakımından toplantı yönetimini zorlaştırabilmektedir. Ancak grup çalışmasının amaçlandığı toplantılar için son derece uygundur. Bu tip toplantıların yönetimini kolaylaştırır. Kısacası küme düzeninde yapılan toplantıların toplantı yönetimi, toplantı amacına göre değişkenlik göstermektedir.

1.7.2. Toplantı Sırasında Yapılması Gerekenler

Toplantı öncesinde gerekli hazırlıklar ve planlamalar yapıldıktan sonra toplantı sırasındaki uygulamalar başarılı ve etkili bir toplantı için oldukça önemlidir. Toplantı yönetici toplantının açılışını yaptıktan sonra toplantının amacını ve varılmak istenen sonucu belirtmeli, gündemi okumalı, toplantı kurallarını belirtmeli, kendisine yardımcı olacak (uzman, yazman vb.) kişilerin görevlerini belirlemeli, kararların nasıl alınacağını belirtmeli, zamanı kullanma açısından verilecek aralar ve sürelerle ilgili bilgilendirme yapmalıdır (Kartal, 2018).

1.7.2.1. Toplantı Süresinin Ayarlanması

Katılımcıların en çok şikâyet ettiği konuların başında toplantının uzun sürmesi gelir. Toplantı yöneticisinin gereksiz tartışmaları engelleyememesi veya toplantının amacı dışındaki konuların konuşulmaya başlaması gibi durumlar toplantının planlanandan daha uzun sürmesine sebep olur. Toplantının ideal süresi konuşulacak konulara yetecek süredir. Ancak 3-4 saati geçen toplantılar isteğin ve konsantrasyonun kaybolmasına sebep olur. Bunun için toplantıda konuşulacak konular önem sırasına konulmalı ve belirlenen sürenin dışına çıkan konular bir sonraki toplantıya bırakılmalıdır (Mısırlı, 2013). Toplantının süresinin iyi ayarlanması katılımcıların da motivasyonunun düşmesini engelleyen bir faktördür. Toplantı süresi gereğinden fazla uzadığında katılımcıların motivasyonu düşecektir. Kartal'a göre (2018) toplantıların başlama ve bitiş saati önceden belirlenmeli, toplantıların bir oturumu 90 dakikadan fazla olmamalıdır. Çok uzun tek bir

toplantı yerine bir ara verilerek ikinci bir toplantı daha yapılması verimi artıracaktır.

Toplantı süresinin ayarlanması toplantı yönetimini doğrudan etkileyen bir faktördür. Toplantı süresinin çok uzun olması katılımcıların motivasyonunu düşürecektir. Katılımcılarda isteksizlik ve memnuniyetsizlik durumlarının ortaya çıkmasına sebep olacaktır. İstenmeyen davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Dolayısıyla toplantı yönetimi olumsuz etkilenecektir. Bunun için toplantının süresi iyi ayarlanmalıdır. Toplantının başlama ve bitiş saatlerinin önceden bildirilmesi katılımcıların tutumunu olumlu yönde etkileyecektir. Toplantının ne zaman biteceğini yaklaşık olarak da olsa bilmek katılımcıları rahatlatacaktır. Belirsizliğin verdiği gerginlik ortadan kalmış olacaktır. Sonuç olarak toplantı yönetimi açısından toplantı süresinin belirlenmesi son derece önemli bir konudur. Sürenin gereğinden fazla uzatılması hem toplantı yönetimini olumsuz etkiler hem de toplantıdan gereken verimin alınmasına engel olur. Bu durumda okul toplantılarında toplantıların yöneticisi konumunda bulunan okul yöneticilerinin toplantı süresini planlamada dikkatli olması gerekmektedir.

1.7.2.2. Toplantı Sırasında Toplantı Yöneticisinin Dikkat Etmesi Gerekenler

Toplantının başarıya ulaşmasında en etkili kişi toplantının yöneticisidir. Okullardaki toplantılarda da toplantının yöneticisi konumunda bulunan okul yöneticileridir. Janner'a (1995) göre toplantıya başkanlık etmek deneyimsiz kişiler için bir sınav, uzmanlar için meydan okuma ve başarılı olanlar için de zevktir. Toplantıların katılımcılar tarafından zaman kaybı olarak görülmesi, toplantıya katılım konusunda isteksiz tutumlar genellikle toplantıların verimsiz geçmesiyle ilgilidir. Toplantıların verimsiz geçmesinin arkasında yatan en önemli sebeplerden biri de yetersiz yönetim olarak görülmektedir. Kartal'ın (2018) da dediği gibi toplantıların birinci dereceden sorumlusu ve yürütücüsü kuşkusuz toplantı yöneticisidir. Bu görüşlerden hareketle okul toplantılarında toplantıların yöneticisi olan okul yöneticilerinin toplantı yönetimi konusunda bilgi ve deneyime sahip olması gerekmektedir.

Mısırlı'ya (2013) göre iyi bir toplantı yöneticisinde şu özellikler bulunmalıdır:

1. Toplantıya zamanında gelir.
2. Katılımcılarla yakın iletişim kurar.
3. Toplantının amacını kısaca özetler.
4. Demokratik ve katılımcı bir ortam oluşturur.
5. Çözümlemesi zor konuları öne alır.
6. Birleştirici ve uzlaştırıcı bir rol üstlenir.
7. Sık sık teşekkür eder.
8. Katılımcılarla göz teması kurar.
9. Eleştirilerini kişiye değil, görüşlere yapar.
10. Olumsuz ve saldırgan davranışlara izin vermez.
11. Toplantı süresini gereksiz yere uzatmaz.

Okul yöneticilerinin de bu özelliklere sahip olması toplantılarda karşılaşılabilecek olumsuzlukları en aza indirecektir. Toplantı yöneticisinin tutum ve becerileri toplantının niteliğiyle doğrudan ilgilidir. Bu sebeple toplantı yöneticisi yeterli ve donanımlı olmalıdır. Katılımcılar tarafından liderlik özellikleri kabul görmüş bir yönetici toplantının ideal bir şekilde geçmesini sağlayacaktır. Toplantı yöneticisinin toplantıya iyi hazırlanması, konuşulacak konulara hâkim olmasını sağlayacak ve zaman kayıplarının önüne geçecektir.

1.7.2.3. Toplantı Sırasında Karşılaşılabilecek Olumsuzluklar

Toplantıların iyi geçmesi öncesinde iyi hazırlanılmasıyla yakından ilgilidir. Ancak toplantı öncesindeki hazırlıklar mükemmel dahi olsa toplantı sırasında istenmeyen durumlarla karşılaşılması ihtimal dahilindedir. İyi bir toplantı yöneticisi toplantı sırasında yaşanması muhtemel olumsuzlukları önceden kestirip bunları gidermek için alternatif senaryolar belirlemelidir. Toplantı sırasında beklenmeyen bir durumla karşılaştığında ise kriz yönetim

becerilerine sahip olmalı ve hızlı bir şekilde eylemde bulunarak istenmeyen durumu ortadan kaldırmalıdır.

Toplantılar sırasında sıklıkla karşılaşılan olumsuz durumlar vardır. Katılımcıların toplantıya geç kalması, toplantının uzaması, gündem maddelerinin istenilen sürede konuşulamaması, gündem maddelerinin önem düzeylerine dikkat edilmemesi, katılımcıların istenmeyen çeşitli tutum ve davranışları ilk akla gelen olumsuzluklardandır (Kartal, 2018). Toplantı yöneticisinin yetersizliği, toplantı sırasında karşılaşılan olumsuzlukların temel sebeplerinden biridir. Toplantı mekanının toplantı için uygun olmaması, uygun olmayan oturma düzeni gibi toplantının yapısından kaynaklanan olumsuzluklar da toplantının amacından uzaklaşmasına sebep olabilmektedir (Mısırlı, 2013).

Toplantıya ne kadar hazırlıklı başlansa da bazen tahmin edilemeyen olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Bazen bu katılımcıların tavır ve davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Toplantının başarısı için katılımcıların birbirlerinin fikirlerine saygı göstermesi ve yapıcı bir tutum göstermeleri son derece önemlidir. Bazı toplantılarda toplantı yöneticisinden bilgi almak isteyen katılımcılar da farklı davranış şekilleri göstermektedir (Kartal, 2018):

1. Bilgi almaya çalışanlar
2. Sürekli bilgi aktaranlar
3. Ortaya bir fikir atıp tepki bekleyenler
4. Toplantıya katkıda bulunanlar
5. Gündemi ve yöneticiyi destekleyenler
6. Farklı fikirleri eleştiren statükocu katılımcılar.

Yukarıda sözü edilen davranış kalıpları bazen toplantının akışını bozmakta ve toplantıyı gündemin dışına çıkarmaktadır. Toplantı yöneticisi olumsuzluğa sebep olan davranış sergileyenlere fırsat vermemeli, katılımcıların toplantıyı yönlendirmesine imkân vermeden gündemi takip etmelidir.

Toplantılarda mutlaka istenmeyen davranışlar olacaktır. Yönetici, karşılaşılacak olumsuzluklara hazırlıklı ise olumsuzlukların yaşanmasını en aza indirebilir. Toplantılarda karşılaşılacak olumsuzluklar ve bu olumsuzluklar karşısında yöneticilerin gösterebilecekleri tutum ve davranışlar şöyle ifade edilebilir (Kartal, 2018):

1. Geç gelip erken ayrılan katılımcılar: Yönetici toplantıyı zamanında başlatıp bitirmelidir. Geç gelen katılımcılara toplantıda görevler verilebilir ve toplantı bitiminde geç gelme nedenleri sorulmalıdır. Erken ayrılacak katılımcılar toplantı başlamadan tespit edilmeli ve mümkünse toplantı süresi yeniden düzenlenmelidir.

2. Toplantı boyunca fısıldaşarak katılımcıları rahatsız eden kişiler: Yönetici, toplantı başlamadan toplantı kurallarını kesin bir dille ifade etmelidir. Israr edenlerle toplantı arasında yüz yüze görüşmelidir.

3. Toplantı yöneticisi ve katılımcılar üzerinde hakimiyet kurmaya çalışan katılımcılar: Toplantı yöneticisi katkılarından dolayı teşekkür etmeli ve sözü bir başkasına vermelidir.

4. Konunun küçük bir kısmına takılıp hep aynı konuyu tekrarlayan katılımcılar: Toplantı yöneticisi konuya hâkim olmalıdır. Katılımcıların ilgili konuyu anlayıp anlamadıklarını bilmeli, son ihtimal olarak gündem maddesini çıkarmalıdır.

5. Toplantının gündem dışı bir konuya odaklanmasına sebep olan katılımcılar: Yönetici, gündem maddelerini hatırlatmalıdır. Çözüm olmazsa ilgili konunun gündeme alınıp alınmamasını katılımcılara sormalıdır.

6. Toplantıda birbiriyle çatışan taraflar: Yönetici, yorumların yapıcı olumlu olması konusunda çağrı yapmalı ve çatışmaya son verilmesi gerektiğini bildirmelidir.

Toplantı esnasında yukarıda sözü edilen veya bunlara benzer pek çok olumsuzlukla karşılaşılabilir. Toplantı yöneticisinin bu durumlara hazırlıklı olması gerekir. Toplantı yönetimi konusunda kendini geliştirmiş bir yönetici, bu tür durumlarda en iyi çıkış yolunu bulacaktır. Mevcut

toplantıların iyi yönetilmesi, gelecekte yapılacak toplantıların etkililiğiyle de toplantı sonrası yapılacaklarla da ilişkilidir.

1.7.3. Toplantı Sonrasında Yapılması Gerekenler

Toplantı sona erdikten sonra da toplantı yöneticisinin sorumlulukları devam etmektedir. Başarılı bir toplantı yöneticisi tıpkı toplantı öncesi ve sırasında olduğu gibi toplantı sonrasındaki süreci de iyi yönetmelidir. Toplantı yönetiminde toplantı sonrasında yapılması gereken bazı görev sorumluluklar vardır.

1.7.3.1. Toplantıyı Değerlendirmek

Toplantı yöneticisi öncelikle yapılan toplantının verimliliği hakkında değerlendirme yapmalı ve gelecek toplantılarda verimin artması için önlemler almalıdır. Kartal'ın (2018) da belirttiği gibi toplantı yöneticisi sonraki toplantılar, katılım durumu, gündeme uygun davranma, kararların alınması, katılımcıların hazırlıklı gelmeleri, toplantı salonunun uygunluğu gibi konularda değerlendirme yapmalıdır. Yapılan toplantıda alınan kararların çalışanlara iletilmesi, toplantının istenilen amaca ulaşmış olup olmadığı değerlendirilmesi, toplantı sonuçlarının çalışanlar üzerinde etkilerinin gözlemlenmesi gibi konular toplantı sonrası dikkate alınması gereken süreçlerdir.

Toplantı sonrasında toplantıyla ilgili bir değerlendirilme yapılması pek alışık olunan bir durum değildir. Katılımcılar toplantının bitmiş olmasından duydukları mutlulukla toplantıya ilişkin daha fazla yorum yapmak istemezler. Ancak toplantının başarısını değerlendirebilmek için katılımcıların görüşlerinin önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu doğrultuda katılımcılar dağılmadan önce onlardan aşağıdaki sorulara benzer kısa bir toplantı değerlendirme formu doldurmaları istenebilir (Şen, 2013):

1. Bu toplantı sizin için yararlı oldu mu?
2. İhtiyaç duyduğunuz her şeyi söyleme fırsatı bulabildiniz mi?
3. Toplantının yönetiliş biçimi sizi tatmin etti mi?
4. Toplantıda varılan sonuca göre neler yapmanız gerektiğini biliyor musunuz?

5. Başka yorumlarınız var mı?

Bu ve benzeri sorular kullanılarak hazırlanmış bir toplantı değerlendirme formu yardımıyla toplantının performansı değerlendirilip daha sonraki toplantılar için geri dönüş sağlanmış olacaktır.

1.7.3.2. Toplantı Tutanağının Hazırlanması

Toplantı sonrasında toplantı tutanağının hazırlanarak son şeklinin verilmesi, sonraki toplantı tarihleriyle ilgili bilgilendirilme yapılması gibi faaliyetler de toplantı sonrasında yapılması gereken işlemler olarak ifade edilmektedir (Mısırlı, 2013). Toplantı bitiminde konuşulanlar tazeliğini korurken toplantı tutanağı düzenlenmeli ve toplantı tutanağında aşağıdaki bilgiler yer almalıdır (Şen, 2013):

1. Toplantının konusunu belirten başlık ve toplantı tarihi
2. Katılımcıların adları
3. Katılmayan kişilerin mazeretleri
4. Her gündem maddesi hakkında verilen kararın özeti ve ilgili maddeye katkıda bulunan katılımcıların adları
5. Kimin ne yapacağı hakkında bir özet

Toplantı tutanağı tutulduktan sonra katılımcılardan tutanakta yazılanları onayladıklarına ilişkin imza alınmalıdır. Tutanaklar içerikleri hakkında bilgi sahibi olması gereken herkese gösterilir ve çoğaltılarak bir nüshası verilir (Çalışkan, 2009). Liyakat sahibi bir toplantı yöneticisi tıpkı toplantı öncesi ve sırasında olduğu gibi toplantı sonrasında da büyük bir titizlikle hareket etmelidir. Çünkü başarılı bir toplantı yönetimi sadece toplantı anından ibaret değil, toplantıyla ilgili tüm süreçleri kapsamaktadır.

1.7.4. Toplantıların Eğitim Öğretim Açısından Önemi

Karar verme, fikir üretme, bir amacı gerçekleştirme, yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgi alma, bir konuyu yüz yüze görüşme veya tartışma gibi amaçlarla bir araya gelinen buluşmalar toplantı olarak ifade edilebilir. Tüm organizasyonlarda toplantılar, problem çözme, yeni düşünceleri ortaya çıkarma, açıklık ve ortaklık atmosferi içinde karar alma amacıyla yapılır.

Toplantılar, yöneticiler ve organizasyonlar için ihtiyaçtır (Tutar, 2020). Eğitim örgütleri de diğer tüm örgütler gibi ortak amaçları gerçekleştirmek için hareket eden kurumlardır. Bu yolda ilerlerken yeni fikirler üretme, gelişen olay ve durumlar hakkında kararlar alma ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda yürütülen faaliyetler hakkında bilgi almaya ihtiyaç duyulur. Bu süreçte örgüt çalışanları arasında fikir ayrılıkları da olabilir. Dolayısıyla eğitim örgütleri için de toplantılar son derece önemlidir.

Okullarda eğitim amaçlarını gerçekleştirebilmek için pek çok toplantı yapılmaktadır. Örneğin öğretmenler kurulu, zümre toplantıları, okul aile birliği toplantıları bunlardan bazılarıdır. Okullarda yapılan toplantıların bazıları düzenli olarak yapılmakta ve yapılma zamanları ilgili mevzuatla belirtilmekteyken bazı toplantılar da gelişen durumlar karşısında anlık olarak planlanabilmektedir. Bu toplantıların her biri örgütün farklı bir boyutunu iyileştirmeye, geliştirmeye yöneliktir. Öğretmenler kurulu, okulların eğitim öğretim faaliyetlerinin planlandığı ve değerlendirildiği organlardır. Kurul toplantılarında okulun gelişmesine katkı sunacağına kanaat getirilen hususlar, okulun yöneticileri ve öğretmenleriyle tartışılarak okulun gelişmesine, eğitim öğretimin iyileşmesine yönelik kararlar alınır (Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert, 2008). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarında, programların ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçları, laboratuvar, spor salonu, kütüphane ve işliklerden planlı bir şekilde yararlanılması, öğrenci ödevleri ve derslerin değerlendirilmesi, derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile bunlara benzer kararlar alınır (Göksoy ve Yenipınar, 2015). Zümre toplantıları ülkemizdeki okullarda çalışan branş öğretmenleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin kuvvetlendirilmesi, eğitimde başarının yakalanması için ortak kararların alınması ve sistemli bir şekilde uygulanıp değerlendirilmesi amaçlarını taşıyan önemli etkinliklerdir (Küçük, Ayvacı ve Altıntaş, 2004). Tüm bu işlevlerinden ötürü toplantılar, eğitim örgütleri için son derece önemlidir.

Eğitimde toplantıların önemi son derece açıkken toplantılara gereken önemin verilmesi ve toplantılardan beklenen verimin alınması da en az

toplantılar kadar önemlidir. Çünkü toplantıların önemi toplantılarda yüksek verim alındığında ortaya çıkar. Toplantılardan istenen başarının alınması en başta toplantıların iyi yönetilmesinden geçer. Bu yönüyle toplantı verimini doğrudan etkileyen faktörlerden biri ve en önemlisi de toplantı yönetimidir.

1.7.4.1. Okul Yönetimine Katılımda Toplantıların Önemi

Eğitim öğretimin istendik yönde sürdürülmesi kolektif bir çabanın ürünüdür. Okuldaki faaliyetlerin, alınan kararların tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi uygulanabilirlik açısından çok önemlidir. Bu sebeple okul yönetimi tek başına okul yönetiminin sorumluluğunda olan bir süreç değildir. Can ve Ozan'a (2020) göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ve alınan kararlara katılımı okulun etkililiğinde ve okul başarısında önemli katkılara sahiptir. Öğretmenlerin kararlara katılmaması; fikirlerinin önemsenmediği algısını ortaya çıkaracak, okul yönetimiyle ilgili konularda isteksizlik meydana getirecek, geri planda kalmalarına neden olacaktır. Okulun sağlıklı işleyişi için yönetici ve öğretmen iş birliğinin sağlanması, öğretmenlerin karar alma sürecinde etkin olması büyük önem taşımaktadır. Bu durum öğretmen motivasyonunu yükselterek okul kültürünün oluşmasına pozitif etki yapacaktır.

Toplantılar eğitim öğretim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması, sürdürülmesi, değerlendirilmesi süreçlerinde toplantıların önemli bir yeri vardır. Toplantılar örgütlerdeki en önemli karar alma araçlarıdır. Can ve Serençelik'e (2017) göre toplantılar planlama, değerlendirme, yöntem ve teknik değiştirme ve geliştirme süreçlerinde eğitim öğretimde çok önemli yer tutar. Toplantılar, öğretmenlerin okul yönetimine katılımını sağlayan en önemli yöntemlerden biridir (Can ve Nikolayidis, 2020). Öğretmenler, kurul ve zümre toplantılarıyla okullardaki yönetim süreçlerine katılım sağlayabilmektedir (Bilgiç, 2023). Toplantılar yoluyla öğretmenlerin görüşleri alınarak kararlar arasında yer alır ve bu yolla öğretmenlerin okul yönetimine katılımı sağlanmış olacaktır.

Literatür incelendiğinde okullarda yapılan toplantılarda karar alma süreçlerinin tam olarak istenilen şekilde işlemediği görülmektedir. Özdaş,

Ekinci ve Öter'e (2018) göre toplantılardaki karar alma konusunda demokratik süreçlerin yeterince işlemediği görülmekte ve kararların alınmasında genellikle okul müdürlerinin yönlendirmeleri etkili olmaktadır. Can, Gündüz ve Işık Can'ın (2013) araştırma sonuçlarına göre toplantılar öğretmenlerin yönetime etkili bir şekilde katılımını sağlamamaktadır. Kurul toplantıları formalite olarak yapılmakta ve öğretmen görüşlerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Can ve Ozan'ın (2020) araştırma bulgularına göre öğretmenler okul yönetimine resmî toplantılar aracılığıyla kısmen katılabilmektedir. Araştırma bulgularına göre okul yönetimine katılımı sağlama yöntemleri arasında toplantılar önemli bir yer tutmaktadır. Öğretmenler okul yönetimine katılım yöntemi olarak sene başı kurul toplantıları, okul aile birliği toplantıları, veli toplantıları, komisyonlar, toplam kalite yönetimi toplantıları, okul sosyal etkinliklerini ifade ederken okul yöneticileri ise okul yönetimine katılım yöntemi olarak komisyonlar ve kurul toplantıları, zümre toplantıları, bireysel görüşmeler, proje çalışmaları, okul içi aktiviteler, eğitsel faaliyetleri ifade etmiştir. Göksoy'un (2014) araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri okullarındaki uygulamalar yoluyla öğretmenleri kararlara dahil ettiklerini ifade etmişler ve kendilerinin danışman rolünü üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Ancak uygulayıcı konumunda bulunan öğretmenler, aksi yönde görüş bildirmiş ve okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde otoriter karar verme stilinde olduklarını belirtmişlerdir. Bilgiç'e (2023) göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımını olumsuz etkileyen faktörler arasında yönetimin otoriter olması, sorumluluk almada yetersizlik, iletişimsizlik konuları yer almaktadır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin okul yönetimine katılımının istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşleri her ne kadar katılımcılığı önemsedikleri yönünde olsa da öğretmenlerin okul yönetimine katılımı sınırlı kalmaktadır. Toplantılar okullardaki karar alma sürecinin en yoğun olduğu kanallardır. Öğretmenlerin okul yönetimine katılım sağlayabileceği en yaygın yöntem resmî toplantılardır. Ancak yapılan çalışmalardan da görüldüğü gibi bu süreç beklendiği gibi işlememektedir. Öğretmenlerin okul yönetimine ve

alınan kararlara beklenen düzeyde katılamaması okullardaki en önemli karar alma mekanizması olan toplantıların da tam olarak verimli olmadığını, istenilen şekilde işlemediğini göstermektedir. Eğitimden istenen verimin alınması için eğitimin tüm paydaşlarını sürecin içine dahil etmek gerekmektedir. Bu doğrultuda önemli bir yer tutan toplantıların istenilen verime çıkarılması, toplantı yönetim süreçlerinin geliştirilmesi son derece önemlidir. Toplantıların yöneticisi konumundaki okul müdürleri bu sorumlulukla hareket etmeli, toplantı yönetimi tutum ve becerilerini geliştirmelidir. Bu sayede özede yönettikleri toplantı verimi yükselecek genelde ise eğitimin amaçlarını gerçekleştirme konusunda büyük bir adım atılmış olacaktır.

1.7.4.2. Toplantı Yönetiminin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi

Eğitim bir ülkenin kalkınma serüveninin ilk adımıdır. Eğitim yapılarının temeli okullardır. Öğrenci yapısını yöneten öğretmenler, öğretmen grubunu yöneten, motive eden de okul yöneticileridir. Okul yöneticileri eğitim programının uygulanması ve diğer yönetim işlemlerini de organize eder. Eğitim öğretim etkinliklerinin verimliliğinin ve etkililiğinin artırılmasında okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için öğretmenlerle ve diğer ilgililerle beraber karar almak, kararların uygulanmasını sağlamak, okulda ortaya çıkan problemleri çözmek amacıyla toplantılar yapılır (Çalışkan ve Kalkan, 2021). Okullardaki sistemi yönetmek ve iyileştirmeler yapmak için düzenlenen toplantıların başarıya ulaşması, okul yöneticilerinin toplantı yönetimi hakkında bilgi sahibi olması, ilke ve teknikleri bilerek bunları uygulamasına bağlıdır (Dunsing, 1986).

Eğitimin açık işlevleri genel olarak bireysel, toplumsal, ekonomik ve siyasal olmak üzere dört başlıkta değerlendirilebilir (Ünsal ve Gökdaş, 2020). Eğitim öğretimin nitelikli bir yapıya sahip olması bu işlevleri yerine getirmesi bakımından önemlidir. Bu sayede ülkeler gelişmişliklerini arttıracak ve çağın gerektirdiği kalkınma düzeyini gerçekleştirmiş olacaktır. Bunların gerçekleşmesi için eğitim öğretimin iyi yönetilmesi gerekir.

Eğitimin iyi yönetilmesi için pek çok faktör gereklidir. Toplantı yönetimi de bunlardan biridir.

Eğitim sistemi belirli planlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Yapılan planlamanın düzenli bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla birimlere ayrılmıştır. Okullar, eğitim öğretim faaliyetlerinin somutlaştığı ve yapılan planlamaların eyleme geçtiği yerlerdir. Eğitiminden yüksek verim alabilmek için okullarda sürdürülen faaliyetlerin iyi planlanması, takibinin yapılması ve iyileştirilmelerin yapılması son derece önemlidir. Okullar da tıpkı diğer örgütler gibi kendi içerisinde planlanmış birimlerce işleyişini sürdürmektedir. Bu doğrultuda çeşitli kurullar oluşturulmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesinde (MEB, 2019) belirtildiği gibi Öğretmenler Kurulu, Şube Öğretmenler Kurulu, Eğitim Kurumu Sınıf/Alan zümreleri, Eğitim Kurumu Sınıf/Alan Zümre Başkanları Kurulu bu kurullardan bazılarıdır. Eğitim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için büyük önem taşıyan bu kurullar mevzuatta belirtildiği şekillerde çeşitli zamanlarda toplantı yapmaktadırlar. Literatür incelendiğinde bu toplantıların tam anlamıyla işlevlerini yerine getirmedikleri görülmektedir. Özdaş, Ekinci ve Öter'in (2018) araştırma sonuçlarına göre okulların işleyişinde önemli bir yere sahip olan öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim öğretim geliştirilmesi sınırlı düzeyde kalmakta, öğretimin niteliğine dair konular yüzeysel ve sınırlı kalmakta, kararların uygulamaya geçmediği görülmektedir. Eroğlu ve Özbek'in (2018) araştırma bulgularına göre zümre öğretmenler kurulu toplantılarının amacına uygun yapılmadığı, mecburiyet olarak görüldüğü ve bu toplantıların etkisinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2004) araştırma sonucu, zümre öğretmenler kurulu toplantılarının kâğıt üzerinde kalan ve uygulanmayan toplantılar olduğunu göstermektedir. Göksoy ve Yenipınar'ın (2015) araştırma sonuçları göstermektedir ki okul yöneticilerinin zümrelerin oluşturulması ve işletilmesinde etkin eğitimsel liderlik göstermedikleri görülmekte, zümre çalışmalarının olması gerektiği gibi planlanmadıkları gibi konularda eksiklikler vardır. Eğitim kurumunda yapılan bu toplantılardan en yüksek verimi almak, toplantıların etkililiğinin arttırmak amacıyla okul

yöneticilerinin ve öğretmenlerin toplantı ve toplantı yönetimi becerilerinin geliştirilmesi için eğitimler düzenlenmelidir (Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert, 2008). Okulların temel işlevi olan eğitim öğretimin niteliğini geliştirici çabalara odaklanması son derece önemlidir (Özdaş, Ekinci ve Öter, 2018).

Okullarda başarılı toplantı yönetiminin sağlanmasında kuşkusuz en büyük pay okul yöneticilerindir. Toplantıların planlanması, duyurulması, düzenlenmesi ve sonrasında yapılacak işlemlerin yöneticisi okul yöneticileridir. Bu sebeple toplantının başarılı yönetilmesinde yönetici özelliklerinin de önemli bir faktör olduğu ifade edilmelidir. Bunun için okul yöneticilerinin de sahip olması gereken birtakım özellikler vardır.

1.7.5. Toplantılarda Okul Yöneticileri

Toplantıların verimli geçmesi birden çok faktörün birlikte uyumuyla mümkündür. Yönetici, katılımcı, toplantı mekânı, kurum kültürü gibi pek çok faktör toplantılardan beklenen başarının sağlanmasında etkilidir. Kuşkusuz toplantıların yönetilmesinde en önemli görev toplantı yöneticisine düşmektedir. Toplantıyı idare eden, katılımcıları yönlendiren, zamanı yöneten toplantı yöneticisidir. Eğitim örgütlerinde bu görevi okul yöneticileri üstlenmektedir. O sebeple eğitim örgütlerinde toplantıların yönetilmesini incelerken okul yöneticilerine odaklanmak ve okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunu incelemek yerinde olacaktır.

1.7.5.1. Başarılı Toplantı Yönetimi İçin Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Eğitim sisteminde koyulan hedeflerin, yapılan planlamaların uygulama bulduğu en önemli kurumlar okullardır. Eğitimden beklenenin gerçekleşip gerçekleşmemesi, alınan kararların, yapılan planlamaların, tercih edilen anlayışın okullarda ne derece başarılı uygulandığına bağlı olarak değişmektedir. Diğer bir ifadeyle okullar eğitim alanındaki teorinin pratiğe dönüştüğü yerlerdir. Bu özelliklerinden dolayı eğitim sistemlerinde okullar büyük önem arz etmektedir. Okullardan beklenen verimin alınması iyi bir örgütlenmeden, nitelikli bir görev paylaşımından, aynı amaçlar etrafında

kenetlenmekten geçer. Bu noktada okullardaki işleyişin sağlıklı ilerlemesi oldukça önemlidir. Tüm bunların gerçekleşmesi okulun iyi ve etkili yönetilmesine bağlıdır ve bu da başarılı okul yöneticilerini gerektirir.

Okul müdürlerinin toplantı yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada konunun daha iyi ortaya konması için başarılı okul yöneticilerinde hangi özelliklerin bulunması gerektiğini ele almak yararlı olacaktır. Bursalıoğlu (2021), yönetici davranışının iki temel boyutunun yapıyı kurmak ve anlayış geliştirmek olduğunu ifade ederek birincisinin yönetici ve örgüt üyeleri arasında ilişkileri düzenlemesi bakımından önemine vurgu yaparken ikincisinin de yöneticinin bu üyelerle dostluk geliştirmesi bakımından gerekliliğini ön plana çıkarır. Aydın'a (2018) göre yöneticide bulunması gereken bireysel özellikler sıcakkanlılık, güven, sabırlı olma, doğruluk, anlayışlı olma, arkadaşça davranma, cömertlik gibi özelliklerdir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında Gürbüz, Erdem ve Yıldırım'a göre (2013) okul müdürünün mizahı kullanabilmesi, okulda kurum kültürünün oluşmasını sağlayabilmesi, yetkiyi kullanırken çalışanları rahatsız etmemesi, özverili ve idealist davranarak örnek olması, çalışanların iş doyumuna sahip olmalarını sağlaması, eğitim öğretim için uygun fiziki şartları sağlaması ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi başarılı okul müdürlerinde olması gereken özellikler olarak ortaya konmuştur. Helvacı ve Aydoğan'a (2011) göre etkili okul müdürleri sorumluluk sahibi, mevzuata uygun davranan, deneyim ve bilgi sahibi, sosyal aktiviteleri organize edebilen, eğitim öğretim ortamı sağlayabilen okul ihtiyaçlarını temin edebilen, eşit ve adaletli, personelle iyi ilişkiler kurabilen, tutarlı ve istikrarlı, anlayış ve empati sahibi, yol gösterici ve lider olarak ön sezileri güçlü, gelişmelere açık, sorunlara karşı duyarlı, iş birliğine açık, demokratik gibi özelliklere sahip olmaktadır.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerle ilgili Akbaşlı ve Diş (2019), okul müdürlerinin adil, anlayışlı, esnek, sosyal, bütünleştirici, demokratik, güvenilir olma, liderliğe sahip olma, kararlı, liyakat sahibi olma, kriz yönetebilme, planlı, iş birlikçi, girişimci, eğitim için uygun

koşulları sağlayabilme, mesleki gelişimi önemseme, yol gösterici, koordinasyonu sağlama gibi özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Şahin (2000), okulu müdüründe olması gereken yeterlikler arasında yeni yaklaşımları okula taşıma, paylaşma, yasa ve yönetmelikleri bilme, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlama, gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisini anlama, eğitim yönetimi kuram, ilke ve modellerinden yararlanma özelliklerini sıralamıştır. Ayrıca okulun öğretim etkinliklerini planlayıp eşgüdümleme, değişime açık olma, zamanı etkili kullanma, karar alma ve kararı uygulama, okul-çevre iletişimini kurma, çevrenin desteğini okula kazandırma, dinleme becerisine sahip olma, yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olma, ikna gücüne sahip olma, demokratik olma, adil olma, eleştiriye açık olma, sabırlı olma gibi özelliklerin olması gerektiği tespitinde bulunmuştur.

Peker ve Selçuk'a (2011) göre öğretmenler, okul yöneticilerinde okulun fiziki, materyal ve mali kaynağını etkin yönetme, kendisinin ve personelinin mesleki gelişimi için düzenlemeler yapma, güvenilir ve sağlıklı bir okul ortamı oluşturma gibi özelliklerin olmasını önemsemektedirler. Demirtaş ve Özer'in (2014) araştırmasında okul müdürü okulun lideri olmalıdır. Okul müdürleri başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmeli ve müdür atamalarında kariyer basamakları sistemi oluşturulmalıdır. Seçilen müdür adaylarının deneyimli bir müdürün yanında usta-çırak ilişkisi yoluyla yetişmesinin faydalı olacağı görüşlerine ulaşılmıştır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'ya göre (2012) okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, adil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olması gerektiği ifade edilmiştir.

Okul yöneticileri birer eğitim yöneticisi olarak eğitim kurumlarındaki pek çok faktörü yönetmek durumundadırlar. Tüm faktörler birlikte ve başarılı bir şekilde yönetildiği takdirde eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi daha olası hale gelmektedir. Aydın (2018), eğitim yönetiminin görevlerini şu maddeler altında ele almıştır:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma
2. Etkili bir işletme yönetimi

3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
4. Eğitim programının geliştirilmesi
5. Mesleğe hizmet

Yukarıda sözü edilen ve eğitim yönetiminin görevleri olarak sıralanan maddeler bir bakıma okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri de ifade etmektedir. Yani okul müdürü bahsi geçen görevleri yapma konusunda yeterli olmalıdır. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken bu özellikler, etkili bir toplantı yönetimi için de gereklidir. İnsanlarla etkili bir biçimde çalışma ile kastedilen okulun amaçlarını gerçekleştirme yolunda önem arz eden kişilerdir ve özellikle öğretim kadrosu ve çevredeki insanları ifade etmektedir. Okul müdürünün etkili bir işletme yönetimi yeterliğine sahip olması oldukça önemlidir. Okulların temel faaliyeti olan öğretim uzmanca yönetildiğinde amacına ulaşır. Bu da etkili bir işletme yönetimini gerektiren bir süreçtir. Eğitim yöneticisinin diğer görevi ise öğretim faaliyetleri için gerekli fiziksel koşulları sağlamaktır. Eğitim programının geliştirilmesi konusunda merkezi eğitim sistemlerinde okul müdürlerine fazla bir yetki ve inisiyatif verilmemekte okul müdürleri daha çok mevcut eğitim programının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlamaktadır. Mesleğe hizmet ile kastedilen ise eğitim yöneticisinin öğretmenlik yapması, konferanslar vermesi, mesleki danışmanlık gibi süreçleri ifade eder.

Literatürde sözü edilenlerden hareketle okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2018; Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Akbaşlı ve Diş, 2019; Şahin, 2000; Demirtaş ve Özer, 2014; Aydoğdu, 2012):

1. İletişim becerilerinin gelişmiş olması
2. Bilgi ve deneyime sahip olma
3. Sabırlı ve adil olma
4. Demokratik ve eleştiriye açık olma
5. Lider olma
6. Mevzuata uygun hareket etme

7. Zamanı etkili kullanma
8. Karar alma ve aldığı kararları uygulayabilme
9. Kurum kültürü oluşturma

Alanyazındaki çalışmalardan görüldüğü gibi okul yöneticilerinde olması gereken pek çok özellik ve beceri vardır. Ancak çalışmaların pek çoğunda ortak olarak ifade edilen özelliklerden biri etkili iletişim becerilerine sahip olmaktır. Şahin (2000); okul-çevre iletişimini kurma, yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olma becerilerine vurgu yapmaktadır. Abat (2010), okul müdürlerinin sahip olması gereken özellikler arasında iletişim becerilerinin öneminden söz etmektedir. Uslu (2013), okul müdürlerinin yeterlikleriyle ilgili geliştirilmesi gereken özellikler arasında iletişim becerilerini de belirtmiştir. Gerek örgütün amaç doğrultusunda başarılı şekilde yönetilmesi için gerekse etkili ve başarılı bir toplantı yönetimi için gerekli olan en önemli becerilerden biri iletişim becerileridir. Okul yöneticileri bu doğrultuda hareket etmeli ve iletişim becerilerini geliştirme çabası içinde olmalıdır. Çünkü görülmektedir ki iyi bir yönetici olmanın en önemli şartlarından biri etkili iletişim becerileridir.

1.7.5.2. Okul Müdürlerinin Yeterlik Alanları

Yöneticilik birtakım yeterliklere sahip olmayı gerektirir. Yöneticilik görevinin yerine getirilmesinde ve örgüt paydaşlarının kişinin yönetici rollerini kabullenmesinde bazı yeterlikler olması gerekir. Şişman'a (2021) göre bu yeterlikler temelde teknik yeterlikler, kavramsal yeterlikler ve insani yeterlikler olmak üzere üç kategoride toplanmaktadır. Teknik yeterliklerden kastedilen örgütün işleyişini sağlamak için gerekli olan teknoloji kullanımı, kaynak sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme gibi teknik konulardır. Kavramsal yeterliklerle kastedilen çözümleme, sorun tespiti, veri toplama ve analiz süreçleri, kararlar verebilme gibi konulardır. İnsani yeterlikler ise daha çok örgütteki insan ilişkilerinin sağlıklı sürdürülmesi ve bireylerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kenetlenmesini sağlayan yeterliklerdir. Moral ve motivasyon sağlama, iletişim becerileri, eş güdümlenme, liderlik, çatışma yönetme becerileri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

1.7.5.2.1. Liderlik

Liderlik, grup ya da örgüt ilişkisini ve etkinliklerini kurmak için bireyin diğerlerinin üzerindeki kasıtlı etkisini tanımlayan bir sosyal etki sürecidir (Hoy ve Miskel, 2010). Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmiş olan ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların etkilenmesi şeklinde genel bir tanımlaması yapılan liderlik örgüt yönetiminde sıklıkla karşılaşılan bir kavramdır (Gedikoğlu, 2015). Bursalıoğlu'na (2021) göre okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Okul yönetiminde liderlik her geçen gün daha önemli bir olgu haline gelmektedir ve okul yöneticilerinin eğitimsel ve öğretimsel liderlik rollerine sahip olmaları beklenmektedir (Demirtaş, 2021). Bu yönleri dikkate alındığında liderlik kavramından ne anlamak gerektiği önemli bir konu haline gelmiştir.

Etkili liderler yapıcı ve yaratıcı görüşlere önem verirler, farklı görüşleri önemsediklerinden çalışanlarının farklı görüşler belirtmelerine imkân tanırırlar, karşı görüşlerin yapıcı ve yaratıcı olduklarında sağlıklı karar almanın vazgeçilmez unsurları olduklarına inanırlar (Gedikoğlu, 2015).

Gedikoğlu (2015)'ya göre liderlik becerileri üç başlıkta toplanabilir:

1. Yönetimsel Beceriler: Liderin karar verme, planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme ve değerlendirme becerilerini içine alır. İnsanları yönetmek, kaynakları yönetmek ve teknik beceriler olmak üzere üç boyutta değerlendirilir.

2. Sosyal Beceriler: Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirme yolunda iş görenler, meslektaşları ve üst kademe yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabilmesini sağlayan önemli becerilerdir. Sosyal beceriler; iletişim becerileri, sosyal algı becerileri, duygusal zekâ ve çatışma yönetimi alt başlıklarını kapsar.

3. Kavramsal Beceriler: Kavramlar ve düşüncelerle ilgilidir ve liderliğin zihinsel ve düşünsel yönünü oluşturur. Kavramsal beceriler üç grupta toplanır: Sorun çözme becerileri, stratejik planlama becerileri ve vizyon oluşturma becerileri.

Lider kavramına sahip kişiler yukarıdaki becerilere sahip olan kişilerdir. Okullarda lider olması beklenen ilk kişi okul yöneticisidir. Müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer ögeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 2021). Örgüt çalışanlarını aynı amaç etrafında kenetlemesi, iyi ilişkiler geliştirmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi lider davranışlarından bazılarıdır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermesi ve liderlik becerilerine sahip olması pek çok yönetsel görevde olduğu gibi toplantı yönetimi becerilerinde de avantaj sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle toplantı yönetimi tutum ve becerileri gelişmiş okul müdürlerinin liderlik özelliklere de sahip olduğu ihtimal dahilindedir.

1.7.5.2.2. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, kıt olan ve her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Belli bir zaman diliminde iş ve etkinliklerin yönetimidir. Zaman yönetimi, belirli bir zaman diliminde hangi iş ve etkinliklerin yapılacağını tespiti ve bunların yönetilmesini ifade eder (Tutar, 2020). Okul yönetiminde derslerin planlamasından, eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesine kadar her şey zaman yönetimine bağlıdır. İyi bir zaman planlaması yapılacak olan iş ve işlemlerin düzenli ve verimli ilerlemesini sağlar. Okul müdürü okulun yöneticisi olduğundan zaman yönetimi becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Yapılması gereken işlerin aksamaması, işlerin daha planlı sürdürülmesi için zaman yönetimi son derece önemli bir yere sahiptir. Örgütün aksamadan ilerlemesi zamanı iyi kullanmaya bağlıdır.

Örgütlerin idare edilmesinde en önemli buluşmalar toplantılardır. Bu sebeple genel olarak örgüt yönetiminde olduğu gibi toplantı yönetiminde de zamanı iyi yönetmek çok önemlidir. Toplantıların verimsiz geçmesinin en önemli nedenlerinden biri zaman yönetiminin iyi yapılmamasıdır. Okul yöneticisinin zaman yönetimi becerisinde sahip olması toplantı yönetimini kolaylaştırıcı etki yapacaktır.

1.7.5.2.3. İletişim Becerilerine Sahip Olma

İletişim en az iki kişinin karşılıklı bir şekilde bilgi, duygu, düşünce ve yaşantılarını belirli yollarla paylaştıkları psikososyal bir süreçtir (Kaya, 2021). İletişim iki veya daha fazla kişinin bilgileri, fikirleri ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşacak biçimde paylaşmasıdır (Hoy ve Miskel, 2010). İletişim, örgüt yönetimi açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için mevcuttur. Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda pek çok faktörün birlikte yer alması gerekir. İletişim de bunlardan biridir. Örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda uyumlu ve koordineli bir şekilde hareket edebilmeleri etkili iletişime bağlıdır. Etkili iletişimi sağlamada da başka örgüt yöneticilerinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Aydın'ın (2018) belirttiği gibi okul yöneticisi insan ilişkilerinde ve grup sürecini etkili yönetmede ileri düzeyde beceriye sahip olmalıdır. Ergin'e (2020) göre örgütlerde iletişimin genel anlamda şu amaçlara hizmet ettiği söylenebilir:

1. İnsan davranışlarını değiştirmek,
2. Bir haberleşme ağı kurmak,
3. Kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek,
4. Yetkinin görevlerini gerçekleştirmek,
5. Etkili bir koordinasyon sağlamak.

Örgütlerde toplantılar iletişimin en yoğun yaşandığı yerlerdir. Toplantılardan maksimum verimin alınması, etkili iletişim sağlanarak toplantının amacına ulaşması için iletişim konusunda yeterli donanıma sahip olmak gerekmektedir. Okul müdürü de toplantıyı yöneten, katılımcıları eşgüdümleyen kişi olduğundan öncelikle kendisinin iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Ardından da toplantılarda etkili bir iletişim kurmaya uygun bir ortam hazırlamalı, süreci ona göre yönetmelidir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'ya (2012) göre okul müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özellikler arasında iletişime açık olmak önemli bir yer tutar. Sağlıklı iletişim kurabilmek toplantı yönetimini kolaylaştırıcı bir unsur

olacaktır. Toplantı yönetiminin en önemli basamaklarından biri sağlıklı iletişim kurmaktır. Çünkü unutulmamalıdır ki toplantıların amacı iletişim kurmaktır.

1.7.5.2.4. Kurum Kültürü Oluşturma

Örgüt kültürü, birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü, bir örgütün duygularını, anlamını, atmosferini, karakterini ya da imajını anlama çabasıdır (Hoy ve Miskel, 2010). Okullardaki verimliliği ve etkililiği olumlu yönde etkileyen faktörlerden biri örgütsel kültürdür (Serençelik, 2016).

Okulların en önemli amacı eğitim öğretim faaliyetlerini nitelikli bir şekilde yürüterek istenilen başarıyı elde etmektir. Bunu sağlamak için pek çok unsurun birlikte yerine getirilmesi gerekmektedir. Okul kültürü oluşturmak da bunlardan bir tanesidir. Helvacı ve Aydoğan'a (2011) göre iyi bir iklim ve güçlü bir okul kültürüne sahip okullar daha başarılı olmaktadır. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım'a (2013) göre iyi organize edilmiş bir okul kültürünün ve bu kültürde okul müdürünün lider konumda olmasının başarıyı artırmada önemli etkisi olduğu genel kanıdır. Dolayısıyla okul kültürünün oluşturulmasında lider olması beklenen kişi okul müdürüdür.

Kurum kültürünün oluşması örgütteki işleyişin daha düzenli ilerlenmesini sağlayacaktır. Kurumun her konuda işleyen bir düzeni ve bir kurum hafızası oluşmuş olacaktır. Toplantıların yürütülmesi de belli bir birikimin, ortak yaşanmışlıkların oluşturduğu bir düzen halinde gelişecektir. Katılımcıların örgüte ait toplantı kültürünü bilmeleri toplantı yönetimini olumlu yönde etkileyecektir. Tüm bunlar düşünüldüğünde kurum kültürünün oluşturulması hem okul müdürünün yeterliklerinden biri olmalı hem de toplantı yönetimine olumlu yansıtacağı unutulmamalıdır.

1.7.5.2.5. Demokratik ve Eleştiriye Açık Olma

Okul yönetiminde yönetici, aldığı kararlara diğer paydaşları kattığı ölçüde kararların benimsenmesi ve uygulanması kolaylaşacaktır. Bu da

demokratik bir çalışma ortamının olmasını gerektirir. Yönetici demokratik prosedürleri bilmeli ve kullanmalıdır (Aydın, 2018). Örgütlerde karar almanın en yoğun olduğu yerler toplantılardır. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının bir araya toplanması da demokratik uygulamalar yapabilmeye katkı sağlayacak bir avantajdır. Okul yöneticisi toplantılarda demokratik bir tutum sergiler ve katılımcıların görüşlerini de dikkate alırsa gerek toplantı verimliliği gerekse toplantı yönetimi olumlu yönde etkilenecektir. Alınan kararlarda katılımcılara oylatılması gibi uygulamalar katılımcıların önemsendiğinin somut birer uygulamasıdır. Bu gibi uygulamalar katılımcıların toplantıya ilgisini arttıracaktır.

Okul müdürü desteksiz suçlamaları ve olumlu eleştirileri kavramalı ve onlarla ilgilenme yolları konusunda becerili olmalıdır (Aydın, 2018). Bu sayede karşı görüşleri dikkate almış olacak ve kendini denetleme fırsatı bulacaktır. Toplantılar da eleştirilerin, memnuniyetsizliklerin, suçların sıklıkla yer aldığı ortamlardır. Katılımcıların tamamı alınan her karardan memnun olmayabilir ya da yapılan uygulamaların yanlış olduğunu düşünebilir. Okul müdürü tüm bunlara hazır olmalı ve tüm etkenleri göz önüne alarak en sağlıklı karara varmayı sağlamalıdır.

1.7.5.2.6. Sabırlı ve Adil Olma

Örgüt yöneticisinin pek çok krizle karşılaşması son derece olasıdır. Bu bakımdan krizi iyi yönetebilmeli, fevri davranışlarda bulunmamalı, olaylar ve durumlar karşısında sakin kalıp en sağlıklı kararı verebilmelidir. Bu yönüyle sabırlı olmak yönetsel süreçler içerisinde okul müdürüne her zaman katkı sağlayacak bir yapıdadır. Aydın (2018), yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında sabırlı olmanın da önemli bir yer tuttuğunu dile getirmektedir.

Toplantılar farklı fikirlerin dile getirildiği, zaman zaman görüş ayrılıklarının yaşandığı, birbirine zıt olan kişi ve grupların bir arada olabildiği ortamlardır. Toplantıların yöneticisi konumunda bulunan okul müdürü, bu süreçleri iyi yönetebilmek için sabırlı ve adil olmalıdır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'ya (2012) göre okul müdürleri sabırlı ve adil

olmalıdır. Toplantı yöneticisinin adaletli olduğu katılımcılar tarafından kabul görürse toplantı yönetimini kolaylaştıracaktır.

1.7.5.2.7. Bilgi ve Deneyime Sahip Olma

Okul yöneticilerinin yeterli olması gereken alanlardan biri de bilgi ve deneyime sahip olmaktır. Bursalioğlu'na (2021) göre bürokrasi de yetki hiyerarşiden, meslekte yetki bilgi ve beceriden gelir. Dolayısıyla okul müdürünün bilgi ve deneyiminin yeterli düzeyde olması ve çalışanlar tarafından kabul görmesi gerek örgüt yönetimi açısından gerekse toplantı yönetimi açısından okul müdürüne ciddi avantajlar sağlayacaktır.

Toplantı yönetimi açısından değerlendirildiğinde okul müdürünün bilgi ve deneyime sahip olması son derece önemlidir. Toplantılar yoğun bilgi paylaşımının yapıldığı yerlerdir. Okul müdürünün toplantıyı etkili yönetebilmesi için öncelikle yetki ve sorumlulukları hakkında detaylı bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunun yanında göreviyle ilgili kanun, yönetmelik gibi her türlü mevzuata hâkim olması büyük önem taşımaktadır. Okul müdürünün toplantı yönetimini kolaylaştıracak ve sahip olması gereken diğer bir konu okul, personel ve öğrencilerle ilgili bilgilerdir. Sözelimi Öğretmenler Kurulu toplantısında her bir öğretmenin karakter özelliklerini bilen bir okul müdürü toplantıya daha hâkim bir görüntü çizecek, kimin nasıl davranabileceğini önceden kestirebilecektir. Okul müdürünün okulunun sosyal, fiziki her türlü durumu hakkında bilgi sahibi olması, öğrenci ve veli profilini iyi tanınması, öğretmenleri hakkında bilgi sahibi olması toplantı yönetimi açısından büyük avantaj sağlayacaktır.

Okul müdürünün bilgi sahibi olmasını destekleyecek diğer bir yol da toplantı öncesi hazırlıklardır. Gündem maddeleriyle ilgili ve üzerinde konuşulacak konularla ilgili toplantı öncesinde iyi hazırlık yapmak, toplantıda sunulacak evrak, yönetmelik, istatistik verisi gibi her türlü materyali hazırlayarak toplantıya dahil olmak toplantının akıcılığı ve yönetimi açısından büyük yarar sağlayacaktır. Okul müdürünün toplantı anında gerekli yerde gerekli veriyi sunabilmesi bu hazırlık sayesinde olacaktır.

Toplantı yönetimini kolaylaştırması beklenen bir diğer yeterlik deneyimdir. Deneyim belli yaşantılar sonucunda edinilir. Okul müdürü de her toplantıyı bir deneyim fırsatı olarak görmeli ve bir sonraki toplantının daha iyi geçmesi için birikimini ve tecrübelerini arttırmalıdır. Okul müdürü, toplantı esnasında toplantının yöneticisi rolünün yanında iyi bir gözlemci olmalıdır. Toplantıda yaşanan olumlu ya da olumsuz her bir gelişmeyi dikkatle takip etmeli ve bunları toplantı yönetimi becerilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görmelidir.

1.7.5.2.8. Karar Alma ve Kararları Uygulama

Karar alma ve kararların uygulanmasını sağlama örgüt yönetim süreçlerinin en önemli basamaklarındanıdır. Bursalıoğlu'na (2021) göre karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Okulun yöneticisi ve lideri konumundaki okul müdürü de karar alma yeterliklerine sahip olmalıdır. Aydın'ın (2018) ifade ettiğı gibi okul müdürü yönetim süreçleri yeterlikleri bakımından karar almada usta olmalıdır.

Eğitim örgütlerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi için etkili kararlar almak son derece önemlidir. Eğitimden beklenenin alınması etkili kararlar almak ve bunları uygulamaktan geçer. Okullarda karar alma süreçlerinin başındaki kişi genellikle okul müdürüdür. Her yıl okullarda pek çok karar alınmaktadır. Ancak önemli olan bu kararların işlevselliğı, uygulanabilirliğı ve etkililiğıdir. Okul müdürlerinin karar alma uygulamaları hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında Göksoy'un (2014), araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri karar sürecinde katılımcılığı önemsediklerini ifade etmelerine ve öğretmenleri kararların alınmasına dahil ettiklerini söylemiş olmalarına rağmen uygulayıcı rolündeki öğretmenler aynı görüşte olmadıklarını ifade ederek okul müdürlerinin daha çok otoriter kararlar aldıklarını belirtmişlerdir. Sezer'in (2016) araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerin başında yasa ve yönetmelikler bulunmaktadır. Tabak, Şahin ve Tabak'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri karar verme konusunda kanun ve

yönetmeliklerin dışına çıkmamakta, yasa koyucunun çizdiği sınırların dışına çıkılmaması konusunda eğilim göstermektedir.

Toplantılar okullardaki karar alma süreçlerinin en yoğun olduğu yerlerdir. Pek çok karar yapılan toplantılar aracılığıyla alınır. Toplantının yöneticisi konumundaki okul müdürünün karar alma konusunda yetkin olması hem daha etkili, işlevsel, uygulanabilir ve katılımcılar tarafından benimsenen kararlar alınmasını sağlayacak hem de okul müdürünün toplantıyı yönetme konusunda işini kolaylaştıracaktır. İşlevsel, uygulanabilir, etkili kararlar alınması katılımcılar gözünde toplantının önemini arttıracak, toplantıya ilişkin daha yapıcı ve olumlu bir tutum sergilemelerine zemin hazırlayacaktır. Bu yönüyle okul müdürünün karar alma yeterlikleri toplantı yönetimi yeterliklerini doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımızda durmaktadır.

1.8. İlgili Çalışmalar

Toplantı yönetimi konusunda literatür incelenmiş olup konuyla ilgili tez ve makaleler aşağıda özetlenerek sunulmuştur. Tezlere ulaşmak için Ulusal Tez Merkezine “toplantı yönetimi” anahtar kelimeleri yazılarak arama yapılmış, doğrudan toplantı yönetimi konusunu içeren 5 adet yüksek lisans tezine ulaşılmıştır. Makalelere ulaşmak için Google Akademik üzerinden “toplantı yönetimi” anahtar kelimeleri kullanılarak arama yapılmış, doğrudan toplantı yönetimi konusunu içeren makaleler araştırmaya dahil edilmiştir.

1.8.1. Tezler

Toplantı yönetimi üzerine yapılan tezler incelenmiş ve aşağıda verilmiştir:

Taşkın (2005), nicel araştırma yöntemini kullanarak yaptığı yüksek lisans tezinde toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonlarıyla ilişkisini ve toplantı yönetiminin etkin yönetime katkısını incelemiştir. Çalışmanın birinci bölümünde toplantı yönetimine ilişkin temel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde toplantı yönetimi ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmış, örgütlerde toplantı yönetiminin demokratikleşme süreci, karar verme sürecinin etkililiğine, sosyal ilişkilerin

geliştirilmesine, örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi ile takım çalışmasına yönelik katkıları incelenmiştir. Üçüncü bölümde toplantı yönetimi ile ilgili yapılan alan araştırılmasının sonuçları verilmiştir.

Bulgulara göre toplantılar etkin işletme yönetimi için gereklidir. Toplantının amacının toplantı öncesinde katılımcılar tarafından bilinmesi ve toplantıya katılan kişi sayısı toplantının verimliliğini etkilemektedir. Örgütlerdeki planlama çalışmalarının ekiplerce hazırlandığı görülmüş ancak görev ve yetkilerin belirlenmesinde toplantıların kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplantıların iş verimliliğinin artırılmasında ve bölümler arası iletişimde büyük rolleri olduğu ortaya konmuştur. Toplantıların, sorunların zamanında tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması konusunda önemli olduğu görülmüştür. Eğitim toplantıları sonrasında çalışanların verimliliğinde artış olduğu görülmüştür. Toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliğinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu yönüyle toplantılar karar verme sürecinin etkililiğini arttırdığı tespitinde bulunulmuştur. Toplantıların yapılan değişiklikler hakkında iş görenlere bilgi verme aracı olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplantıların örgütsel bütünleşmeyi sağladığı konusunda çekinceler olduğu görülmüştür. Toplantıların başlama ve bitiş saatlerine uyulmadığı görülmüştür. Örgütlerde meydana gelen anlaşmazlıkların çözümünde toplantıların etkili bir araç olduğu görülmüştür.

Şencan (2008), yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmen algılarına göre hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlamıştır. Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyleri; görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği, hazırlık, grup dinamiğini yönetme olmak üzere 5 alt boyutta incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerinin tüm alt boyutlar için yeterli olduğunu fakat iyileştirilebilir yönlerin olduğu görülmüştür. Katılım yönetimi, süreç liderliği ve grup dinamiğini yönetme alt boyutlarının ortalamalarının görece olarak düşük olması sebebiyle yöneticilerin bu alanda kendilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna

ulaşılmıştır. Yöneticinin toplantı sürecinde katılımcılarla iletişimini sorgulayan süreç liderliği alt boyutunda ve toplantının amacının belirlenmesi, gündemin hazırlanması ve duyurulması süreçlerini içeren hazırlık alt boyutunda özellikle bayan öğretmenlerin iyileşme beklentisi olduğu görülmüştür.

Araştırma bulgularından bir diğeri ise birlikte çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin yöneticilerine yaklaşımlarının olumlu yönde değiştiği sonucudur. Okul türü değişkeni bakımından görev liderliği, süreç liderliği ve katılım yönetimi alt boyutlarında özel okul yöneticilerinin devlet okulu yöneticilerine göre toplantı yönetimi alanında daha başarılı olduğu algısı mevcuttur. Özel okulların aynı zamanda bir işletme oluşu ve yönetici seçme süreçlerinin daha titiz bir şekilde yapılması bu durumun gerekçesi olarak gösterilmiştir. Yönetici kıdemi değişkeni ile ilgili bulgularda ise kıdemi artan yöneticinin toplantı hazırlığına daha fazla önem verdiği ve bu alanda daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın önemli bulgularından biri olan yönetici eğitim düzeyi değişkenine göre toplantı yönetimi yeterliklerine bakıldığında tüm alt boyutlarda yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerin öğretmenler tarafından yüksek puanlarla değerlendirildiği görülmüştür. Bu da yüksek lisans eğitiminin, yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları olumlu yönde etkilediğini ve artırdığını göstermektedir.

Çalışkan (2009), yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin toplantı yönetimi tutum ve becerilerinin öğretmenler tarafından algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, görev yeri bağımsız değişkenlerine göre farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin toplantı yönetimi becerilerinin değerlendirilmesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirdiği, toplantıların daha demokratik ortamda geçtiği ve katılımcıların görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebildiğini ifade ettikleri görülmüştür. Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri ise eğitim seviyesi arttıkça demokratik karar alma, toplantıya hazırlık yapma, toplantıyı uygun yönetsel becerilerle yönetme,

yöneticilerin sunum becerilerinin etkililiği, toplantı hedeflerine ulaşma, görev dağılımının adaletli olması, yöneticilerin mesajlarını doğru biçimde vermesi, alınan kararların uygulanması gibi toplantı yönetimi becerilerini oluşturan alt yeterlikler konusunda ortaya çıkan memnuniyetsizliktir. Kıdem değişkenine göre bulgular incelendiğinde kıdemi az olan öğretmenlerin kıdemi yüksek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yeterli yönetsel beceriye sahip oldukları konusunda memnuniyetsizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın bir diğer dikkat çekici bulgusu ise okul türü değişkeniyle ilgilidir. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin resmi okulda görev yapan öğretmenlere göre toplantıya hazırlığın, toplantı hedeflerine ulaşmanın, toplantı kararlarının uygulanma düzeyi konularında daha olumlu görüşleri mevcuttur.

Çalışkan (2017), yüksek lisans tezinde nicel yöntemlerden tarama modelini kullanmış ve okul yöneticilerinin algılarına göre ilçe milli eğitim müdürlerinin toplantı yönetim becerilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucundan hareketle aktif ilçe milli eğitim müdürlerine ve okul yöneticilerine toplantı yönetimi eğitimi verilmesi yoluyla toplantıları daha başarılı ve etkili bir şekilde yönetebilecek bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu geliştirme çalışmalarının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmeliklerle desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Eğitim sistemi kapsamında toplantı yönetimi becerilerinin geliştirilmesi için eğitim fakültelerinde okuyan her bir öğrencinin bir yönetici adayı olduğu gerçeğinden yola çıkarak eğitim fakültelerinde okutulacak derslere toplantı yönetimi dersinin konulmasının yerinde olacağı ifade edilmiştir. Başarılı bir toplantı yönetimi sergilemenin şartlarından en önemlisinin gelişmiş iletişim becerileri olduğu ve bu becerilerin geliştirilmesi için çeşitli eğitimlerin verilmesi gerektiği ifade edilmiştir. İletişimle birlikte beden dilini etkili kullanmanın da toplantı yönetimi becerilerini etkileyen önemli bir faktör olduğu ifade edilerek beden dilini geliştirmeye yönelik verilecek eğitimlerin de toplantı yönetimi becerilerini artırıcı yönde katkı yapacağı ifade edilmiştir.

Karagöz (2021), nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama desenini kullandığı yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetimi yeterlikleri arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre incelemiştir. Araştırma bulgularına göre 25 yaş altındaki öğretmenler diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerinin daha yüksek olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Ön lisans ve lisans eğitimi tamamlayan öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin yeterli olduğunu söyledikleri görülmüştür.

1.8.2. Makaleler

Toplantı yönetimi konusunu ele alan makaleler incelenmiş ve aşağıda verilmiştir:

Öktem ve Özdemir (2013), çalışmasında toplantı yönetiminin olası sorunlarını ve potansiyellerini kamu yönetiminde yenilikçilik prensibi doğrultusunda ele almış ve toplantı tekniklerinin kamu kurumlarında karar alma süreçlerinde etkin kullanımına dair olası çözümlere odaklanmıştır. Bu çalışmada toplantı sürecinin yönetilmesi bazı prensiplerle açıklanmaktadır. Toplantıların etkili ve verimli geçmesinde süre ekonomisinin önemi vurgulanmış, katılımcıların verimli müdahaleleri ve kararların çözüm üretme düzeyinin yüksek olmasında süre ekonomisinin etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Toplantı sürecinin etkili bir biçimde yönetilmesinde gerekli olan diğer ilkenin berraklık olduğu ifade edilmiştir. Toplantı konusunun iyi belirlenmesi, katılımcıların rollerini belirleyen kuralların belirli olması, sürecin aşamalarının önceden belli olması berraklık ilkesiyle açıklanmıştır. Toplantıların yönetilmesinde etkili olan bir başka konu ise katılımcıların arasındaki çatışmaların karakterlerine ve pozisyonlarına göre değil ileri sürdükleri fikirlere göre sonuçlanması gerektiğidir. Bu da toplantının demokratik bir ortamda ilerlemesinin zemin hazırlayıcısıdır. Toplantı yönetiminde fayda temelli katılım ilkesine uyulmasının toplantı yönetimine olumlu katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Bu ilke sayesinde toplantının gündeme uygunluğu sağlanacak ve toplantı amacı doğrultusunda ilerlenmesinin önü açılacaktır. Başarılı toplantı yönetiminde katılımcılar

arasında barışa ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulması da toplantı yönetimi için önemli görülmektedir.

Çalışkan ve Kalkan (2021), eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin toplantı yönetimi tutum ve becerilerinden olan toplantı yönetim becerileri, zaman yönetimi, salon tesislerini yönetme, toplantı gündemi, katılımcıları yönetme ve toplantı tutanaklarını yönetme becerilerine ne kadar sahip olduğunu ve öğretmenlerin bu konudaki algılarını 2009 ve 2021 yılı bulgularını karşılaştırarak incelemeyi amaçlamıştır. Toplantı yöneticisinin yeterliği; toplantı kavramını ve çeşitlerini bilmesi, liderlik becerileri, planlama, zamanlama, problem çözme, yönetme, imkân sağlama, bütçeleme, tutanak tutma gibi becerilerle ilişkili olarak görülmüştür. Araştırmada yönetici seçim sürecinde toplantı tutum ve yeterliklerinin göz ardı edildiği ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre hizmet içi eğitimler ve üniversitelerle anlaşmalar yapılarak düzenlenen yüksek lisans eğitimlerinin okul yöneticilerinin toplantı yönetimi becerilerini zaman içerisinde arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gök (2021), çalışmasında yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede toplantı yönetiminin önemini tartışmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda toplantılar yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede önemli bir araç olarak görülmüştür. Başarılı bir toplantı yönetimi, yönetimin temel fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirir. Örgütün ulaşmak istediği amacı ortaya koymak, personel görev yetki ve sorumluluklarını paylaşmak, kaynakları etkin olarak kullanmak, yapılması istenen işlerin ne kadarının yapıldığı ve ne kadarının yapılmadığını tespit etmek toplantıların yapılmasında en önemli konulardır. Bunlar da sırasıyla planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon, denetleme fonksiyonlarının yerine getirildiğinin açık göstergesi olarak ifade edilmiştir. Başarılı toplantı yönetimi sonucunda yönetimin temel fonksiyonlarının verimli şekilde yerine getirilmesi, çalışan moral ve motivasyonunun artması, doğru ve güvenilir bilginin iletilmesi, insan ilişkilerinin gelişmesi, zamanın etkili kullanımı, sorunların önlenmesi gibi pek çok konuda yarar sağlanacağı dile getirilmiştir. Öte yandan başarılı toplantı yönetiminde en büyük payın

yöneticide olduğunun ancak bunun tek başına yeterli olmayacağından söz edilmiştir.

Yeşilyurt ve Çankaya (2007), toplantı yönetimini genel olarak ele alarak toplantı çeşitleri, planlama süreci, bir toplantının iyi sonuç vermeme nedenleri, toplantı kontrolünü elde tutma, katılımcılar ve toplantı yöneticisinin görevleri, toplantılarda katılımcı tipleri, başarılı bir toplantının yararları ve ideal bir toplantı yönetimi için gerekli şartlar üzerinde durmuştur. Çalışmada; toplantıların bir amacı gerçekleştirmek için kullanılan araçlar olduğu, kararlara varmanın yapıcı bir yolu olarak görülüp önemsendiği takdirde daha olumlu sonuçların ortaya çıkacağı ifade edilmiştir. Öte yandan toplantı gündemini oluşturmanın katılımcılara önceden fikir vereceği için önemli olduğu dile getirilmiştir. Toplantının başarılı olması için katılımcıların doğru kişiler olması gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle eğitim ve iş örgütlerinde toplantıların zaman alan faaliyetler olması sebebiyle yöneticilere ve özellikle öğretmenlere etkili toplantı yönetimi konusunda seminerler verilmesi gerektiği önerilmiştir.

Ata ve Ekim'in (2023), nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelini kullandığı çalışmasında öğretmenler tarafından Öğretmenler Kurulu Toplantılarının toplantı yönetimi açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenlerin öğretmenler kurulu toplantılarını genel olarak iyi değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin eksiklik gördüğü konular ise gerektiğinde öğretmenler dışındaki kişilerin görüşlerine başvurulması, gündem maddelerinin dışına çıkılması, toplantı öncesinde toplantı süresinin belirlenmesi, toplantı amacına uygun materyal ve doküman kullanımı gibi konular olmuştur.

Kıranlı (2010), çalışmasında lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimlerini belirlemeyi amaçlamış ve bu kapsamda okul müdürlerinin kendilerini nasıl tanımladıkları ve toplantı yönetimi, karar verme, personeli çalıştırma ve çatışma yönetimi konularında nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır.

1.9. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin toplantı yönetimine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini incelemektir. Bu araştırmayla eğitim örgütlerinde, okul müdürlerinin toplantı yönetimleri hakkında hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin görüşleri alınarak okul müdürlerinin nasıl bir toplantı yönetimi sergilediklerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

1.10. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi okul müdürlerinin toplantı yönetimine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin derinlemesine incelenmiş olmasından gelmektedir. Toplantı yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalarda nicel araştırmanın daha sık tercih edildiği görülmektedir (Taşkın, 2005; Şencan, 2008; Çalışkan, 2009; Encan, 2012; Çalışkan, 2017; Gören, 2015; 2017; Karagöz, 2021;). Bu araştırma, okul müdürlerinin toplantı yönetimine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri nitel araştırma yöntemi kullanılarak incelenmesi bakımından farklılık göstermektedir. Diğer bir deyişle toplantı yönetimi konusunu nitel veri kullanarak açıklamaya çalışması bu araştırmanın öne çıkan yönüdür.

Toplantı yönetimi konusundaki makale ve tezler incelendiğinde işletme, turizm gibi farklı sektörlerle ilişkili olarak toplantı ve toplantı yönetimi kavramının ele alındığı görülmektedir (Taşkın, 2005; Öktem ve Özdemir, 2013; Acar ve Kılıç, 2014; Tuzcu, 2014; Gören, 2015). Bu araştırmanın diğer bir önemi de eğitim örgütlerini ele alması ve okul müdürlerinin toplantı yönetimini hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamasıdır. Bu araştırmayla okul yöneticilerinin toplantı yönetimi derinlemesine ele alınarak bu konunun mevcut durumu ortaya konmuş ve

Eğitim yönetiminde başarının sağlanması için gerekli olan planlama, karar alma ve koordinasyonun sağlandığı en önemli yerler toplantılardır. Dolayısıyla eğitim yönetiminde hedeflere ulaşmanın basamaklarından biri toplantılar ve bu toplantıların etkili yönetimidir. Bu araştırmanın diğer bir önemi, eğitim yönetimi açısından çok önemli bir yeri olan toplantılar ve

toplantıların yönetimindeki mevcut durumu bu toplantıların bizzat katılımcısı konumundaki öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinden hareketle ortaya koymasındır. Bu sayede konuya ilişkin iyileştirmeler yapabilme açısından yol gösterici olacağı düşünülmüştür.

1.11. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın bu bölümde problem cümlesi ve alt problemlere yer verilmiştir. Araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürlerinin toplantı yönetimine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu probleme yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler toplantı yönetimini nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Toplantıların yönetimi eğitim-öğretim açısından neden önemlidir?
3. Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler nelerdir?
4. Okul müdürlerinin toplantılardaki tutum ve davranışları nasıldır?
5. Okul müdürlerinin toplantı öncesi yapmaları gerekenler nelerdir?
6. Okul müdürlerinin toplantı sürecinde yapmaları gerekenler nelerdir?
7. Okul müdürlerinin toplantı sonrasında yapmaları gerekenler nelerdir?
8. Okul müdürlerinin etkili toplantı yönetimi için neler yapılabilir?

1.12. Varsayımlar

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler görüşme sorularını doğru anlamışlar ve gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
2. Kullanılan görüşme formları araştırmanın amacına uygundur.

1.13. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kırklareli ilinde görevli olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerle sınırlıdır. Diğer nitel araştırma yöntemlerinde de olduğu gibi fenomenolojik araştırmanın da en önemli sınırlılığı araştırma sonuçlarının bütün topluma genellenememesidir. Fenomenolojik araştırmaların bir diğer sınırlılığı ise tekrarlanabilirliği ile

ilgilidir. Fenomenolojik araştırmalarda her araştırmacının farklı veriler toplaması ve farklı yorumlaması söz konusudur. Hatta aynı veriler üzerinde çalışan iki farklı araştırmacının bile sonuçları ve değerlendirmeleri farklı olabilmektedir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015). Araştırma verileri, katılımcıların veri toplama araçlarındaki sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.14. Tanımlar

Toplantı: Belli sonuçlara ulaşmak için aktif rolleri olan iki veya daha fazla insanın arasındaki bilgi, görüş ve fikir alışverişi için bir araya gelmesidir (Payne, 1998).

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

Öğretmen: Mesleği bilgi öğretmek olan kimsedir.

Okul Yöneticisi: Eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu okul müdürü ve müdür yardımcısıdır.

BÖLÜM II.

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması, geçerlik-güvenilirlik belirleme yöntemleri, verilerin analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı nitel araştırmalar algıları ve olayları doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koymaya yönelik nitel süreçlerin izlendiği araştırma süreçleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitel araştırmalar, sosyal ya da beşerî bir probleme bireylerin ya da grupların yüklediği anlamları keşfetmeye, anlamaya yönelik araştırmalardır (Creswell, 2017). Bu çalışmada da okul müdürlerinin toplantı yönetimi tutum ve becerileri konusunda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri derinlemesine inceleneceği için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

2.2. Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseninde tasarlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre olgubilim deseni farkında olunmasına rağmen derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Creswell'e (2017) göre fenomenolojik araştırma (olgubilim araştırması), araştırmacının katılımcılar tarafından tanımlanmış şekliyle bir fenomenle ilgili bireylerin yaşanan deneyimleri betimlediği araştırma desendir. Bu betimlemeler, söz konusu fenomenle ilgili çeşitli deneyimlere sahip bireylerin deneyimlerinin özüne ulaşılması ile sonuçlanır. Olgubilim deseni genellikle mülakatlar yapmayı gerektirir. Patton'a (2018) göre fenomenoloji günlük deneyimlerimizin anlamı ya da doğası hakkında derinlemesine bir anlayış kazanılmasını amaçlar. Fenomenoloji araştırmacıları sıradan insanlar için olayların anlamını ve olayların etkileşimini anlamaya çalışırlar (Bogdan ve Biklen, 2022). Fenomenolojik

araştırma kapsamında, araştırmacı öncelikle bir fenomen belirler. Bu fenomen insanların tecrübe ettikleri ya da edebilecekleri bir obje veya kavram olabilir. Araştırmacı daha sonra bu fenomeni deneyimleyen bireyleri tespit eder. Daha sonra tespit edilen bireylerden fenomenle ilgili tecrübelerine yönelik veriler toplamaya başlar. Sonrasında araştırmacı bu verilerle ilgili analiz evresine geçebilir (Güler, Halıcıoğlu, Taşgın, 2015).

Fenomenolojinin odağı bireysel tecrübelerdir. Araştırmacı katılımcının kişisel tecrübeleriyle ilgilenir. Araştırmalarda bireylerin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamlar incelenir (Baş ve Akturan, 2017). Bu araştırmada okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterlikleri öğretmenler ve okul yöneticilerinin deneyimlerinden hareketle betimlenmeye çalışılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanması için Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulunun 18.12.2023 tarihli ve E-35523585-199-106699 sayılı izin onayı ve Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 13.02.2024 tarihli ve E-81588373-605.01-96578439 sayılı araştırma izni onayı ile gerekli izinler alınmış, ilgili izinler EK 6 ve EK 7'de sunulmuştur. Araştırmanın verileri görüşme tekniği ile ve yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Sosyal bilimlerde çok sık kullanılan görüşme, sözlü iletişim yoluyla verileri toplama tekniğidir. Karasar'a (2022) göre görüşme, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerini öğrenmenin en kestirme yolu olarak kullanılmaktadır. Görüşme tekniğiyle toplanan verilerde söylenenlerin yüzeysel anlamlarının yanı sıra söylenenin doğrudan ifadesi ve derinliği de ortaya çıkarılabilmektedir. Sözer ve Aydın'a (2020) göre yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeye göre daha esnek bir yapıdadır. Diyalog geliştirmeye izin vermesi yönüyle görüşülen kişi açısından önemli sayılan noktaları belirlemeye yönelik daha fazla zaman ve imkân tanır. Yapılandırılmamış görüşmeye göre önemli sayılan konulara odaklanmayı nispeten kolaylaştırır. Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre görüşme, nitel araştırmada en sık kullanılan ve etkili bir veri toplama

aracıdır. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması nitel veri toplamak için avantaj sağlamaktadır.

Bu araştırmanın veri toplama aracı okul yöneticilerine yönelik demografik sorular dışında 8 soru ve öğretmenlere yönelik demografik sorular dışında 8 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Her iki grup için geçerli olmak üzere 1. soru metafor sorusu olarak oluşturulmuştur. Metafor sorusunda görüşmeye katılanlardan toplantı yönetimini bir şeye benzetmeleri istenmiş ve gerekçesi sorulmuştur. Metafor sorusunda Saban'ın (2009) da belirttiği üzere “gibi” kavramıyla metaforun konusu ile metaforun kaynağı arasındaki bağ, açık bir şekilde çağrıştırılmak için kullanılmış; “çünkü” kavramıyla katılımcıların ifade ettikleri metafora bir gerekçe belirtmelerini sağlamak amaçlanmıştır. Okul yöneticileri için oluşturulan görüşme soruları EK 2’de, öğretmenler için oluşturulan görüşme soruları EK 3’te sunulmuştur.

2.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada veri toplama amacıyla hazırlanan görüşme formu oluşturulurken eğitim yönetimi alanında beş uzmanın görüşünden faydalanılmıştır. Bu sayede görüşme sorularının araştırılan konuyu kapsamaması hedeflenmiş, bu yolla görüşme sorularının kapsam geçerliğinin artırılması amaçlanmıştır. Balcı'ya (2021) göre nitel araştırmalarda araştırma sonuçlarının gerçeği doğru şekilde temsil edebilmesi için inandırıcılık unsuruna yönelik uzman incelemesinden yararlanılır. Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre toplanan verilerin ayrıntılı olarak raporlaştırılması ve araştırmacı tarafından sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması nitel araştırmalarda geçerliği sağlamanın önemli ölçütlerindendir. Betimsel analiz kullanılan araştırmalarda görüşme yapılan katılımcıların görüşlerini doğrudan alıntılarla vermek ve bunlardan yararlanarak sonuçlara ulaşmak geçerlik için önemli bir ölçüttür.

Bu araştırmada geçerlik ve güvenirliliği sağlamak için görüşme yapılan katılımcılardan okul yöneticilerinin görüşlerine Y1, Y2, Y3...,

öğretmenlerin görüşlerine de Ö1, Ö2, Ö3... şeklinde kodlar verilerek doğrudan alıntılara yer verilmiş, yapılan çıkarımlar desteklenmiştir. Araştırma sonucunda yapılan yorumların bulgulara dayalı olarak verilmesi geçerlik ve güvenirliğe hizmet etmiştir.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda okul yöneticilerinin görüşleri 7 tema, 31 alt tema ve 130 kod altında; katılımcı öğretmenlerin görüşleri 7 tema, 32 alt tema ve 128 kod altında analiz edilmiştir. Temalar, alt temalar, kodlar ve katılımcı görüşleri bulgular bölümünde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Araştırmanın güvenirliğinin hesaplanmasında Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen uyum yüzdesi formülü $[Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + ayrılma) \times 100]$ kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda $[Güvenirlik = 228 / (228 + 30) \times 100 = 0.88]$ olarak elde edilmiştir. %70 ve üzeri uyum yüzdesi güvenilir kabul edilmektedir.

2.5. Çalışma Grubu

Nitel araştırmaların arkasında yatan fikir, araştırmacının araştırma problemini ve araştırma sorularını en iyi şekilde anlamasına yardımcı olacak katılımcıları amaca yönelik seçmektedir (Creswell, 2017). Bu araştırmanın çalışma grubunu da amaca uygun olarak Kırklareli ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 25 okul yöneticisi ve 25 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılar gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir örnekleme tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre kolay ulaşılabilir örnekleme nitel araştırmada yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve bu örnekleme yönteminde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir örneklem seçer. Bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde bu örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın katılımcısı olan okul yöneticilerinin demografik bilgileri Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Demografik Verileri

Katılımcı	Demografik Özellik	N	
Okul Yöneticisi	Cinsiyet	Kadın	6
		Erkek	19
		Toplam	25
	Yaş	26-30	2
		31-35	5
		36-40	3
		41-45	4
		46-50	1
		51-55	10
		Toplam	25
	Branş	İngilizce	4
		Fen Bilimleri	3
		Sınıf Öğretmenliği	3
		Beden Eğitimi	3
		İlköğretim Matematik	2
		Müzik	2
		Elektrik Elektronik	2
		Tarih	1
		Coğrafya	1
		Fizik	1
		Biyoloji	1
		Teknoloji Tasarım	1
		Makine Teknolojisi	1
		Toplam	25
	Mesleki kıdem yılı	6-10	5
		11-15	5
		16-20	3
		21-25	3
		25+	9
		Toplam	25
	Yöneticilik yaptığı süre (yıl)	1-5	9
		6-10	7
		11-15	4
		16-20	3
		21-25	1
		25+	1
		Toplam	25
	Görev yapılan eğitim kademesi	İlköğretim	10
		Ortaöğretim	15
		Toplam	25
	Eğitim durumu	Lisans	16
		Lisansüstü	9
		Toplam	25

Tablo 1 incelendiğinde katılımcı okul yöneticilerinin cinsiyetlere göre dağılımında erkek katılımcıların (n=19) kadın katılımcılardan (n=6) fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde çoğunluğun 51-55 yaş aralığında (n=10) olduğu görülmekte, ardından sırasıyla 31-35 yaş (n=5), 41-45 yaş (n=4), 36-40 yaş (n=3), 26-30 yaş (n=2) ve 46-50 yaş (n=1) aralıklarında olduğu görülmektedir. Katılımcılarda yaş çeşitliliğinin

sağlandığı söylenebilir. Katılımcı okul yöneticilerinin branş dağılımları İngilizce (n=4), fen bilimleri (n=3), sınıf öğretmenliği (n=3), beden eğitimi (n=3), ilköğretim matematik (n=2), müzik (n=2), elektrik elektronik (n=2), tarih (n=1), coğrafya (n=1), fizik (n=1), biyoloji (n=1), teknoloji tasarım (n=1), makine teknolojisi (n=1) şeklindedir. Katılımcıların branş dağılımlarının dengeli dağıldığı görülmektedir. Katılımcı okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı sırasıyla 25+ (n=9), 6-10 (n=5), 11-15 (n=5), 16-20 (n=3), 21-25 (n=3) şeklindedir. Kıdem yılı bakımından da nispeten dengeli bir dağılım gerçekleştiği görülmektedir. Katılımcı okul yöneticilerinin yöneticilik yaptığı süreler bakımıldığında sırasıyla 1-5 (n=9), 6-10 (n=7), 11-15 (n=4), 16-20 (n=3), 21-25 (n=1) ve 25+ (n=1) şeklindedir. Görev yapılan eğitim kademesi yönünden bakıldığında ortaöğretim kademesindeki okul yöneticisi sayısı (n=15) ilköğretim kademesindeki okul yöneticisi sayısından (n=10) daha fazladır. Katılımcıların eğitim durumları açısından bakıldığında lisans mezunlarının sayısının (n=16) lisansüstü mezunların sayısından (n=9) daha fazladır.

Araştırmanın katılımcısı olan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2: Öğretmenlerin Demografik Verileri

Katılımcı	Demografik Özellik	N	
Öğretmen	Cinsiyet	Kadın	13
		Erkek	12
			Toplam
	Yaş	26-30	5
		31-35	6
		36-40	2
		41-45	4
		46-50	2
		51-55	3
		56-60	3
			Toplam
	Branş	Türk Dili ve Edebiyatı	3
		İlköğretim Matematik	3
		Sınıf Öğretmenliği	3
		Fizik	2
		Kimya	2
		Biyoloji	2
		Türkçe	2
		Bilişim Teknolojileri	2
		Tarih	1
		Coğrafya	1
		Lise Matematik	1

	İngilizce	1
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1
	Okul Öncesi	1
	Toplam	25
Mesleki kıdem yılı	1-5	5
	6-10	6
	11-15	3
	16-20	1
	21-25	2
	25+	8
	Toplam	25
Görev yapılan eğitim kademesi	Okul Öncesi	1
	İlköğretim	9
	Ortaöğretim	15
	Toplam	25
Eğitim durumu	Lisans	20
	Lisansüstü	5
	Toplam	25

Tablo 2 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerinin cinsiyetlerinin kadın (n=13) ve erkek (n=12) olarak dengeli dağılım gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların yaşları, çokluk bakımından sıralandığında 31-35 yaş (n=6), 26-30 yaş (n=5), 41-45 yaş (n=4), 51-55 yaş (n=3), 56-60 yaş (n=3), 36-40 yaş (n=2), 46-50 yaş (n=2) sıralamasının olduğu görülmektedir. Bu dağılımla katılımcılarda yaş çeşitliliği sağlanmıştır. Öğretmenlerin branş dağılımları sırasıyla Türk dili ve edebiyatı (n=3), ilköğretim matematik (n=3), sınıf öğretmenliği (n=3), fizik (n=2), kimya (n=2), biyoloji (n=2), Türkçe (n=2), bilişim teknolojileri (n=2), tarih (n=1), coğrafya (n=1), lise matematik (n=1), İngilizce (n=1), din kültürü ve ahlak bilgisi (n=1), okul öncesi (n=1) şeklindedir. Bu sıralama branş çeşitliliğinin sağlandığını göstermektedir. Katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdem yılı çokluk sırasına göre 25+ yıl (n=8), 6-10 yıl (n=6), 1-5 yıl (n=5), 11-15 yıl (n=3), 21-25 yıl (n=2), 16-20 yıl (n=1) şeklinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler, görev yapılan eğitim kademesi bakımından ortaöğretim (n=15), ilköğretim (n=9), okul öncesi (n=1) şeklinde sıralanmıştır. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcı öğretmenler içinde lisans mezunlarının (n=20) lisansüstü mezunlarından (n=5) fazla olduğu görülmektedir.

2.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmada toplanan verilerin analizinde en sık

kullanılan teknikler betimsel analiz ve içerik analizidir (Balcı, 2021). Betimsel analiz yüzeyseldir ve daha çok kavramsal yapısı önceden açık bir biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. İçerik analizi ise toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirmekte ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına imkân sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). İçerik analizi, metinlerin içerisinde gizli kalmış anlamların ya da orada verilmek istenen mesajların, belli bir sistematik izlenerek kavramlar ve kategoriler şeklinde ortaya konarak bu kavram ve kategorilerin nicel ve nitel olarak analiz edilmesidir. İçerik analizi süreci; verilerin dikkatli bir şekilde hazırlanması, kodlanması ve yorumlanması neticesinde ortaya çıkan sonuçların paylaşılmasıdır (Güler, Halıcıoğlu, Taşkın, 2015). Araştırmada içerik analizinden faydalanılarak temalar ve kodlar belirlenmiş, araştırmadan elde edilen bulguların ana başlıklar altında toplanması amaçlanmıştır. Betimsel analiz yardımıyla belirlenmiş olan kodlar betimlenmiş ve görüşmelerden elde edilen doğrudan alıntılar verilmiştir.

Görüşme sorularında bulunan metafor sorusunun analizi için metafor analizi kullanılmıştır. Metafor kavramının anlamı, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te “mecaz” kavramıyla açıklanmaktadır. Mecaz kavramına bakıldığında ise şu anlamlarla açıklandığı görülmektedir (TDK, Güncel Türkçe Sözlük):

1. Bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz.
2. Bir kelimeyi veya kavramı kabul edilenin dışında başka anlamlara gelecek biçimde kullanma.

Metafor, bir şeyi ya da bir fikri ona çok benzeyen niteliklere sahip başka bir şey ile genel olarak “gibi”, “benzer” sözcüklerini kullanmaksızın istenen tanımlamayı yapmak, anlatıma üslup güzelliği ve kolaylığı katmak için kullanılan sözcük ya da sözcük kümesidir (Güneş ve Tezcan, 2021). Metafor, yüksek düzeyde soyut, karmaşık ya da kuramsal bir olguyu anlamada ve açıklamada bireyin kullanabileceği güçlü bir zihinsel araçtır (Can, 2022). Metaforlar eğitimcilere iki şey arasında karşılaştırma yapmak,

benzerliklere dikkat çekmek veya bir şeyi başka bir şeyin yerine koyarak açıklama fırsatı tanır (Saban, 2004). Metaforlar; bilim dünyasında edebiyat, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, felsefe gibi çeşitli disiplinler tarafından kullanılmaktadır. Bu disiplinlere eğitim bilimlerinin de dahil olduğu bilinmektedir. Eğitim bilimlerinde veri toplama aracı olarak kullanılan metaforlar genellikle nitel araştırma paradigmasıyla oluşturulan bilimsel çalışmalarda kullanılmaktadır (Kılcan, 2021). Metaforlar, nitel veri toplama aracı olarak kullanıldıklarında betimleme işlevini yerine getirirler (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Metaforların analizi; kodlama ve ayıklama aşaması, kategori geliştirme aşaması, geçerlik ve güvenirlik sağlama aşaması, frekans hesaplama gibi aşamalardan oluşmaktadır (Kılcan, 2021).

Bu çalışmada “toplantı yönetimi ... gibidir” ifadesiyle katılımcılardan toplantı yönetimini bir şeye benzetmeleri, bir metaforla açıklamaları istenmiştir. Ardından da “çünkü” ifadesiyle yaptıkları bu metaforu gerekçelendirmeleri istenmiştir. Alınan cevaplar metafor analizi yöntemiyle incelenip tablolastırılmıştır. Verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin ürettikleri metaforlar 6 kavramsal kategoride toplanan 22 metafordan oluşurken öğretmenlerin ürettikleri metaforlar 6 kavramsal kategoride toplanan 21 metafordan oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda okul yöneticilerinin görüşleri 7 tema, 31 alt tema ve 130 kod altında; katılımcı öğretmenlerin görüşleri 7 tema, 32 alt tema ve 128 kod altında analiz edilmiştir. Temalar, alt temalar, kodlar ve katılımcı görüşleri bulgular bölümünde ayrıntılı olarak sunulmuştur.



BÖLÜM III.

3. BULGULAR

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinden olan “Okul yöneticileri ve öğretmenler toplantı yönetimini nasıl tanımlamaktadırlar?” sorusuna okul yöneticisi ve öğretmenler tarafından üretilen metaforlar kullanılarak cevap aranmıştır. Bu doğrultuda önce katılımcı okul yöneticilerinin ürettikleri metaforlar incelenerek kavramsal kategoriler altında ele alınmış, sonra da katılımcı öğretmenlerin ürettikleri metaforlar incelenerek kavramsal kategoriler altında ele alınmış ve tablolastırılmıştır. Bulgular katılımcı görüşlerinden yapılan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin toplantı yönetimine ilişkin ifade ettikleri metaforlar ve bu metaforların ortak özellikleri bakımından oluşturulan kavramsal kategorileri Tablo 3’te sunulmuştur:

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimine İlişkin Metaforik Algıları

Kavramsal Kategoriler	Metaforlar	Kişi Sayısı f
Yönetim	Orkestra şefliği	3 (Y1, Y6, Y9)
	Kaptan	3 (Y3, Y12, Y15)
	Sınıf yönetimi	2 (Y13, Y18)
	Aile yönetimi	2 (Y7, Y14)
	Takım yönetimi	1 (Y5)
	Ülke yönetimi	1 (Y7)
	Apartman yönetimi	1 (Y7)
	Moderatör	1 (Y18)
	Ev bütçesi	1 (Y23)
	Lokomotif	1 (Y22)
Hassas	Kum saati	1 (Y2)
	Balon	1 (Y4)
	Terazi	1 (Y17)
	Pamuk ipliği	1 (Y19)
	Çocuk yetiştirmek	1 (Y10)
Etkileşim	Kaynaşmak	1 (Y24)
	Bıçak sırtı	1 (Y25)
Sanat	Film senaryosu	1 (Y11)
	Tiyatro	1 (Y21)
Doğa	Deniz, derya	1 (Y8)
	Ağaç	1 (Y16)
Mücadele	Savaş	1 (Y20)
Toplam		28

Tablo 3’te görüldüğü gibi okul yöneticileri toplantı yönetimine ilişkin 5 kavramsal kategori altında toplam 28 adet metafor üretmişlerdir. Oluşturulan kavramsal kategoriler sahip oldukları metafor sayısına göre sıralandığında “yönetim, hassas, ilişki, sanat, doğa” şeklinde ortaya çıkmıştır. Aynı katılımcının birden çok metafor üretmesi durumunda da üretilen her metafor sınıflamaya dahil edilmiştir. Görüldüğü gibi okul yöneticileri toplantı yönetimini daha çok “yönetim” kavramsal kategorisi altında değerlendirmiş ve bu doğrultuda tanımlama yapmıştır. Okul müdürleri ikinci olarak da toplantı yönetimini “hassas” kavramsal kategorisi altında tanımlarken toplantı yönetiminin hassas bir yapıda olduğu, dengenin iyi kurulması gerektiği vurgulanmak istenmiştir.

Katılımcıların kavramsal kategoriler altında üretmiş oldukları metaforlar ve bu metaforların gerekçeleri doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

“Yönetim” Kavramsal Kategorisine Göre Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan 25 okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda “yönetim” kavramsal kategorisi altında 16 metaforun üretildiği görülmektedir. Metaforların ifade edilme sıklığına göre sıralaması orkestra şefliği (f=3), kaptan (f=3), sınıf yönetmek (f=2), aile yönetmek (f=2), takım yönetmek (f=1), ülke yönetmek (f=1), apartman yönetmek (f=1), moderatör (f=1), ev bütçesi (f=1), lokomotif (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi orkestra şefliği gibidir. Çünkü toplantının amacına ulaşabilmesi toplantıyı yönetenin becerisine bağlıdır.” (Y1)

Bu görüşle toplantı yönetiminin de tıpkı bir orkestra gibi uyum içerisinde yönetilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

“Toplantı yönetimi gemi kaptanı gibidir. Çünkü geminin kaptanı yön veriyor. Konuyu uzatabilir, kestirebilir, başka yöne yöneltebilir.” (Y3)

Bu görüşle toplantıyı yöneten kişinin toplantının seyrini belirlediği, toplantının hangi yöne gideceğini belirlediği vurgulanmak istenmiştir.

“Toplantı yönetimi takım yönetmek gibidir. Çünkü takım olmadan başarı olmaz. Takım ruhu önemli. İdareci o ruhu verdiği zaman başarı gelir.” (Y5)

“Toplantı yönetimi maestro şef gibidir. Çünkü maestro ne derse o olur. At sahibine göre kişner.” (Y6)

“Toplantı yönetimi ülke yönetimi gibidir. Aile yönetimi, apartman yönetimi gibidir. Çünkü toplantıda sıkıntı çıkıyorsa ülkedeki gibi ya da aile ve apartmandaki gibi farklı görüşler, farklı insanlar vardır.” (Y7)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılarda farklı görüşlerin olduğunu ve bunun yönetilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

“Toplantı yönetimi orkestra yönetmek gibidir. Çünkü uyumlu olması gerekir. Önemli olan okul kültürünü oluşturmaktır. Bunun için okul dışı etkinlikler de önemlidir.” (Y9)

“Toplantı yönetimi fırtınalı denizdeki gemi kaptanı gibidir. Çünkü farklı görüşlerin çarpıştığı bir ortam vardır.” (Y12)

“Toplantı yönetimi sınıf yönetmek gibidir. Çünkü aynen öğrenci gibi her tipten, her karakterden, her kültürden varız. Hiçbir farkı yok.” (Y13)

Bu görüşle toplantı katılımcısı öğretmenlerin de tıpkı öğrenciler gibi farklı karakterlere sahip olduğu, toplantı yöneticisinin de sınıfı yöneten öğretmene benzediği ifade edilmektedir.

“Toplantı yönetimi aile yönetmek gibidir. Çünkü aile gibi kurumu benimsemek toplantılara daha fazla önem vermek demektir.” (Y14)

“Toplantı yönetimi uçak kaptanı gibidir. Çünkü çok dengeli sürmek, kullanmak lazım. Türbülansa girdiğinde kurtarmayı, krizi, durumu yönetmeyi bilmek lazım.” (Y15)

“Toplantı yönetimi sınıf yönetmek gibidir. Çünkü öğretmenler de öğrenci gibidir. Benzer davranışlar gösterir.” (Y18)

“Toplantı yönetimi moderatörlük gibidir. Çünkü toplantının etkileşimli biçimde, olumlu bir havada ve içeriği çerçevesinde, konusunun dışına çıkılmadan yürütülmesinden sorumludur.” (Y18)

“Toplantı yönetimi lokomotif gibidir. Çünkü diğer vagonlar onu takip eder.” (Y22)

Bu görüşle toplantı yöneticisinin liderliğine vurgu yapılmaktadır. Toplantı yöneticisi nasıl hareket ederse toplantının katılımcıları da o şekilde hareket edeceği ifade edilmektedir.

“Toplantı yönetimi ev bütçesi gibidir. Çünkü sonunda hep artıda kalmak istersin. Öğretmenlere verdiğin aldığınla pozitif denge yakalamak lazım.” (Y23)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı sonunda daima olumlu bir sonuca ulaşılması gerektiğini ifade etmektedir.

“Hassas” Kavramsal Kategorisine Göre Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tarafından “hassas” kavramsal kategorisi altında 5 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar kum saati (f=1), balon (f=1), terazi (f=1), pamuk ipliği (f=1), çocuk yetiştirmek (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi kum saati gibidir. Çünkü zamanı iyi yönetmek gereklidir. Zamanı kontrol edememek toplantının kalitesini etkiler.” (Y2)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılardaki zaman yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır. Toplantılarda zamanı yönetmenin hassas bir konu olduğu dile getirilmektedir.

“Toplantı yönetimi balon gibidir. Çünkü ipin ucunu kaçırırsan elinden uçar gider.” (Y4)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin çok hassas bir yapıda olduğunu ifade etmektedir. Toplantı yönetiminin her anı çok önemlidir. Bir anlık ihmal toplantının kontrolden çıkmasına sebep olabilir.

“Toplantı yönetimi çocuk yetiştirmek gibidir. Çünkü besinini sağlam verirsen, toplantıyı iyi yönetmezsen hırçın bir çocuk çıkar. Kendi başına bir şeyler yapar.” (Y10)

Katılımcı bu görüşle çocuk yetiştirmenin hassas bir süreç olduğu gibi toplantı yönetiminin de hassas süreçleri içerdiğini vurgulamak istemiştir.

“Toplantı yönetimi terazi gibidir. Çünkü dengeyi iyi sağlamak gerekir. Aksi takdirde adil olmaz.” (Y17)

Bu görüşle toplantı yönetiminin dengeli olması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcı, dengenin en çok adil davranmak için gerekli olduğunu ifade etmektedir.

“Toplantı yönetimi pamuk ipliği gibidir. Çünkü çok çekersen kopar.” (Y19)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin hassas bir yapısının olduğunu ve hassasiyet gösterilmediği zaman kontrolün kaybolacağını vurgulamaktadır.

“İlişki” Kavramsal Kategorisine Göre Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tarafından “ilişki” kavramsal kategorisi altında 3 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar savaş (f=1), kaynaşmak (f=1), bıçak sırtı (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi savaş gibidir. Çünkü kim baskınsa onun sözü geçiyor.” (Y20)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılardaki ilişki ve etkileşime vurgu yapmıştır. Toplantıda baskın olmanın kabul görmek açısından gerekli olduğunu ifade ederek eleştirel bir görüş belirtmiştir.

“Toplantı yönetimi insanlarla kaynaşmak gibidir. Çünkü insanlarla iyi işler üretmek istiyorsan gerekli. İnsanların birbirini anlayabilmeleri, derinlerine çözüm olabilmeleri için gerekli.” (Y24)

“Toplantı yönetimi bıçak sırtı gibidir. Çünkü okul idaresiyle öğretmenler odası arasındaki iletişime bağlı olarak güllük gülistanlık olabilir. Karanlık, kavgaya da dönüşebilir.” (Y25)

Katılımcı bu görüşüyle toplantının seyrinin toplantı esnasındaki iletişime göre şekilleneceğini vurgulamaktadır.

“Sanat” Kavramsal Kategorisine Göre Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tarafından “sanat” kavramsal kategorisi altında 2 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar film senaryosu (f=1), tiyatro (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi film senaryosu yazmak gibidir. Çünkü bu film hep beraber izlenir. Öğretmenler, idareciler, öğrenciler sonucu birlikte görür ve sonuçtan etkilenir.” (Y11)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin önceden planlanması gereken bir süreç olduğunu belirtmiş ve sonuçlarından tüm paydaşların etkileneceğini vurgulamıştır.

“Toplantı yönetimi tiyatro izlemek gibidir. Çünkü başrolde biri var. Diğerleri başroldekini izliyor.” (Y21)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yöneticisinin dominantlığına vurgu yapmıştır. Toplantılarda katılımcıların pasif olduğunu ifade etmiştir.

“Doğa” Kavramsal Kategorisine Göre Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan okul yöneticileri tarafından “doğa” kavramsal kategorisi altında 2 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar deniz, derya (f=1), ağaç (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi deniz, derya gibidir. Çünkü sığ da olabilir derin de olabilir. Toplantıyı yönetmeye bağlı olarak toplantının etkisi değişir.” (Y8)

Bu görüşle toplantı yönetiminin çok kapsamlı bir süreç olduğu vurgulanmıştır.

“Toplantı yönetimi ağaç gibidir. Çünkü gövde okul müdürü ve idare, dallar öğretmenlerdir. Doğru gövde, doğru dallar ve yapraklar getirir.”
(Y16)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yöneticisinin önemine vurgu yapmaktadır. Toplantı yöneticisinin donanımı toplantının diğer paydaşlarını da yükseltir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin toplantı yönetimine ilişkin ifade ettikleri metaforlar ve bu metaforların ortak özellikleri bakımından oluşturulan kavramsal kategorileri Tablo 4’te sunulmuştur:

Tablo 4: Öğretmenlerin Toplantı Yönetimine İlişkin Metaforik Algıları

Kavramsal Kategoriler	Metaforlar	Kişi Sayısı f
Yönetim	Ülke yönetimi	2 (Ö2, Ö25)
	Sınıf yönetimi	2 (Ö8, Ö24)
	Takım yönetimi	2 (Ö17, Ö20)
	Asker, polis	2 (Ö11, Ö21)
	Gemi yönetimi	1 (Ö6)
	Orkestra şefi	1 (Ö15)
	Moderatör	1 (Ö19)
	Aile yönetimi	1 (Ö22)
Denge	Tahterevalli	1 (Ö4)
	Bina yapma	1 (Ö5)
	Terazi	1 (Ö10)
	Sabun	1 (Ö16)
	Yapboz	1 (Ö23)
Beklenmezlik	Çocuk bakımı	1 (Ö7)
	Lunapark	1 (Ö9)
	Yolculuk	1 (Ö12)
Aydınlatıcı	Işık	1 (Ö13)
	Teorem ispatı	1 (Ö18)
İletişim	Motivasyon	1 (Ö1)
	Ders anlatma	1 (Ö3)
Hız	Kaplumbağa	1 (Ö14)
Toplam		25

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmenler toplantı yönetimine ilişkin 6 kavramsal kategori altında toplam 25 adet metafor üretmişlerdir. Oluşturulan kavramsal kategoriler sahip oldukları metafor sayısına göre sıralandığında “yönetim, denge, beklenmezlik, aydınlatıcı, iletişim, hız” şeklinde ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi öğretmenler toplantı yönetimini daha çok “yönetim” kavramsal kategorisi altında değerlendirmiş ve bu doğrultuda tanımlama yapmıştır. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin

toplantı yönetiminin yönetim fonksiyonunu ön plana çıkardıkları görülmektedir.

Katılımcıların kavramsal kategoriler altında üretmiş oldukları metaforlar ve bu metaforların gerekçeleri doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

“Yönetim” Kavramsal Kategorisine Göre Öğretmenlerin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından “yönetim” kavramsal kategorisi altında 12 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar ülke yönetmek (f=2), sınıf yönetmek (f=2), takım yönetmek (f=2), asker, polis (f=2), gemi yönetmek (f=1), orkestra şefi (f=1), moderatör (f=1), aile yönetmek (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi ülkeyi yönetmek (meclis) gibidir. Çünkü farklı görüşte topluluklar var. Onları bir arada idare etmek küçük çaplı bir ülke ya da meclis gibidir. Çünkü onlarda da farklı tipte insanlar var.” (Ö2)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin farklı tipte ve farklı görüşte insanların yönetilmesini içermesi bakımından meclisi andırdığını vurgulamak istemiştir.

“Toplantı yönetimi gemi yönetmek gibidir. Çünkü sorunların çözümü ve hedeflere varmak için alınacak kararlar önem taşır.” (Ö6)

“Toplantı yönetimi sınıf yönetimi gibidir. Çünkü sınıftaki öğrencilerin ihtiyacı, durumu, hazırbulunuşlukları gibi toplantıdaki öğretmenlerin de durumlarına hitap edebilmek gereklidir.” (Ö8)

“Toplantı yönetimi trafik polisi gibidir. Çünkü okuldaki düzeni sağlar.” (Ö11)

Bu görüşle başarılı toplantı yönetiminin düzenin sağlanmasında önemi vurgulanmıştır.

“Toplantı yönetimi orkestra şefi olmak gibidir. Çünkü her bir konu ayrı önem arz eder ve her biri bir bütünlük oluşturur.” (Ö15)

“Toplantı yönetimi takım yönetmek gibidir. Çünkü orada görev dağılımı yapıyor. Bunların oylamayla seçilmesi lazım. Toplantı olması gerekir.” (Ö17)

“Toplantı yönetimi moderatör gibidir. Çünkü farklı görüşleri, tartışmayı yönetme, saygı, sevgi çerçevesinde yürütme var. Aynı zamanda toplantı sonrası buradan ne çıktı, sonuçları anlatır ve sunumunu yapar.” (Ö19)

“Toplantı yönetimi takım kaptanı gibidir. Çünkü kişinin yeteneğine göre görevlendirme yapıyor.” (Ö20)

“Toplantı yönetimi komutan gibidir. Çünkü yapılması gereken şeyleri komuta eder.” (Ö21)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yöneticisinin sevk ve idare görevine vurgu yapmaktadır.

“Toplantı yönetimi aile yönetmek gibidir. Çünkü günün sonunda herkes, her birey aynı eve toplanır.” (Ö22)

“Toplantı yönetimi ders yönetimi gibidir. Çünkü planlama, organize etme ve kontrolden oluşur.” (Ö24)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin ders planlama aşamalarını barındırdığını ifade etmektedir.

“Toplantı yönetimi ülke yönetimi gibidir. Çünkü toplantılar da yönetmeliklere göre yapılıyor ve şekilleniyor.” (Ö25)

“Denge” Kavramsal Kategorisine Göre Öğretmenlerin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından “denge” kavramsal kategorisi altında 5 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar tahterevalli (f=1), bina yapmak (f=1), terazi (f=1), sabun (f=1), yapboz (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi tahterevalli gibidir. Çünkü dengesizlik kötü sonuçlar doğurur. Denge gözetmek lazım.” (Ö4)

Bu görüşle başarılı bir toplantı yönetimi için dengeli davranmanın çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

“Toplantı yönetimi bina yapmak gibidir. Çünkü temeli sağlam olmazsa yıkılır, dağılır.” (Ö5)

Bu görüşle toplantıların sağlam ve dengeli bir şekilde ilerlemesi gerektiği dile getirilmiştir.

“Toplantı yönetimi terazi gibidir. Çünkü gündem maddelerine göre toplantı içerisinde inişli çıkışlı zamanlar yaşanabilir. Toplantı boyunca gerçekleşen bu zamanlar arasında bir terazi gibi denge işlevi görmek gerekir. Denge kurulamadığı takdirde toplantının amacı gerçekleştirilemez.” (Ö10)

“Toplantı yönetimi sabun gibidir. Toplantı dinamiklerinde zemin kaygandır. Burada müdürün buna göre önlemlerini toplantı öncesinden almış olması gerekmektedir.” (Ö16)

“Yapboz gibidir. Çünkü birden fazla parçalardan oluşur ve hepsi birbiriyle ilişkilidir ve ancak doğru planlanıp yapıldığı zaman amacına ulaşır ve bir bütün oluşturup anlamlı hale gelir.” (Ö23)

“Beklenmezlik” Kavramsal Kategorisine Göre Öğretmenlerin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından “beklenmezlik” kavramsal kategorisi altında 3 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar çocuk bakımı (f=1), lunapark (f=1), yolculuk (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi çocuk bakımı gibidir. Çünkü her an her şey olabilir. Beklenmeyen şeylerle karşılaşılabilir.” (Ö7)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminde beklenmeyen durumların olabileceği ve bunlara hazırlıklı olunması gerektiğini vurgulamak istemiştir.

“Toplantı yönetimi lunapark gibidir. Çünkü çoğunlukla güzel zaman geçirme ve eğlenme amacı ile gidilen lunaparkta hiç beklenmedik kazalar ve

mutсуzлuklar yaşanabilir. Lunaparkın ziyaretçileri gelmeden bakım yapılması ve de beklentiye yönelik hazırlık yapılması gereklidir.” (Ö9)

“Toplantı yönetimi yolculuk gibidir. Çünkü beklenmedik, ani gelişen olaylar yaşanabilir.” (Ö12)

Bu görüşle toplantı yönetiminin bir süreç oluşu vurgulanmış ve bu süreçte beklenmedik gelişmelerin yaşanabileceği ifade edilmiştir.

“Aydınlatıcı” Kavramsal Kategorisine Göre Öğretmenlerin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından “aydınlatıcı” kavramsal kategorisi altında 2 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar ışıık (f=1), teorem ispatı (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi ışıık gibidir. Çünkü olduğu zaman ne yapacağımızı, nasıl ilerleyeceğimizi görebiliriz.” (Ö13)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin ileriki sürecin planlanmasında yol gösterici olduğunu ifade etmiştir.

“Toplantı yönetimi teorem ispatı gibidir. Çünkü elinde veriler var. Var olan verilerle elde edilecek sonuç bellidir. Teorem her türlü ispat edilecek önermelere deniyor. Veriler ışığında önümüzü görmemizi sağlar.” (Ö18)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların veriye dayalı olarak yapılması gerektiğini ve verilerin iyi kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu sayede geleceğe yönelik yol gösterici bir işleve sahip olacağı ifade edilmiştir.

“İletişim” Kavramsal Kategorisine Göre Öğretmenlerin Toplantı Yönetimi Metaforları

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından “iletişim” kavramsal kategorisi altında 2 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metaforlar motivasyon (f=1), ders anlatmak (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metaforlar ve gerekçeleri şunlardır:

“Toplantı yönetimi maç öncesi motivasyon konuşması gibidir. Çünkü bu konuşmayı iyi yapabilirse performans %100’ün üzerine de çıkabilir. Kötü yaparsa alta da inebilir.” (Ö1)

“Toplantı yönetimi ders anlatmak gibidir. Çünkü hakimiyet, bilgi ve iletişim becerisi gerektirir. Bunlar olursa daha kolay bir yönetim olur.” (Ö3)

“Hız” Kavramsal Kategorisine Göre Öğretmenlerin Toplantı Yönetimi Metaforu

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından “hız” kavramsal kategorisi altında 1 metafor üretildiği görülmektedir. Bu metafor kaplumbağa (f=1) şeklindedir. Katılımcıların bu kategoride üretmiş oldukları metafor ve gerekçesi aşağıda verilmiştir:

“Toplantı yönetimi kaplumbağa gibidir. Çünkü alınan kararlar yavaş yavaş uygulanır.” (Ö14)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılarda alınan kararların uygulamaya geçirilmesindeki süreyi eleştirmiştir ve kararların çabuk uygulanmadığını ifade etmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplantı yönetimine ilişkin ürettikleri metaforlara bakıldığında toplantı yönetimini daha çok yönetimle ilişkili kavramlarla ifade ettikleri görülmektedir. Bununla beraber toplantı yönetiminin hassas bir yapıda olduğu ve dengeli bir şekilde yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir. Aynı zamanda toplantıların yönetimi iletişimin ve etkileşimin artmasında önemli bir yere sahiptir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Toplantıların yönetimi eğitim-öğretim açısından neden önemlidir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticisi görüşleri Tablo 5’te sunulmuştur:

Tablo 5: Okul Yöneticilerine Göre Toplantılar ve Toplantı Yönetiminin Önemi

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Yönetim	Yönetim	İşleyişi sağlama	9 (Y3, Y5, Y6, Y7, Y13, Y14, Y17, Y20, Y25)
		Karar alma	5 (Y1, Y7, Y9, Y10, Y17)
		Planlama yapma	5 (Y2, Y4, Y12, Y22, Y23)
		Zamanı yönetme	3 (Y2, Y11, Y25)
		Disiplin sağlama	1 (Y6)
	Etkileşim	Birliktelik sağlama	6 (Y9, Y10, Y12, Y13, Y15, Y18)
		Paylaşımında bulunma	3 (Y7, Y10, Y21)
		İletişim sağlama	3 (Y9, Y14, Y16)
		Farklı görüşleri alma	2 (Y8, Y9)
		Bilgi verme	1 (Y9)
	Koordinasyon	Ortak karar alma	4 (Y3, Y4, Y16, Y25)
		Uyumlu hareket etme	3 (Y10, Y18, Y19)
		İş birliği yapma	1 (Y19)
	Kurum kültürü	Kurum kültürü oluşturma	5 (Y1, Y14, Y18, Y19, Y21)
	Soruna odaklanma	Sorun çözme	4 (Y4, Y7, Y11, Y15)
	Tespit	İhtiyaçları tespit etme	3 (Y9, Y15, Y18)
		Durum tespiti yapma	1 (Y24)
	Kurumsal gelişim	İyileştirme	2 (Y3, Y19)
		Verimliliği sağlama	2 (Y3, Y25)
	Eğitim öğretim	Eğitim öğretim başarısını artırma	2 (Y6, Y10)

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin toplantılar ve toplantıların yönetiminin önemi ilişkin görüşleri görüş sayısına göre sırasıyla “yönetim”, “etkileşim”, “koordinasyon”, “kurum kültürü”, “soruna odaklanma”, “tespit”, “kurumsal gelişim”, “eğitim öğretim” alt temaları oluşmuştur. “Yönetim” alt temasında okul yöneticileri; işleyişi sağlama (f=9), karar alma (f=5), planlama yapma (f=5), zamanı yönetme (f=3) ve disiplini sağlama (f=1) bakımlarından toplantıların ve toplantıların yönetiminin yönetime katkısına vurgu yapmaktadırlar. “Etkileşim” alt temasında okul yöneticileri toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemini birliktelik sağlama (f=6), paylaşımında bulunma (f=3), iletişim sağlama (f=3), farklı görüşleri alma (f=2) ve bilgi verme (f=1) konularına katkı sağlamasına bağlamışlardır. “Koordinasyon” alt temasında ortak karar alma (f=4), uyumlu hareket etme (f=3), iş birliği yapma (f=1) açısından toplantılar ve toplantıların yönetiminin kurumdaki koordinasyonu sağlaması bakımından

önemli olduğu okul yöneticilerinin görüşlerinde yer almıştır. “Kurum kültürü” alt temasında kurum kültürü oluşturma (f=5) bakımından toplantılar ve toplantılarının yönetiminin önemli olduğu okul yöneticileri tarafından vurgulanmıştır. “Soruna odaklanma” alt temasıyla ilgili olarak okul yöneticileri toplantılar ve toplantıların yönetiminin sorun çözme (f=4) konusunda etkili olduğunu ifade etmişler. “Tespit” alt temasında toplantıların ihtiyaçları tespit etme (f=3) ve durum tespiti yapma (f=1) yönleriyle toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemine vurgu yapılmıştır. “Kurumsal gelişim” alt teması kapsamında iyileştirme (f=2) ve verimliliği sağlama (f=2) yönü bakımından toplantılar ve toplantıların yönetimi önemli görülmüştür. “Eğitim öğretim” alt temasında ise okul yöneticileri eğitim öğretim başarısını arttırma (f=2) konusundaki etkisinden dolayı toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemine vurgu yapılmıştır. Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Okulda sağlıklı bir okul kültürü ve okul ikliminin oluşabilmesi toplantılarda alınacak sağlıklı kararlarla mümkün olmaktadır. Sağlıklı kararlar da sağlıklı toplantı yönetimi sonucu olur.” (Y1)

“Okuldaki toplantılar sürecin planlanması ve bir yol haritası çizmesi açısından oldukça önemlidir. Okulun yönetimi, yönetim süreçleri, yapılan planlamaların hem oluşturulduğu hem paylaşıldığı yer okuldaki toplantılardır. Toplantıların yönetimi ise konu dışına çıkmamak ve bir çerçeve çizmek açısından önemlidir. Zamanı etkili yönetmek için toplantı yönetimi önemlidir.” (Y2)

“Çünkü okulun işleyişiyle ilgili, dönem ve yıllık kararlar ortak alınır. Toplantı demokratik olmalı, herkese söz verilmelidir. Herkesin amacı okulu daha ileri götürmek olmalı. Toplantılar bu sebeple çok önemlidir. İstenen verimin alınması da toplantının iyi yönetilmesine bağlıdır.” (Y3)

“Planlama yapmak, okul yönetimini kolaylaştırmak adına, ortak kararlar almak adına, sorun varsa katılımcılara sunum ve ortak çözüm bulmak için önemli. Birlikte çalışıyoruz, kararlar birlikte alınmalı.” (Y4)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların ortak planlama ve ortak karar alma bakımından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Okulun başında, ortasında, sonunda yapılıyor. Kararlar o yılın işleyişi, davranışlar, kurallar hepsi orada konuşuluyor. O sebeple toplantılar önemlidir. Toplantı yönetiminde ciddiyet olmazsa gevşeklik olur. Toplantı yönetimi bu açıdan çok önemli.” (Y5)

“Okulun işleyişi, okulun disiplininden tutun, eğitim öğretimle ilgili başarının arttırılması gibi pek çok konunun konuşulup değerlendirildiği ve sonuca ulaştırıldığı yer olması açısından çok önemlidir.” (Y6)

“Süreç yönetimi için önemli. Kararlar alıp öğretmenlere aktarabilmek, paylaşımda bulunmak için. Katılanların sorun ya da durumları daha kolay anlamalarını sağlamak için önemli.” (Y7)

“Farklı dünya görüşüne sahip öğretmenlerin gündem maddelerine farklı açıdan yaklaşımları söz konusu olduğu için yönetmelikler çerçevesinde toplantıların idare edilmesi için önem arz etmektedir.” (Y8)

“Alınan kararların uygulanması açısından, birlikteliği sağlamak için, eksikliklerin tespiti, yeni beyin fırtınası, yeni görüşlerin ortaya çıkması ve okulda iletişimin sağlanması için konuşulabilir ortam önemlidir. Ben özellikle devamsızlık, not, kıyafet onları hatırlatıyorum. Ölümcül noktaları. Genel şeyler zaten her toplantıda aynı.” (Y9)

“Bir kurumdaki başarının arttırılabilmesi için birlikte hareket edilmesi ve uyum içinde hareket edilmesi gerekir. Bunun için belli kararlar almak ve bütünlük içinde yol almak gerekmektedir. Ayrıca kurumun farklı birimlerinde çalışanların kendi alanlarındaki faaliyetler konusunda fikir alışverişinde bulunulduğu için toplantılar ve yönetimi önem teşkil eder.” (Y10)

“Sorun çözmek amaçlı önemlidir. Toplantılarda sorunlar masaya yatırılır. Çözüm önerileri konuşulur. Özellikle zamanı yönetmek toplantıyı yönetmek kadar önemlidir.” (Y11)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların özellikle sorunların çözülmesi konusunda gerekli olduğunu ifade etmektedir.

“Eğitim takım çalışmasıyla amacına ulaşır. Uygulama birliği ve doğru planlama başarıya götürür. Toplantılar ve etkili yönetilmesi bunlara katkı sağlar.” (Y12)

“Okuldaki birlik beraberlik için önemlidir. İş ve işlemlerin aksatılmadan düzen tertip içerisinde yürütülmesini sağlar.” (Y13)

“Okul iş ve işleyişinin kesintiye uğramaması adına önemli ve okuldaki iletişimi sağlamak için, okul iklimini olumlu yönde geliştirmek için önemli.” (Y14)

“Öğretmenlerin ihtiyaçlarının tek elden alınması, katılımcılarla görüşülecek konular hakkında beyin fırtınası yapılması, birliktelik sağlanması, soru ve sorunların paydaşlarla birlikte ele alınması yönünden önemli olduğunu düşünüyorum.” (Y15)

“Okuldaki iletişim için toplantılar önemlidir. Tüm öğretmenlerin bir arada olduğu, kararları ortak aldıkları için önemlidir. Toplantı yönetimi sınıf yönetimi gibidir. Doğru etkileşim için herkesin birbirini dinlediği ve anladığı ve çözümlerin üretildiği bir toplantı olmalıdır.” (Y16)

“Çünkü önemli kararlar alınıyor. Yıl içerisinde yapılacak faaliyetler planlanıyor. Komisyonlar oluşturuluyor. Bu nedenle tüm öğretmenlerin durumlara vakıf olabilmesi için toplantı yönetimi oldukça önemlidir.” (Y17)

“Okuldaki toplantılar tüm öğretmen ve idari kadronun aynı anda aynı ortamda toplanabildiği nadir zamanlardır. Bu sebeple olumlu okul iklimi oluşturmak adına da orada atılacak adımlar çok kıymetlidir. Aynı okuldaki birliktelik, uygulama birliği, ihtiyaçların tespiti için önemlidir.” (Y18)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların kurum çalışanlarını bir araya getirmesi ve kaynaşmayı sağlaması bakımından önemli olduğunu dile getirmiştir.

“Kurum kültürünün yerleşmesi bakımından önemli. İşlerin organize bir şekilde iş birliği içinde yönetilmesindeki aksaklıkları en aza indirmek için önemlidir.” (Y19)

“Genel olarak okulun işleyişini ve yönetimini öğretmenler ve idare birlikte yaptığı için önemlidir. Düzenin sağlanması adına önemlidir.” (Y20)

“İş ve işlerde bütünlük sağlanır. Okul idaresi ve öğretmenler arasında fikir alışverişi olur. Okul iklimine pozitif katkılar sağlar.” (Y21)

“Toplantı yol çizmek demek. İş ve işlemlerin planlanması için önemli, sağlıklı sonuçlar almak için konular dağılmamalı. Hedef şaşmamalı. Toplantının çerçevesini çizmek toplantı yönetimiyle alakalı. Gündemle ilgili konuşabilmek için toplantı yönetimi önemli.” (Y22)

“Düzenin sağlanması, planlama için önemli.” (Y23)

“Çalışma barışı açısından ne yapıp ne yapmadığını bilmek, yıl içerisinde ne zaman ne yapılacağını bilmek için önemlidir. Sık sık toplantı yapmak saçmadır.” (Y24)

“Verimlilik açısından önemlidir. Zaman yönetimini etkiler. Okulun planlanması, işleyişi açısından önemlidir. Karar verilebilecek, tüm öğretmenleri karar aşamasına dahil edebilecek bir platform toplantılar. İstenenin alınması için de toplantı yönetimi önemlidir.” (Y25)

Araştırmanın ikinci alt problemi “Toplantıların yönetimi eğitim-öğretim açısından neden önemlidir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 6’da sunulmuştur:

Tablo 6: Öğretmenlere Göre Toplantılar ve Toplantı Yönetiminin Önemi

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Yönetim	Karar	Karar alma	8 (Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö14, Ö15, Ö20)
		Kararları uygulama	4 (Ö1, Ö2, Ö6, Ö15)
	Planlama	Düzeni sağlama	4 (Ö5, Ö7, Ö22, Ö25)
		Dönemin planlanması	3 (Ö3, Ö11, Ö24)
		İşleyişin sağlanması	3 (Ö10, Ö12, Ö25)
	Koordinasyon	Ortak hareket etme	5 (Ö8, Ö10, Ö12, Ö16, Ö24)
		İş birliği sağlama	4 (Ö13, Ö21, Ö22, Ö23)
	Sorun çözme	Sorunlara odaklanma	5 (Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö19)
		İyileştirmenin sağlanması	2 (Ö13, Ö21)
	Eğitim Öğretim	Eğitim öğretimin planlanması	3 (Ö5, Ö9, Ö11)
		Başarıyı etkileme	2 (Ö2, Ö6)
		Eğitimin niteliğini artırma	1 (Ö23)
		Görüş alışverişinde bulunma	4 (Ö3, Ö9, Ö13, Ö20)
	Görüş alma	Farklı bakış açılarını alma	1 (Ö3)
		Bilgilendirmenin yapılması	1 (Ö23)
	Verim	Verimi artırma	5 (Ö8, Ö12, Ö18, Ö23, Ö24)
	Değerlendirme	Değerlendirme yapma	1 (Ö13)
	Resmiyet	Resmiyeti yerine getirme	1 (Ö17)

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin toplantılar ve toplantıların yönetiminin önemine ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşan alt temalar görüş sayısına göre sırasıyla “karar”, “planlama”, “koordinasyon”, “sorun çözme”, “eğitim öğretim”, “görüş alma”, “verim”, “değerlendirme”, “resmiyet” şeklinde oluşmuştur. “Karar” alt temasında öğretmenler, toplantıları ve toplantıların yönetimini karar alma (f=8) ve kararları uygulama (f=4) bakımından önemli görmüştür. “Planlama” alt teması kapsamında toplantılar ve toplantıların yönetimi düzeni sağlama (f=4), dönemin planlanması (f=3), işleyişin sağlanması (f=3) konularında etkili olması bakımından öğretmen görüşlerinde yer almıştır. “Koordinasyon” alt teması içerisinde ortak hareket etme (f=5) ve iş birliği sağlama (f=4) konularında toplantılar ve toplantıların yönetimi öğretmenler tarafından önemli görülmüştür. “Sorun çözme” alt temasında sorunlara odaklanma (f=5) ve iyileştirmenin sağlanması (f=2) yönünden toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemi vurgulanmıştır. “Eğitim öğretim” alt

temasında eğitim öğretimin planlanması (f=3), başarıyı etkileme (f=2) ve eğitimin niteliğini arttırma (f=1) konusunda toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemli olduğu dile getirilmiştir. “Görüş alma” alt temasında görüş alışverişinde bulunma (f=4), farklı bakış açılarını alma (f=1), bilgilendirmenin yapılması (f=1) görüş alma konusunda toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemini gösteren katılımcı görüşleri olarak yer almıştır. “Verim” alt temasında verimi arttırma (f=5) konusunda toplantıların ve toplantıların yönetiminin etkili olduğunu ifade eden görüşler belirtilmiştir. “Değerlendirme” alt teması altında değerlendirme yapma (f=1) açısından toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemi vurgulanmıştır. “Resmiyet” alt temasında toplantılar ve toplantıların yönetimi resmiyeti yerine getirme (f=1) yeri olarak görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Katılımcılara işin ciddiyetini aktarmak için. Konuşulan konuların, alınan kararların daha sonrasında uygulanması için. Aksi halde boş konuşma gibi bir durum olur.” (Ö1)

Katılımcı bu görüşü ile toplantıların ciddi bir organizasyon olduğunu ve alınan kararların uygulanması bakımından önem taşıdığını belirtmiştir.

“Okul, toplantılarda alınan kararlar doğrultusunda yönetildiği için, kararlar alınıp uyulacağı için önemli. Bu kararlar okulun başarısını etkileyen kararlar.” (Ö2)

“Çünkü dönemin planlaması orada yapılır. Farklı bakış açılarına açık bir ortamdır. Görüş alışverişi yapılır.” (Ö3)

“Okul o kararlar çerçevesinde yürümelidir. Ancak yürüdüğünü düşünmüyorum. Okulun iç tüzüğü gibi düşünülmeli. Çünkü her okulun kendi şartları var. Genelleme doğru değil. Toplantılar bir bakıma okulun vizyonu hakkında bilgi verir. Toplantıya bakarak okulun nasıl yönetileceği tahmin edilebilir.” (Ö4)

“İşlerin daha düzenli ve kolay yapılması için önemlidir. Eğitim öğretim faaliyetlerinin daha planlı yürütülmesini sağlar. Okuldaki sorunların hep birlikte konuşulmasına imkân sağlar.” (Ö5)

Katılımcı bu görüşüyle okuldaki faaliyetlerin sistematik bir şekilde ilerlemesinde toplantıların önemli olduğunu belirtmiştir.

“Okul sorunlarının çözümü ve akademik başarı ve hedeflere ulaşmak toplantılarda alınacak kararlara ve uygulanabilmesine bağlıdır.” (Ö6)

“Okul düzeni sağlanacağı için önemlidir. Okul düzeni toplantıda alınan kararla sağlanır. Öğretmenler ve yöneticiler ne kadar düzenli çalışırlarsa öğrencilerin de düzeni kurulmuş olur.” (Ö7)

“Ortak bir noktada buluşmak ve en yüksek verimi elde edebilmek için önemlidir.” (Ö8)

“Okulda öğrenci-öğretmen-veli arasındaki problemlerin çözülmesi, her bireyin kendi fikrini ifade edebilmesi açısından okulda yapılan toplantılar çok önemlidir. Eğitim öğretim sürecindeki değişikliklerin görüşülmesi açısından da oldukça önemlidir.” (Ö9)

“Okul işleyişinin devamının sağlanmasına katkıda bulunur. Karşılaşılabilecek sorunların tespit edilmesini sağlar. Karşılaşılan sorunların çözülmesi için yapılması gerekenler üzerinde fikir birliği sağlanmasına yardımcı olur. Doğru toplantı yönetimi toplantının amacının gerçekleşmesini sağlar.” (Ö10)

“Okuldaki toplantılar ve toplantıların yönetimi okul bünyesinde kısa ve uzun süreli planlamaların yapılabilmesini sağlarken eğitim öğretim sürecinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek için planlanan çalışmaların gerçekleşmesini sağlar.” (Ö11)

“Öğretmen, veli, öğrenci ve yöneticiler arasında koordinasyonu sağlar. Yönetimi iyi olan toplantılarda geri dönüşler verimli olur. Okulun işleyişi, yönetimi kolaylaştırır.” (Ö12)

“Toplantıya katılanlar arasında iş birliği artırma amaçlı önemlidir. Genel bir değerlendirme yapmak için toplantılar önemlidir. Görüşlerin alınması açısından, okulda daha iyi neler yapılabilir konusu açısından önemlidir.” (Ö13)

“Dönem boyunca yapılacak faaliyetler toplantılarda karara bağlandığı için önem teşkil eder.” (Ö14)

“Toplantılar, karar alınması ve uygulanması açısından önem taşır. Toplantıda alınan kararların uygulanabilir olması ve kararlı bir şekilde yapılması, okul fiziki yapısı, öğretmen, öğrenci, yönetici ve velileri etkiler.” (Ö15)

“Öncelikle yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, ortak amaç ve hedeflerin ortaya konulması ve grup bilincinin oluşturulması amacıyla önemlidir.” (Ö16)

“Toplantı resmiyet icabı yapılmaktadır. Müdür söylemek istediklerini söyler. Müfettiş geldiğinde müdür kendini korumak için yapmaktadır.” (Ö17)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların formalite gereği yapıldığını ifade etmiş ve toplantıların tek taraflı ilerlediğini belirtmiştir. Bu görüş, toplantıların verimli olmadığını, teftiş edilme durumunda gerekli olduğu için yapıldığını vurgulamaktadır. Bu katılımcıya göre toplantıların bir diğer yapılış amacı müdürün tek taraflı olarak bilgi aktarmak istemesidir.

“Öğretmenlerin çalışma verimliliğini artırması, iş ahlakını ortaya koyması ve motive edilmesi açısından çok önemli buluyorum.” (Ö18)

“Sorunların tespit edilip o ortamda yaşayan ve okulun işleyişinde etkili görev alan öğretmenlerin aktif olmasını, toplantı yönetimine ve okul yönetimine katkı sağlar.” (Ö19)

“Herkesin fikrini ve düşüncesini rahat ifade edebilmesi, “mış” gibi kararlar değil gerçekçi kararlar alınması için önemli.” (Ö20)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların kâğıt üzerinde kalmaması gerektiğini, alınan kararların uygulanması gerektiğini ifade etmiştir. Toplantı yönetiminin katılımcıların fikirlerini rahat bir ortamda ifade edebilmelerini sağlaması bakımından önemli olduğunu belirtmiştir.

“İş birliği, velilerle çocukların durumunu aktif kontrol, eksiklere müdahale gibi amaçları yerine getirir. Bu sebeple ne kadar iyi yönetilirse o kadar iyi sonuç alınır.” (Ö21)

“Eğitim öğretimin sistematik bir şekilde ilerlemesi için öğretmenler ve yöneticiler iş birliği içinde olmalıdır. Bunun için önemlidir.” (Ö22)

“Okuldaki toplantılar eğitimin niteliğini arttırmaktadır. Öğretmenler arasındaki iş birliğini güçlendirir. Okul ve öğrenci hakkında bilgi sahibi olabilmemiz için önemlidir. Toplantı yönetimi ise toplantının amacına hizmet etmesi ve daha verimli olması için önemlidir.” (Ö23)

“Okuldaki toplantılar öğretmenlerin ve idarenin planlı, uyum içinde çalışmasını sağlar. Toplantının yönetimi, toplantının iyi sonuçlar vermesi açısından önemlidir.” (Ö24)

“Okulun disiplini sağlanması açısından önemlidir. Okulun işleyişini doğru bir şekilde ilerletmek gereklidir. Bunun için toplantılar önemlidir. Tabii bunları iyi yönetmek de.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplantıların ve toplantı yönetiminin örgüt yönetimi açısından önemli olduğunu düşünmektedir. Bu doğrultuda karar, koordinasyon, planlama, uygulama süreçlerinin yürütülmesinde toplantıların etkili yönetimi son derece önemli görölmektedir. Toplantılar ve toplantıların yönetimi aynı zamanda sorun çözme bakımından önemli görölmektedir. Öte yandan eğitimin birincil amaçlarından olan akademik başarının sağlanması konusunda da toplantıların verimli geçmesi son derece önemlidir. Örgüt çalışanlarının kaynaşması ve kurum kültürü oluşması bakımından da toplantıların yönetimi önemli görölmüştür.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimini Etkileyen Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantı Yönetimini Etkileyen Faktörler	Katılımcı tutumları	Öğretmen tutumları	13 (Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y9, Y13, Y14, Y17, Y18, Y19, Y21, Y25)
		Yönetici tutumları	5 (Y5, Y9, Y17, Y20, Y25)
		Öğretmenlerin kişisel sorunları	2 (Y6, Y7)
		Bilerek krize sokma	2 (Y7, Y24)
		İlgi çekme çabası	1 (Y7)
		Öğretmen gruplaşmaları	1 (Y4)
		Katılımcı özellikleri	1 (Y12)
	Toplantı hazırlığı	Yöneticilerin hazırlıklı olması	7 (Y1, Y2, Y8, Y11, Y19, Y22, Y24)
		Öğretmenlerin hazırlıklı olması	5 (Y1, Y2, Y3, Y19, Y22)
		Ortak planlama yapılması	1 (Y15)
	Toplantı özellikleri	Toplantının konusu	3 (Y1, Y20, Y21)
		Toplantı süresi	2 (Y6, Y24)
		Toplantıda alınan kararlar	1 (Y7)
		Toplantı sayısı	1 (Y20)
		Ortamın uygun olması	3 (Y8, Y9, Y22)
	Ortam özellikleri	Oturma düzeni	2 (Y8, Y22)
		Okul iklimi	2 (Y12, Y18)
	Yönetici özellikleri	Yönetici yeterliliği	4 (Y8, Y9, Y16, Y17)
		Yönetici stilleri	1 (Y10)
		Okul türü	1 (Y17)
	Sistemsel Özellikler	Sistemsel değişiklikler	1 (Y23)
		Öğretmen ve idareci pozisyonlarının değişmesi	1 (Y5)

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlere ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri sırasıyla “katılımcı tutumları”, “toplantı hazırlığı”, “toplantı özellikleri”, “ortam özellikleri”, “yönetici özellikleri” ve “sistemsel özellikler” alt temalarında toplanmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen en önemli faktör katılımcı tutumlarıdır. Bu alt tema içerisinde öğretmen tutumları (f=13) toplantı yönetimini etkileyen faktörlerden en fazla görüş belirtilen faktör olmuştur. Ardından yönetici tutumları (f=5) da toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Yine katılımcı tutumlarına ilişkin öğretmenlerin kişisel sorunları (f=2), toplantıyı bilerek krize sokma (f=2), ilgi çekme çabası (f=1), öğretmen gruplaşmaları (f=1), katılımcı özellikleri (f=1) okul yöneticileri

tarafından belirtilen görüşler arasındadır. Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen bir başka faktör toplantı hazırlığıdır. Bu alt tema içerisinde yöneticilerin hazırlıklı olması (f=7), öğretmenlerin hazırlıklı olması (f=5) ve ortak planlama yapılması (f=1) okul yöneticilerinin ön plana çıkardıkları faktörler olarak görüşlerde yer bulmuştur. Toplantı yönetimini etkileyen bir başka konu ise toplantı özellikleridir. Toplantının konusu (f=3), toplantı süresi (f=2), toplantıda alınan kararlar (f=1) ve toplantı sayısı (f=1) toplantının özelliklerinden kaynaklanan ve okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında okul yöneticilerinin görüşleri arasında yer almıştır. Toplantı yönetimini etkileme konusunda ortam özellikleri de okul yöneticilerinin görüş belirttiği bir başka faktör olmuştur. Bu alt tema kapsamında ortamın uygunluğu (f=3), oturma düzeni (f=2) ve okul iklimi (f=2) toplantının yapılacağı ortamın özellikleriyle ilgili olup toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlerden bir diğeri yönetici özellikleriyle ilgilidir. Bu kapsamda yöneticinin yeterliliği (f=4) ve yönetici stilleri (f=1) toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında belirtilmiştir. Toplantı yönetimini etkileyen faktörlerle ilgili olarak sistemsel özelliklerin de etkili olduğu yönünde okul yöneticisi görüşleri tespit edilmiştir. Bu alt tema kapsamında okul türü (f=1), sistemsel değişiklikler (f=1) ve öğretmen ve idareci pozisyonlarının değişmesi (f=1) toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Toplantıya katılanların hazırbulunuşluk düzeyi, okul müdürünün ön çalışmasını yapmış olarak gelmesi, toplantı gündeminin okulu ve eğitimi ilgilendiren güncel konulardan seçilmiş olması toplantı yönetimini etkileyen konulardır.” (Y1)

Katılımcı bu görüşüyle katılımcıların toplantıya hazırlıklı gelmesinin toplantı yönetimini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu belirtmiştir. Okul müdürünün toplantı öncesinde toplantıyla ilgili hazırlık yapması ve

gündemi oluşturan konuların iyi seçilmesi toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında sayılmıştır.

“Öğretmenlerin tutumları son derece önemli. Öğretmenin toplantıya bakış açısı toplantı yönetimini doğrudan etkiler açıkçası. Öğretmenlerin de idarecilerin de toplantıya hazırlıklı gelmesi toplantı yönetimini etkileyen bir başka faktör.” (Y2)

“Benim gözümde öğretmenlerin tutumları çok önemli. Toplantılarda müdürlerin bir konuda konuşurken katılımcıların konu dışına çıkmaları... öğretmenlerin donanımlı olması, hazır gelmesi lazım.” (Y3)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetimini etkileyen en önemli faktörün öğretmenlerin tutumları olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenlerin toplantıya hazırlık yapmadan gelmeleri halinde toplantıya yeterince hakim olmadıkları için konu dışına çıkabilecekleri bunun da toplantı yönetimini olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir.

“Ekip iyiye toplantılar rahat geçiyor. Öğretmen kadrosu okulla alakası olmayan insanlardansa toplantıyı gereksiz uzatıyor. Onun için öğretmen tutumları çok önemli. Okuldaki öğretmen gruplaşmaları da toplantı yönetimini etkiliyor.” (Y4)

Katılımcı bu görüşüyle öğretmenlerin olumlu ilişkiler geliştirmelerinin toplantı yönetimini olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Öğretmenler arasındaki gruplaşmaların birlikteliği bozduğu, toplantıyı çıkmaza soktuğu ve böylece toplantı yönetimini olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

“Öğretmenler... Yani öğretmenlerin tutumu... Tabi okul müdürünün tutumu da önemli. Öğretmen kızmış, sen de kızdığın zaman olmuyor. Onu frenlemen lazım. Öğretmenin idareciliğe, idarecinin öğretmenliğe geçmesi toplantı yönetimini zorlaştırabilir zaman zaman.” (Y5)

Katılımcı bu görüşüyle öğretmenlerin ve okul müdürünün karşılıklı tutumlarının toplantı yönetimi açısından belirleyici olduğunu vurgulamak istemiştir. Öğretmen ve idarecilerin gerektiğinde birbirlerini sakinleştirmeleri gerektiği, kontrolü kaybetmemek gerektiği ifade edilmiştir. Katılımcının vurguladığı diğer bir konu ise idarecilik yapmış olan birinin

öğretmenliğe dönmesi durumunda hala otoritesini kullanmaya çalışmasının toplantıların yönetilmesini zorlaştırmasıdır.

“Fikir ayrılığına düşen öğretmenlerin toplantıyı amacından saptırmaması lazım. Toplantıyı sabote etmeye çalışanların engellenmesi gerekir. Herkesin birbirine saygı çerçevesi içinde fikirlerini beyan etmesini sağlar. Öğretmenler arasındaki kişisel problemlerin toplantıya yansıtılmak istenmesi bir faktör. Toplantının uzaması da toplantının verimini ve yönetimini etkiler. Bu gibi durumlara okul müdürü müdahale etmelidir. Mesela mola verilebilir veya ara verilebilir.” (Y6)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların zaman zaman örgüt menfaatlerinin ön plana alındığı yerler olmaktan çıkıp kişisel problemlerin ön plana alındığı yerler olmasının toplantıların yönetimini olumsuz etkilemesinden bahsetmektedir.

“Detaylı anlaşılması gereken, güç olan konuların görüşülmesi, öğretmeni zahmete sokabilecek kararların alınması, öğretmenin sorumluluğunu arttıran kararların alınması, bireysel atışmalar, toplantıyı bilerek krize sokmak, ilgi çekmeye çalışmak isteyen öğretmenlerin tuhaf soruları toplantı yönetimini olumsuz etkileyebiliyor.” (Y7)

“Ortamın uygun olması... yazın sıcakta klima, soğukta kalorifer önemli. Oturma düzeni önemli. Müdür ve idarecilerin toplantıya hazırlıklı gelmiş olmaları, gerekli veriler hazırlanmış olarak toplantıya başlanması, yöneticilerin yönetmeliklere hâkim olması, güncel değişiklikleri takip etmesi bu konuda önemlidir.” (Y8)

“Katılımcıların istekli tutum içinde olması, toplantının ortamı, atmosferi, ışık, ses, temiz, düzenli olması, yöneticinin tutumu, idarecinin yeterliği ve iyi yönetmesi, dağılmaması için müdahale etmesi çok önemlidir.” (Y9)

“Yönetici stillerine göre değişim göstermektedir. Kişilerin çekingen ve içe kapanık olmasından kaynaklı olarak toplantı yönetimi de etkilenmektedir.” (Y10)

“Toplantıya hazırlıklıysa çok rahat bir şekilde yönetebilir. Ancak hiçbir hazırlık yapılmadıysa zorlanabilir. Öğretmenleri iyi tanınması hazırlık yapmasında okul müdürüne yardımcı olabilir.” (Y11)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıya hazırlık yapmanın toplantı yönetimi için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Okul iklimi, iç ve dış paydaşlar, ekonomik durum, personel yapısı, katılımcıların bireysel farklılıkları etkiler. Okul iklimi, kurum kültürü yanlış oturmuşsa değiştirmek çok zor oluyor.” (Y12)

“Zorlaştıran faktör öğretmenlerin muhalefeti. Ama gereksiz muhalefet.” (Y13)

Katılımcı bu görüşüyle öğretmenlerin toplantılarda gereksiz bir şekilde muhalefet yapabildiğini ve bunun da toplantı yönetimini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

“Katılımcıların konuyu kişiselleştirmemesi gerekir bence. Kurum menfaatleri öne alınmalıdır. Karşılıklı hoşgörü, empati gerekli. Bunlar toplantı yönetimini doğrudan etkileyen şeyler.” (Y14)

“Gündem oluştururken personelle iş birliği içinde olunması, tarih ve saati belirlerken katılımcıların görüşlerinin alınması toplantıya olumlu bir yaklaşım getirmektedir. Okul personelinden gelecek soruların kişiselleştirilmeden cevaplanması ilişkilerin zedelenmesini engeller. Bu da toplantı yönetimini etkiler.” (Y15)

“Tecrübe, etkili konuşma, konuya hakimiyet, okula hakimiyet, alan hakimiyeti, zaman hakimiyeti, öğretmenleri yakından tanıma, okulun hedeflerini bilme, özel hedefleri bilme, öğrencileri tanıma ki ne yapabilir ne yapamaz diye, gereksiz tartışmalardan uzak durma toplantı yönetimini etkileyenler arasında sayılabilir.” (Y16)

“Tecrübe en başta. Çalıştığı okul türü ve kademesi önemlidir. Öğretmenlerin tutumu ve idarecinin de tutumu etkili tabii ki.” (Y17)

“Öğretmenlerin toplantının gereksizliğine olan inanç ya da tutumları dolayısıyla bir an önce bitmesini beklediklerini hissettiren tavırlar mesela

çok rahatsız edici. Her söylenen şeye muhalefet eden öğretmenlerle toplantının yönetimi de ayrıca zorlaşır. Bu anlamda okul iklimi toplantının yönetimini etkileyen en önemli faktördür bence.” (Y18)

“Öğretmenlerin tutumu, okul idaresinin ve personelin toplantı konusundaki hazırbulunuşluğu etkiler.” (Y19)

“Müdürün insanları dikkate alması, önemsemesi, dinlemesi, ilgilenmesi etkili; toplantıların sayısı da etkiler. Çok fazla olması etkiler. Toplantının içeriği de etkili, niteliği de etkili.” (Y20)

“Gündem maddeleri, toplantının hangi sebeple gerçekleştirildiği, öğretmenlerin kişisel ruh hali, tutumu toplantı yönetimini etkileyebilir.” (Y21)

“Ön hazırlık çok önemli. Toplantıyı yapan için de katılan için de. Bilgi sahibi olmak kaliteyi belirliyor. Diğer türlü toplantı kısır kalıyor. Fiziksel ortam da çok önemli. Öğretmenler odasında yapıyorum ben. Masanın çember düzeninde olması önemli.” (Y22)

“Sistemde çok sık değişiklik yapılması. Tutarsızlıkların ortaya çıkması toplantı yönetimini olumsuz etkilemektedir.” (Y23)

“Süre kontrolü yapması lazım, toplantıya hazırlıklı girmesi lazım. Her konuya gerektiği kadar süre vermek lazım. Sırf kaynatmaya gelen kişiler var. Onlar toplantı yönetimini etkileyebilir. Toplantı süresi uzun olmamalıdır. Toplantının uzun olması toplantı yönetimini olumsuz etkiler.” (Y24)

“Okul idaresiyle öğretmenin birbirine bakış açısı önemli. Aralarında bir gerginlik varsa hesap görme yeri olarak mı yoksa hep beraber öğrencilerin ve okulun sisteminin iyiliği için karar verilmesi gereken mecra mı? Bu sorunun cevabı toplantı yönetimini doğrudan etkiler.” (Y25)

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur:

Tablo 8: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimini Etkileyen Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantı Yönetimini Etkileyen Faktörler	Öğretmenlerin özellikleri	Öğretmenlerin tutumu	13 (Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö13, Ö17, Ö18, Ö20, Ö22)
		Öğretmenlerin karakteri	2 (Ö15, Ö16)
	Okul müdürünün özellikleri	Okul müdürünün yeterliği	4 (Ö2, Ö3, Ö8, Ö23)
		Okul müdürünün tutumu	4 (Ö11, Ö13, Ö14, Ö20)
		Okul müdürünün karakteri	3 (Ö14, Ö15, Ö23)
		Okul müdürünün ruh hali	1 (Ö12)
		Okul müdürünün öğretmenlerle kişisel sorunları	1 (Ö12)
		İletişim becerileri	4 (Ö3, Ö10, Ö23, Ö24)
	Okul müdürünün yönetsel becerileri	Zaman yönetimi	3 (Ö2, Ö4, Ö6)
		Salona hakimiyet	2 (Ö4, Ö19)
		Okula hakimiyet	1 (Ö24)
		Adaletli davranma	1 (Ö21)
		Toplantı mekânı	1 (Ö5)
	Toplantıdan kaynaklı faktörler	Toplantı içeriği	1 (Ö6)
		Toplantının yapılaş şekli	1 (Ö16)
		Toplantının yapılaş saati	1 (Ö17)
	Sistemsal faktörler	Mevzuat	3 (Ö1, Ö5, Ö25)
	Okuldan kaynaklı faktörler	Okulun fiziki durumu	1 (Ö5)
		Okuldaki aksaklıklar	1 (Ö7)

Tablo 8 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda oluşan alt temalar sırasıyla “öğretmenlerin özellikleri”, “okul müdürünün özellikleri”, “okul müdürünün yönetsel becerileri”, “toplantıdan kaynaklı faktörler”, “sistemsal faktörler”, “okuldan kaynaklı faktörler” şeklinde oluşmuştur. Öğretmenlerin özellikleri alt teması kapsamında okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında en fazla görüş belirtilen öğretmenlerin tutumu (f=13) olmuştur. Aynı alt temada öğretmenlerin karakteri (f=2) de toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında görülmüştür. Okul müdürünün özellikleri alt teması kapsamında ifade edilen görüşler görüş sayısına göre sıralandığında okul müdürünün yeterliği (f=4), okul müdürünün tutumu (f=4), okul müdürünün karakteri (f=3), okul müdürünün ruh hali (f=1), okul müdürünün öğretmenlerle kişisel sorunları (f=1) okul müdürlerinin toplantı

yönetimini etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir. Bir diğer alt tema olan okul müdürlerinin yönetsel becerilerinden kaynaklanan faktörlerin iletişim becerileri (f=4), zaman yönetimi (f=3), salona hakimiyet (f=2), okula hakimiyet (f=1), adaletli davranma (f=1) şeklinde sıralandığı görülmüştür. Toplantıdan kaynaklı faktörler alt teması kapsamında ifade edilen görüşler toplantı mekânı (f=1), toplantı içeriği (f=1), toplantının yapılış şekli (f=1), toplantının yapılış saati (f=1) şeklinde sıralanmıştır. Sistemsel faktörler alt temasıyla ilgili olarak mevzuat (f=1) toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlerle ilgili olarak okuldan kaynaklı faktörler alt teması kapsamında okulun fiziki durumu (f=1) ve okuldaki aksaklıklar (f=1) görüşleri dile getirilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Zorlaştıran şöyle diyebilirim, mevzuata uymak işi zorlaştırır. Her okul özelinde farklı konuşmalar, maddeler ön plana çıkabilecekken yukarıdan gelen maddeler işleri zorlaştırır. Öğretmenler, toplantıya katılım zorlaştırabilir. Bazen sadece muhalefet olsun diye müdüre karşı konuşma olabilir.” (Ö1)

“Öğretmenlerin görüşleri, davranış ve tutumları; okul müdürünün donanımı. Zaman da önemli bence. İyi ayarlayıp çok uzatılmamalı. Uzadığında olumsuz etkilenebiliyor.” (Ö2)

“Diksiyon, sesini doğru kullanamaması, müdürün diksiyonu, ses tonu... Bir de deneyimli biriyse kolay yönetir.” (Ö3)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminde deneyimin önemine vurgu yapmaktadır. Ses tonu ve diksiyonun da toplantı yönetiminde etkili olduğunu ifade etmiştir.

“Salona hakimiyet, insanlara hakimiyet. En önemli şey budur. Zamanın kontrol altına alınması da önemli. Saatlerce sürmemeli toplantı.” (Ö4)

Katılımcı bu görüşüyle toplantının çok uzun sürmesinin toplantı yönetimini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir.

“Okul içi faktörler ve Bakanlık emir ve istekleri etkilemektedir. Okul içi faktörler arasında öğretmenlerin tutum ve davranışları, okulun fiziki

durumu, toplantı yapılan mekân gibi şeyler sayılabilir. Bakanlıkla ilgili ise bazı isteklerin ya da yönetmeliklerin toplantıda görüşülmesi toplantının uzamasına ve yönetimin zorlaşmasına sebep olabilir.” (Ö5)

“Başarı-başarısızlık, disiplin, üyeler arasındaki tutum ve davranışlar, zamanı iyi ayarlamak ve tabii ki gündemin içeriği etkilemektedir.” (Ö6)

“Öğretmen tutumları, tavırları. Okul düzenindeki aksaklıklar.” (Ö7)

“Okul müdürlerinin konuya olan hakimiyetleri, personel hakkındaki bilgileri, kurum hakkındaki bilgileri ve yöneticilik yetenekleri toplantıyı etkilemektedir.” (Ö8)

“Konunun ciddiyeti... Öğretmenlerin konuya dair bakış açıları, olumlu ya da olumsuz tutumları... Ve bunu ifade etme becerileri...” (Ö9)

“Okul müdürünün hitabet ve diksiyon yeterliliği, öğretmenlerin iletişimi, toplantıya verdiği önem, anlayış ve müsamahalı olma dengesi toplantı yönetimini etkiler.” (Ö10)

“Toplantıya katılanların tutum ve davranışları okul müdürünün toplantı yönetiminin olumlu ya da olumsuz olmasına sebep olmaktadır. Okul müdürünün de öğretmenlerin de tutumu bu noktada önemli.” (Ö11)

“En başta müdürün ruh hali. Üstleri tarafından kendisine tebliğ edilmiş bir sorumluluğun var olup olmadığı. Okulda sorun, tartışma yaşadığı bir öğretmen varsa onunla muhatap olup toplantıda vakit geçirecek olması etkilemektedir.” (Ö12)

“Öğretmenlerin davranışları, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin bakış açıları, olaylar karşısındaki tutumları.” (Ö13)

“Okul müdürlerinin karakteristik özellikleri, tutumları, bakış açıları yönetimi etkiler.” (Ö14)

“Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mizaç ve karakter özellikleri.” (Ö15)

“Öğretmenler. Çeşitli öğretmen tipleri toplantının kolaylaşması veya zorlaşmasında önemli bir etkidir. İkinci bir faktör olarak da toplantının yüz yüze mi uzaktan mı olduğu yönetimi etkiler.” (Ö16)

“Öğretmenler arasında gereksiz yere boş konuşanlar müdürü rahatsız etmektedir. Toplantıyı uzatır, sinirleri gerer. Akşamüzeri olan toplantılarda bayanların eşleri ve çocukları beklemektedir.” (Ö17)

Katılımcı bu görüşüyle bazı öğretmenlerin konudan saparak toplantıyı gereksiz yere uzattığını vurgulamaktadır. Toplantı saatinin de uygun bir zamanda olmasının önemi vurgulanmış, akşamüzeri yapılan toplantılarda katılımcıları aileleri beklediği için toplantıya odaklanmanın düşük olduğu ve toplantının bir an önce bitmesinin beklendiği ifade edilmek istenmiştir.

“Maalesef öğretmen arkadaşların yıl içerisinde gereken çalışmaları yapmadıkları halde bu durumu konuşarak yaptıklarını söylemeleri, durumu biraz sıkıcı hale getiriyor. Bu da toplantıda çok vakit alıyor. İdareyi zor durumda bırakıyor. Sözüni kesemiyor.” (Ö18)

Katılımcı bu görüşüyle bazı öğretmenlerin toplantı amacına hizmet etmeyecek içerik ve sürede konuşmalar yaptıklarını ve toplantı yöneticisinin de müdahale edemediğini ifade etmektedir.

“Okul müdürünün salona hâkim olması. Ortamın sessizliğini sağlaması gerekir. Söz hakkı alınmadan ya da sözün kesilmesine izin verilmemesi gerekir.” (Ö19)

“Öğretmenlerdir. Sıkıntı yaşadığı durum ya da kişiyi açıkça söylerse kişiyle muhatap oluyor. Sorunu hallediyor. Genele hitap ettiği zaman öğretmenlerde huzursuzluk ortaya çıkıyor. Bu da toplantının uzamasına, yönetmenin zorlaşmasına sebep oluyor.” (Ö20)

Katılımcı bu görüşüyle okul yönetiminin uyarı niteliği taşıyan ifadelerini, muhatabı olan öğretmenlere doğrudan iletmesinin daha başarılı bir iletişim yöntemi olacağını vurgulamak istemektedir.

“Mesela farklı fikirler olduğunda orta yolu bulma açısından adil, eşit davranmazsa işi zorlaşır. İfadeleri sert olduğunda toplantı zıtlasmaya dönüşebiliyor.” (Ö21)

“Öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışları, görüş belirtmeye istekli olmaları olumlu yönde etkiler. Öğretmenlerin iş birliğine yanaşmamaları olumsuz etkiler.” (Ö22)

“Sözlü ve yazılı iletişim becerileri, yöneticilik vasfı, empati yapabilme, hoşgörülü olmaları yönetimi etkileyen faktörlerdendir.” (Ö23)

“Okul müdürünün öğretmenlerle olan ilişkisi ve iletişimi, okula olan hakimiyeti, sosyal becerileri yönetimi etkileyen faktörlerdir.” (Ö24)

“Milli eğitim, üst yönetim zorlaştırıyor. Mevzuat, yönetmelik zorlaştırıyor.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre toplantı yönetimini etkileyen en önemli faktör katılımcıların tutum ve davranışlarıdır. Katılımcıların toplantıya olumlu katkı sağlaması ya da toplantıyı bilerek krize sokma faaliyetleri toplantı yönetimini doğrudan etkilemektedir. Öte yandan okul müdürlerinin yönetsel becerileri de toplantı yönetimini birinci derecede etkilemektedir. Toplantı konusu, toplantı mekânı, teknik donanım gibi toplantı özellikleri de toplantıların yönetilmesinde etkili olmaktadır.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul müdürlerinin toplantılardaki tutum ve davranışları nasıldır?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantılardaki Tutum ve Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürlerinin Toplantıdaki Tutum ve Davranışları	Pozitif müdürler	Demokratik olma	9 (Y2, Y4, Y8, Y12, Y13, Y19, Y20, Y23, Y25)
		İletişime açık olma	5 (Y10, Y12, Y17, Y18, Y25)
		Adil olma	4 (Y5, Y6, Y9, Y16)
		Fikirlere önem verme	3 (Y13, Y21, Y22)
		Lider olma	2 (Y3, Y10)
		Yapıcı olma	2 (Y10, Y13)
		Çözüm odaklı olma	2 (Y5, Y24)
		Güven verme	1 (Y15)
		Karizmatik olma	1 (Y20)
		Saygılı olma	1 (Y11)
	Negatif müdürler	Otoriter olma	15 (Y1, Y3, Y4, Y8, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y19, Y20, Y22, Y23, Y24, Y25)
		İlgisiz olma	2 (Y1, Y4)

Kontrolcü müdürler	Sorumluluk almama	2 (Y3, Y14)
	Kendini ifade edememe	1 (Y4)
	Agresif olma	1 (Y17)
	Kontrolü kaybetme	1 (Y17)
	Gündem dışına çıkılmasını engelleme	3 (Y2, Y15, Y18)
	Dengeli olma	2 (Y16, Y17)
	Sakin olma	1 (Y7)
	İdare etme	1 (Y9)
	Sakinleştirici olma	1 (Y11)
	Zamana dikkat etme	1 (Y15)
	Esnek olma	1 (Y18)
	Disiplinli olma	1 (Y16)

Tablo 9 incelendiğinde katılımcı okul yöneticilerinin okul müdürlerinin toplantılardaki tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin davranışlarıyla ilgili olarak “pozitif müdürler”, “negatif müdürler”, “kontrolcü müdürler” alt temalarının olduğu görülmektedir. Pozitif olarak algılanan okul müdürlerinin demokratik olma (f=9), iletişime açık olma (f=5), adil olma (f=4), fikirlere önem verme (f=3), lider olma (f=2), yapıcı olma (f=2), çözüm odaklı olma (f=2), güven verme (f=1), karizmatik olma (f=1) ve saygılı olma (f=1) özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin negatif olarak algılanmalarının sebebi olarak otoriter olma (f=15), ilgisiz olma (f=2), sorumluluk almama (f=2), kendini ifade edememe (f=1), agresif olma (f=1) ve kontrolü kaybetme (f=1) gösterilmektedir. Kontrolcü olarak nitelendirilebilecek okul müdürlerinin ise gündem dışına çıkılmasını engelleme (f=3), dengeli olma (f=2), sakin olma (f=1), zamana dikkat etme (f=1), esnek olma (f=1) ve disiplinli olma (f=1) özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Bazıları otoriter, bazıları demokrat, bazıları da lakayt bir şekilde toplantının bitmesini, sonuçlanmasını bekler.” (Y1)

Katılımcı bu görüşüyle mesleki deneyimi süresince çeşitli tiplerde okul müdürleriyle karşılaştığını vurgulamaktadır.

“Toplantı esnasında demokratik olmak toplantının yönetimi açısından çok önemli bence. Çünkü demokratik bir ortamda yapılan toplantıda katılan kişiler de kendilerini söz sahibi hisseder. O yüzden ben demokratik

uygulamalar yapmaktan yanayım ve elimden geldiğince bu şekilde götürüyorum süreci. Bir başka önemli nokta da toplantının gündemden sapmasını engellemek. Özellikle buna çok dikkat ediyorum. Bazen öğretmenler etki alanımızın dışındaki konulara giriyorlar. Müdahale etmesen saatlerce tartışacaklar. Örneğin İlköğretim Kurumları Yönetmeliğini saatlerce tartışmanın gereği yok. Çünkü değiştiremeyiz, etki alanımızın dışında. Biz toplantıda etki alanımızda olan şeyleri konuşmalıyız. O yüzden toplantıyı gündemin dışına çıkarmamak çok önemli. Bunun için de özel çaba gösteriyorum.” (Y2)

“Bazısı çok keskin tutumda oluyor. Benim dediğim olsun diyen otoriter müdür de var, sorumluluk almayıp topu tamamen öğretmene atan da var. Bunlar başarılı olmuyor. Özellikle çalıştığı ekibinin fikrini alarak hareket eden lider tanımladığımız müdürle çalıştım. Tüm personeli bir araya getiren... O zaman anlayış ortaya çıkıyor.” (Y3)

“Hiç konuyla alakası olmayan müdürle de çalıştım. İki lafı bir araya getiremeyen de gördük. Despot olan da gördüm. Dediğim dedik olanlar da var, demokratik olanlar da mevcut.” (Y4)

“Genelde çözüm bulmaya çalışır, eksik olanları, yapılamayanları anlatmaya çalışır. Daha iyi yapalım diye... idarecilerin yetişmesiyle alakalı bir şey. İdarecilerin uzun süre birlikte çalışmasının sağladığı avantaj var. Uzun süre aynı okulda çalışmak, okul kültürünü bilmek önemli. Herkese eşit söz hakkı verir. İdarecilik sevk etmek demek, açık bulmak değil. Yorulmadan başarı gelmiyor.” (Y5)

“Herkese eşit davranmaya, herkese söz hakkı vermeye çalışılır. Toplantının adil bir şekilde yapılmasını sağlar. Taraflı davranmamak lazım. Herkesin dinlenmesi lazım. Fikirlerine saygı duyulması gerekir.” (Y6)

“Toplantı iklimini bozmayacak şekilde yumuşak tonda toplantının sonuçlanmasını sağlar. Karşı görüşlere karşı sinirlenmemeye çalışıyor. Yumuşak bir tutum ve davranış takınmaya çalışıyor.” (Y7)

“Kişiye göre değişir. Otoriter müdür vardır. Söz almak için izin vermez. Bizim ortamımız saygıya dayalı. Karşılıklı anlayış içerisinde, çoğunluk

prensibine uygun bir şekilde kararlar alarak toplantıyı gerçekleştiriyoruz.”
(Y8)

“Öğretmenlerin çoğu 40 yaş üstü olduğu için ortamı fazla germeden, toplantı amacına uygun idare etmeye çalışır. Adil, eşit davranma önemlidir.” (Y9)

Katılımcı bu görüşüyle öğretmen kadrosunun mesleki deneyiminin yüksek olmasının toplantılarda gerginlik çıkma olasılığını arttırdığını ifade etmektedir.

“Toplantıların verimli geçmesi için lider yönetici modeline göre hareket ederek tüm birim ve kişilerin toplantı gündem maddelerinde alanlarıyla ilgili katılım sağlamalarına, milli eğitim ve okul hedeflerine uygun kararlar konusunda gerekli yönlendirmeyi yaparak uygun kararlar alınmasını sağlamaya çalışır. İletişim becerilerini iyi kullanarak pozitif bir tutum içerisinde yapıcı bir tutum içindedir.” (Y10)

“Otoriter olmak ve konuya hâkim olmak zorundadır. Aynı zamanda kibar ve saygılı bir üslupla toplantıyı yönetmek durumunda. Tansiyonu yükseltmemeye çalışır. Yükselse de indirmeye çalışır.” (Y11)

“Genelde otoriter ve tek yönlü bir iletişim tutumu görülmektedir. Tabi istisnalar var. Demokratik ve iletişime açık bir tutum sergileyenler de var.”
(Y12)

Katılımcı bu görüşüyle otoriter müdürlerin çoğunlukta olduğunu ifade etmektedir.

“Oldukça yapıcı olur. Öğretmen fikirlerine önem verir. Alınacak kararların ortak akıl ürünü olmasını sağlar. Otoriter, baskıcı, fikirden ziyade emir komuta zinciri gözetan müdür de var tabii ki.” (Y13)

“Bazıları siz ne dersiniz deyin benim dediğim geçerlidir diyen yöneticiler var. Bazıları da karar sizin, siz imzalayacaksınız deyip kararı öğretmene bırakma yoluna gidiyor. Sorumluluğunu da almasını istiyor.”
(Y14)

“Okul müdürleri toplantıya katılan personelin ihtiyaçlarını, motivasyonunu, beklentilerini gerçekleştirecek güveni verir. İş ve işlemleri yapabilecek kapasitede potansiyel sahibi olmalı. Toplantı esnasında kişilerin bireysel ve gündem dışı isteklerine yer vermez. Toplantının belirtilen tarih ve saatte yapılmasına önem verir.” (Y15)

“Okul müdürü toplantılarda toplantının etkili olabilmesi için disiplini ön planda tutarak herkesin birbirine saygı duymasını sağlamaya çalışır. Çok sert değil, çok yumuşak değil. Öğretmenlerin birbirini dinlemediği bir toplantıdan sonuç beklenemez. Kararların alınması ve uygulanması için müdür gerektiği yerde otoriter olmaktadır. Ve mümkünse herkese söz hakkı vermeye çalışır.” (Y16)

“Genelde agresif bir tutum sergiliyorlar. Bunu toplantı yönetimi açısından olumlu görmüyorum. Ancak çok ılımlı, iletişime açık idareciler de var. Bazı idareciler de kontrolü tamamen kaybediyor. Ortasını bulmak lazım.” (Y17)

“Benim en çok önemseydiğim şey her öğretmenle mutlaka göz göze gelmeye çalışmak. Toplantının sadece bazı kişilerle yapılıyor algısı yaratmaması adına bunu önemsiyorum. Konuların dağılıp toplantının uzamasına müsaade etmeyecek kadar ciddi fakat öğretmenlerin gerilmeyeceği kadar esnek olmaya özen gösteriyorum.” (Y18)

“Teoride demokratik pratikte otokratik genelde.” (Y19)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürlerinin demokratik bir yönetim sergiliyor gibi görünüp otokratik uygulamalar yaptığını ifade etmektedir.

“Demokratik genellikle. Bazıları baskıcı da olabiliyor. Her iki türde müdürler de var. Yasal gücünü kullanan müdürler var. Zorlayıcı müdürler de var. Karizmatik türde müdür de vardır.” (Y20)

“Mümkün olduğunca öğretmenlerin fikir ve görüşlerine fırsat vermektedir. Toplantı samimi bir ortamda gerçekleştirilmektedir.” (Y21)

“Cesaretlendirici, yol açıcı, fikirleri beyan edici ortam oluşturmak için çalışıyorlar. Bazıları görüş beyan edilmesine fırsat vermiyor. Meslek yılı arttıkça katılımcı ortam oluşturmaktan uzaklaşıyor.” (Y22)

“Demokratik olanlar da var ama genelde tek taraflı bakan, görüşlere açık olmayanlar daha fazla.” (Y23)

“Bazı müdür vardır çözüm üretmeye çalışır. Her şeyi ben bilirim girmez. Onu tercih ederim. Tersi de var. Öğretmenlerin fikrini önemsemez, otoriter bir tutum sergiler. İnsanca bir şeyler yapabilmek benim mantığım.” (Y24)

“Eski tip müdürler daha antidemokratik şekilde yönetir. Çok fazla söz hakkı vermez. Karar alırken onun uygun gördüğü kararın alınmasını sağlar. Yeni tip müdür ise çok daha iletişim odaklıdır. Karar aşamasına öğretmeni de dahil ederek sorumluluğu paylaşır. Duruma göre her ikisinin de kullanışlı olduğu yer var.” (Y25)

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul müdürlerinin toplantılardaki tutum ve davranışları nasıldır?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 10’da sunulmuştur:

Tablo 10: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantılardaki Tutum ve Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürlerinin Toplantıdaki Tutum ve Davranışları	Pozitif müdürler	Saygılı olma	9 (Ö3, Ö5, Ö9, Ö13, Ö14, Ö15, Ö19, Ö24, Ö25)
		Adil olma	4 (Ö3, Ö5, Ö8, Ö11)
		Demokratik olma	3 (Ö8, Ö9, Ö22)
		Tutarlı olma	2 (Ö13, Ö15)
		Özgüvenli olma	2 (Ö6, Ö17)
		Yol gösterici olma	2 (Ö15, Ö16)
		Mevzuata hâkim olma	1 (Ö3)
		Günceli yakalama	1 (Ö3)
		Eşit mesafede olma	1 (Ö3)
		Eleştiriye açık olma	1 (Ö11)
		Yapıcı olma	1 (Ö21)
	Negatif müdürler	Otoriter olma	7 (Ö1, Ö2, Ö6, Ö16, Ö18, Ö23, Ö25)
		Değişken olma	2 (Ö12, Ö20)
		Ortalama kararlar alma	1 (Ö2)
		Çabuk bitsin diye uğraşma	1 (Ö4)
		Agresif olma	1 (Ö7)
		Gevşek olma	1 (Ö18)
		Uygulamada tutarsız olma	1 (Ö25)
		Bire birde söyleyemediklerini söylemeye çalışma	1 (Ö17)
	Önleyici müdürler	İlimli olma	3 (Ö7, Ö21, Ö22)
		Gerilimi önleme	1 (Ö19)
		Dengeli olma	1 (Ö10)

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantıdaki tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri sonucunda okul müdürlerini tutum ve davranışları yönünden “pozitif müdürler”, “negatif müdürler” ve “önleyici müdürler” alt temalarına ayırmak mümkündür. Pozitif olarak görülen okul müdürlerinde saygılı olma (f=9), adil olma (f=4), demokratik olma (f=3), tutarlı olma (f=2), özgüvenli olma (f=2), yol gösterici olma (f=2), mevzuata hâkim olma (f=1), günceli yakalama (f=1), herkesle eşit mesafede olma (f=1), eleştiriye açık olma (f=1), yapıcı olma (f=1) özellikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin negatif olarak görülmelerinin sebepleri ise otoriter olma (f=7), değişken olma (f=2), ortalama kararlar alma (f=1), toplantı çabuk bitsin diye uğraşma (f=1), agresif olma (f=1), gevşek olma (f=1), uygulamada tutarsız olma (f=1), bire birde söyleyemediklerini toplantıda söylemeye çalışma (f=1) durumları olarak ifade edilmiştir. Önleyici müdürler kapsamında da okul müdürlerinin toplantılarda ılımlı olma (f=3), gerilimi önleme (f=1), dengeli olma (f=1) davranışlarını gösterdiklerine ilişkin görüş belirtilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Biraz daha otoriter. Normalde olduklarından otoriter. Kurum müdürü kimliğiyle orada oluyorlar.” (Ö1)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürlerinin toplantı yöneticisi kimliğiyleyken normalde olduğundan daha otoriter bir tavır sergilediklerini ifade etmektedir.

“Ya çok sert olup topluluk görüşünü dikkate almayıp kendi kararlarının alınmasını sağlıyor ya da (yetersizse) herkesin görüşünü alıp ortalama kararlar alıyor.” (Ö2)

“İdeal olanı söyleyeyim. Yönetmeliklere hâkim olanlar, günceli takip edenler, herkesle eşit mesafede ilişki kuranlar, adil olanlar, her görüşe saygılı olanlar var. Bunlar ideal okul müdürü tutumları.” (Ö3)

“Maddeler bir an önce görüşülsün, fikirler alınsın, bitirelim. Toplantının çabuk bitmesi için uğraşırlar. Konuları uzatmamaya çalışırlar. Maddeleri hızlı hızlı geçerler.” (Ö4)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürünün toplantının çabuk bitmesi için ekstra çaba harcadığını vurgulamak istemektedir.

“Saygılı, çifte standart uygulamadan herkese adaletli davranmaya çalışmaktadır. Aksi durumda toplantı huzuru bozulur. Mümkün olduğunca eşit davranmaya özen gösterir.” (Ö5)

“Görev ve sorumluluk bilinciyle toplantının sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayarak otoriter bir tutum sergilemeye çalışmaktadır. Özgüvenlidir.” (Ö6)

“Genellikle olumlu ve ılımlı başlanır. Öğretmen tavırlarına göre agresifleşirler.” (Ö7)

Katılımcı bu görüşüyle toplantıların olumlu bir iklimde başladığını ve öğretmenlerin tavırlarına göre şekillendiğini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin öğretmen tavırlarına göre tutum ve davranış belirlediğini ifade etmektedir.

“Demokratik ve eşit bir davranış sergilemektedir.” (Ö8)

“Okul müdürümüz toplantı sürecini oldukça demokratik bir bakış açısıyla yönetmektedir. Söz almak isteyen her öğretmeni ilgi ile dinleyerek gerekli notlarını alır. Konuyla ilgili varılması gereken bir karar varsa bunu öğretmenlerle birlikte yapar.” (Ö9)

“Anlayışlı olma isteği ağır bastığı durumlarda toplantının önemi göz ardı edilmeye müsait oluyor. Ciddiyet ve anlayışlı olma tutumlarının dengeli halde olması gerekir.” (Ö10)

“Okul müdürlerinin toplantı esnasındaki doğru tutum ve davranış kalıpları toplantının verimliliği açısından son derece önemlidir. Toplantı boyunca doğru bir üslup ve davranış tarzı oluşturarak söz hakkı verirken adil olmaya çalışır, eleştirilere açıktır. Böyle olanlar toplantıları daha başarılı yönetiyor.” (Ö11)

“Başlarda gergin ve resmi, sonrasında sohbet havasında ilerleyen bir tavrı oluyor. Anlaşmazlıkların çıkması veya sorunlu bir durum görüşülüyorsa yeniden gergin ruh hali. Bir proje, yapılması gereken bir iş

veya işlem varsa dikte edici, öneri sunmadan istek, emir beyan eden bir tavır içerisinde olmaktadır.” (Ö12)

“Öğretmenlerin görüşmelerini dikkatle dinler. Tutarlı davranır. Saygılıdır.” (Ö13)

“Öğretmenlerin fikirlerini önemser ve bu doğrultuda düşüncelerini ifade etmesine fırsat verir.” (Ö14)

“Yol gösterici ve tutarlı. Görüşlere saygılıdır.” (Ö15)

“Otoriter müdürler toplantılarında kendi belirledikleri ilkeler doğrultusunda gitmesi ve aksini düşünen öğretmenleri kendi tarafına çekmeyi istemektedir. Bu doğrultuda özellikle hitabında hata yapmamaya gayret göstermektedirler ve sorgulayıcı bir tavırları vardır. Grup bilinci oluşturmayı amaçlayan müdürler ise emir doğrultusunda değil, toplantılarda öneri doğrultusunda gitmektedir.” (Ö16)

“Kendine güvenen müdür olayı fazla uzatmadan gereğini yapar. Kendine güveni olmayan uzatmaya çalışıp bire bir söyleyemediğini orada söylemeye çalışır.” (Ö17)

Katılımcı bu görüşüyle bazı müdürlerin öğretmenlere doğrudan iletemediği konuları toplantılarda iletme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir.

“Çok otoriterini de gördük. Toplantıları yeterince sıkıcıydı. Çok gevşegini de gördük. Toplantıyı yönetemeyeni gördük. İkisini de doğru bulmuyorum.” (Ö18)

“Herkes söz hakkı vermeye çalışıyorlar. Ortamın gerilmesine izin vermemeye çalışıyorlar. Harareti engellemeye çalışıyorlar. Herkes aynı fikirde olacak diye bir şey yok.” (Ö19)

“Öğretmenden bir isteği olduğu zaman rica dilini kullanırken çıkarıcı olduğunda, okulun genel işleyişinde bir aksaklık olduğunda yönetmelik dili kullanırlar.” (Ö20)

“Genel olarak rencide edici tutum olmuyor. Daha yapıcı konuşuyorlar. Uyumlular.” (Ö21)

“İlmlı davranırlar genelde. Öğretmenlerin görüşleri alınarak ortak karar vermeye çalışılır.” (Ö22)

“Otoritesini koruyacak şekilde fikir alışverişinde bulunur.” (Ö23)

“Farklı görüşlere açıktır. Alınan kararlar istişareye dayanmaktadır.” (Ö24)

“Bazıları çok otoriter. Öğretmen görüşlerine çok önem vermiyorlar. Bazıları da kararlar alınırken öğretmenlerin dediklerini ön planda tutuyorlar. Ama uygulama konusunda tutarlı olmayabiliyorlar.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenler okul müdürlerinin toplantılardaki tutum ve davranışlarının genellikle olumlu olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin toplantılarda adil, demokratik, iletişime açık, saygılı tutum ve davranışlar göstermeleri olumlu tutum ve davranışlar arasında gösterilmektedir. Öte yandan bazı müdürlerin toplantılarda otoriter bir tutum sergilemesi, demokratik uygulamalardan uzak durması, tutarsız davranışlar göstermesi gibi özellikleri olması olumsuz algılanmalarına sebep olmaktadır. Bazı müdürlerin ise toplantılarda daha çok önleyici, kontrolcü bir tutum içerisinde oldukları görülmekte ve bu müdürlerin sorun çıkmasını engellemeye çalıştıkları, ılımlı bir tutum içerisinde oldukları ifade edilmektedir.

3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı öncesi yapmaları gerekenler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 11’de sunulmuştur:

Tablo 11: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Öncesi Hazırlıkları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantıya Hazırlık	İçerikle ilgili hazırlık	Gündem hazırlama	25 (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25)
		İhtiyaç belirleme	4 (Y2, Y3, Y16, Y23)
		Müdür yardımcısıyla görüş alışverişinde bulunma	2 (Y11, Y21)
		Okul etkinlikleri için ön hazırlık yapma	2 (Y5, Y23)
		Sorunları tespit etme	2 (Y15, Y20)
		Sorunlara çözüm arama	1 (Y20)
		Başarıyı artırıcı fikirler sunma	1 (Y20)
	Teknik hazırlıklar	Duyuru yapma	6 (Y2, Y6, Y7, Y14, Y17, Y23)
		Zamanı planlama	4 (Y6, Y7, Y14, Y24)
		Toplantı mekanını hazırlatma	2 (Y6, Y13)
	Evraklarla ilgili hazırlık	Veri hazırlama	5 (Y8, Y10, Y16, Y22, Y25)
		Önceki toplantılarla ilgili hazırlık yapma	3 (Y5, Y17, Y25)
		Mevzuatla ilgili hazırlık yapma	2 (Y22, Y24)

Tablo 11 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı öncesinde yaptıklarının toplantıya hazırlık kapsamında faaliyetler olduğu görülmektedir. Bu hazırlıklar “içerikle ilgili hazırlıklar”, “teknik hazırlıklar” ve “evraklarla ilgili hazırlıklar” alt temaları şeklinde sıralanmıştır. Okul müdürlerinin içerikle ilgili hazırlıklar kapsamında gündem hazırlama (f=25), ihtiyaç belirleme (f=4), müdür yardımcısıyla görüş alışverişinde bulunma (f=2), okul etkinlikleri için ön hazırlık yapma (f=2), sorunları tespit etme (f=2), sorunlara çözüm arama (f=1), başarıyı artırıcı fikirler sunma (f=1) hazırlıklarında bulundukları ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin toplantıya ilişkin teknik hazırlıkları kapsamında duyuru yapma (f=6), zamanı planlama (f=4), toplantı mekânını hazırlatma (f=2) faaliyetlerinde bulundukları okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin toplantı öncesinde evraklarla ilgili hazırlıklarının ise veri hazırlama (f=5),

önceki toplantılarla ilgili hazırlık yapma (f=3), mevzuatla ilgili hazırlık yapma (f=2) olduğu konusunda görüş belirtilmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Toplantı gündemi hazırlar. Toplantıda alınacak kararlar ve konuşulacak konular üzerinde ön çalışma yapar.” (Y1)

“Her toplantının bir kurgusu olmalı. Belirli bir amacı olmalı. Bu amaç doğrultusunda gündem maddeleri belirlenmeli. Daha sonra belirlenen bu gündem maddeleri öğretmenlere en az 5 gün önceden paylaşılmalı ki onlar da o toplantı maddelerini okusunlar, eklemek istedikleri varsa ekleyelim ki herkesin ihtiyacına yanıt verecek bir gündem maddesi oluşturabilelim. Okulumuzun ihtiyaçları belirlenmeli, onlarla ilgili notlar alıyorum ben ki gerektiği yerde söyleyeyim diye. Yani toplantı öncesinde iyi hazırlık yapmak lazım. İyi gündem maddeleri hazırlamak lazım. Toplantının okulun amacına ve bundan sonraki etkileyişine katkı sunması lazım.” (Y2)

“Gündeme karar verilir. Görülen eksiklikler, toplantı gününe kadar belirlenir. Fiziksel özellikler de dahil. Bunlar belirlenir. Müdür, müdür yardımcılara görev tanımlarına ilişkin gördükleri eksiklikleri sorar. Toplantıda dile getirir.” (Y3)

“Bir kere iyi hazırlanmalı, konuları iyi belirlemeli, çözüm odaklı olmalı. Bunlar için ön çalışma yapılmalı. İyi hazırlanırsa iyi yönetir.” (Y4)

Katılımcı bu görüşüyle toplantı yönetiminin başarılı olması için toplantıya hazırlık yapmanın çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

“Gündem maddelerini hazırlıyor ve bir öncekilere bakarak yapılanlar ve yapılmayanları kıyaslıyor. Eksik kalanları tamamlamak için çalışmalar yürütüyor. Standart yapılan şeyler var. Ekstra okulun başarısını arttırmak için sınav, spor, etkinlik, sportif faaliyetler öğrencileri motive ediyor. Tüm bunlarla ilgili ön hazırlık yapıyor.” (Y5)

“Yapacağı toplantı ile ilgili gündem maddelerini belirler. Belirledikten sonra da ilgili kişilere bildirir. Toplantının daha sağlıklı yapılabilmesi için gündem maddeleri hazırlanarak toplantıya katılım sağlar. Kişilerin hazırlıklı gelmesi ve toplantının daha verimli olması açısından önemlidir.

Toplantının tarihi, yeri ve saati belirlenir. Toplantı yerinin toplantıya hazır olması sağlanır.” (Y6)

Katılımcı bu görüşüyle toplantının verimli geçmesi için gerekli hazırlıkların yapılması ve her türlü önlemin alınması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır.

“Gündem oluşturmak, maddelerle ilgili hazırlık yapmak. Yeni gelişmelerle ilgili gündem maddesi eklemek gibi işlemler yapmaktadır. Toplantının öğretmenlere iletilmesi, mesajla bildirilmesi, yer ve saat bilgisinin iletilmesi gibi işlemleri yapar.” (Y7)

“Bir hafta öncesinden gündem maddeleri yayınlanıyor. Maddelerin içeriğiyle ilgili veriler ilgili müdür yardımcısı tarafından hazırlanarak kurul gündemine sunuluyor.” (Y8)

“Toplantının gündem maddelerini tespit etmekte, gündem maddeleriyle ilgili önceden hazırlanmakta, toplantıyı sorunsuz ve amacına uygun yapmaya çalışmaktadır. Gündemi belirlemek konunun dağılmaması için önemli.” (Y9)

“Okulun ihtiyaçlarına göre ve milli eğitimin hedefleri doğrultusunda okul hedefleriyle birlikte gündem maddeleri hazırlama ve bunlarla ilgili verilerin hazırlanması işlerini yapmaktadır.” (Y10)

“Toplantı öncesi müdür ve yardımcıları görüş alışverişinde bulunur. Gündem maddeleri hazırlanıp toplantı öncesinde bu gündem maddelerini müdür ve müdür yardımcıları münazara etmelidir.” (Y11)

“Toplantının hedeflerini belirler ve ona göre gündem maddeleri listeler. Gereksiz maddelere yer verilmemelidir. Toplantı öncesi toplantıyı planlama kısmıdır.” (Y12)

“Konuşulacak konuların ön hazırlığını yaparız. Toplantının yeri hazır hale getirilir.” (Y13)

“Öncelikle yer, saat, zaman belirlenmektedir. Sonra gündem maddeleri belirlenerek öğretmenlerle paylaşılmaktadır. Eksik bir nokta da var. Bence toplantının bitiş saatini de bildirmelidir.” (Y14)

“İlk önce okulun mevcut sorunlarını önceden belirler. Ona göre gündem oluşturur. Gündeme öğretmen arkadaşların eklemesini istediği gündem maddesi varsa bunlar ele alınıyor.” (Y15)

“Gündem maddeleri esastır. Geçmiş, bugün ve gelecek için doğru gündem maddelerini oluşturmak. Gündem maddeleri hazırlamak, öğretmenlerden beklentiler, yapılan yanlışlar ve doğruları belirlemek, istatistiki bilgileri hazırda bulundurmak gerekir.” (Y16)

“Öncelikle gündem maddeleri belirlenir. Bir önceki seneye ilgili evrakları hazırlar. Hedeflere ne kadar ulaşıldığını kontrol etmek için. DYS’den toplantıyı öğretmenlere duyurur.” (Y17)

“Toplantıda görüşülecek konularla yani gündem maddeleri ile ilgili küçük notlar alıyorum ben. Sonrasında tekrar herkesi bir arada bulup duyuruyu yapmak ya da bir karar alınacaksa toplanmak mümkün olmayabilir.” (Y18)

“Gündemle ilgili maddeleri düzenler. Öğretmenlerin, personelin eksiksiz olarak toplantıya katılmasını sağlar.” (Y19)

“Gündem maddelerini belirler. Sorun kaynaklarına bakar sorun varsa. Çözüm önerileri sunabilir. Başarıyı arttırıcı fikirler sunabilir.” (Y20)

“Gündem hazırlama, hangi konularda konuşulacağını belirleme, idare ile ön görüşme yapmaktadır.” (Y21)

“Gündemi oluşturur. Kanunlara, yasalara, yönetmeliklere bakılır. Örneğin, ölçme değerlendirmedeki yönetmelikler. Yani resmi kısmı gözden geçiriyor. Mutlaka gündemi kontrol ediyor. Gündeme hâkim olmamız gerektiğine inanıyorum. Öğrenci, öğretmeni idareci bazlı ön çalışma yapıyor. Sayısal veriler hazırlanıyor.” (Y22)

“Gündem maddeleri, duyuruya çıkma gibi rutin yapılması gerekenleri çalışıp vizyonunu koyması gerekir. Bir önceki sene neler yapıldı. Ne kadarı başarıldı bunların değerlendirmesi yapılır. Okulun duyulmasını sağlayan etkinliklerin planlamasını yapar.” (Y23)

“Toplantının yeri, tarihi, saati bildirilir. Ne konuşulacağını yani toplantının gündemini, resmi yazıları, yönergeleri hazırlar. Önceden notlar alıp yapıp yapılmayanlar not alınır.” (Y24)

“Hazırlık aşaması, gündem maddelerinin belirlenmesi, içeriğiyle ilgili gerekli ön hazırlık. Örneğin, bir önceki toplantıda alınan kararların incelenmesi, öğrenci başarı durumu istatistiklerinin çıkarılması gibi.” (Y25)

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı öncesi yapmaları gerekenler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 12’de sunulmuştur:

Tablo 12: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Öncesi Hazırlıkları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantıya hazırlık	İçerikle ilgili hazırlık	Gündem hazırlama	19 (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25)
		Önceki gündem maddelerini kontrol etme	4 (Ö1, Ö11, Ö18, Ö19)
		Sorunlara çözüm arama	3 (Ö18, Ö19, Ö22)
		Sorunları tespit etme	2 (Ö19, Ö22)
		Görevlendirilecek kişilerin hazırlığını yapma	1 (Ö17)
		Ön görüşmeler yapma	1 (Ö5)
	Teknik hazırlık	Duyuru yapma	10 (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö10, Ö14, Ö15, Ö20, Ö21)
		Zamanı planlama	4 (Ö2, Ö10, Ö12, Ö25)
		Fiziki ve sosyal düzenleme	1 (Ö15)
	Materyal hazırlığı	Veri hazırlama	4 (Ö3, Ö7, Ö11, Ö16)
		Evrak hazırlama	3 (Ö1, Ö7, Ö11)
		Toplantıya ilişkin notlar alma	1 (Ö1)
	Kişisel hazırlık	Kendini hazırlama	3 (Ö13, Ö16, Ö17)

Tablo 12 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantıya hazırlıkla ilgili öğretmen görüşleri “içerikle ilgili hazırlık”, “teknik hazırlık”, “materyal hazırlığı” ve “kişisel hazırlık” alt temaları altında toplanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı içeriğiyle ilgili olarak gündem hazırlama (f=19), önceki gündem maddelerini kontrol etme (f=4), sorunlara çözüm arama (f=3), sorunları tespit etme (f=2), görevlendirilecek kişilerin hazırlığını

yapma (f=1), ön görüşmeler yapma (f=1) şeklinde hazırlıklar yaptığını belirtmişlerdir. Teknik hazırlıklar alt teması içerisinde duyuru yapma (f=10), zamanı planlama (f=4), fiziki ve sosyal düzenleme (f=1) okul müdürlerinin toplantı öncesindeki teknik hazırlıkları arasında ifade edilmiştir. Toplantıya hazırlık kapsamında materyal hazırlama alt temasında da okul müdürlerinin veri hazırlama (f=4), evrak hazırlama (f=3), toplantıya ilişkin notlar alma (f=1) şeklinde hazırlık yaptıkları belirtilmektedir. Okul müdürlerinin kişisel hazırlık kapsamında ise kendini toplantıya hazırlama (f=3) konusunda çaba gösterdikleri öğretmen görüşlerinde ifade edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Öncelikle uyması gereken mevzuat var. Buna göre toplantı yapmalıyız diyorlar. Ona göre hazırlaması gereken evrak varsa onları hazırlar. Önceki yılların toplantı tutanakları var, kurullar var. Bir de toplantıyı yasal olarak duyuruya çıkması gerekiyor. Bunu öğretmenlere yapıyor. Toplantıda konuşulacaklara ilişkin notlar alıyordur.” (Ö1)

“Sadece gündem maddeleri oluşturuyor. Bir önceki yılın kopyası! Toplantıyla ilgili bilgileri öğretmenlere duyuruyor. Saati, günü vesaire...” (Ö2)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürlerinin toplantı öncesinde ciddi bir hazırlık yapmadığını, sadece gündem maddelerini hazırladığını ifade ediyor. Gündem maddelerini de önceki yılın aynısı şeklinde hazırladığını eleştirel bir ifadeyle dile getirmektedir.

“Gündem maddelerini oluşturur. Paylaşılması gereken okulun başarı durumu, devamsızlık gibi bilgileri hazırlar. İlgililere ulaşır. Toplantı bilgilerini duyurur.” (Ö3)

“Gündem maddelerini belirleyip görüşülmeye hazır hale getirir. Toplantıyı duyururlar.” (Ö4)

“Toplantıyla ilgili hazırlıklar, bazen ön görüşmeler yapabilmektedir. Bu hazırlıklara örnek vermek gerekirse örneğin, gündem maddelerinin hazırlanması, gündeme alınacak önemli konuların gözden geçirilmesi gibi hazırlıklar söylenebilir.” (Ö5)

“Kurul gündem maddelerini belirleyerek katılımcıları davet etmektedir.” (Ö6)

“Toplantıya hazırlık yapmaktadır. Toplantıda gerekecek olan verileri, yönetmelikleri hazırlamaktadır. Toplantı maddelerini belirlemektedir.” (Ö7)

“Okulun işleyişi ve yeni yönetmeliklerle ilgili ihtiyaç duyulan konular ile birlikte hareket edebilmesi gereken konuları değerlendirerek toplantı maddelerini oluşturmakta ve toplantıya hazırlık yapmaktadır.” (Ö8)

“Toplantıda konuşulacak, görüşülecek gündem maddeleri ile ilgili hazırlık yapılmaktadır.” (Ö9)

“Toplantı gündem maddelerini okul ihtiyaç durumuna göre belirler. Bu gündem maddelerini oluştururken toplantı tarihini, amacını göz önüne alır. Toplantının zamanını planlar. Planlanan toplantıyı katılacak olan tüm personele duyurur.” (Ö10)

“Okul müdürleri toplantının içeriğine göre maddeler belirler. Hazırlıklar yapmalı. Özellikle eğitim öğretim süreciyle ilgili somut veriler sunmalı, istatistiklere önem göstermelidir. Toplantı içeriğini dikkate almak, daha önceki toplantı tutanaklarını kontrol etmek ve toplantı başlangıcında gerekli olduğunu tekrardan paylaşmalıdır.” (Ö11)

“Gündem maddeleri çıkarmakta, toplantı yeri ve saatini belirlemektedir.” (Ö12)

“Toplantı öncesinde gündemi hazırlar. Konuşmaya yönelik kendini hazırlar.” (Ö13)

“Gündem maddelerini hazırlar ve iletir.” (Ö14)

“Toplantının gündem maddelerini hazırlar. Öğretmenleri haberdar eder. Gerekli fiziki ve sosyal düzenlemeleri yapar.” (Ö15)

“Okulun misyon ve vizyonuna yönelik önceliklendirilecek alanlarda öğretmenlere bunları aşılacak argümanlar belirlemelidir. Hitap ve önceliklendirilecek konularda konuşmasını belirlemelidir.” (Ö16)

“Kendi ön hazırlığını yapar. Görevlendireceklerine isim yazar. Toplantıda bildirir.” (Ö17)

“Önceki toplantıların gündem maddelerine bakarlar. Okulu bekleyen çözümlerle ilgili araştırma yaparlar.” (Ö18)

“Bir önceki toplantıda alınan kararlar neydi, neler yapıldı, sonuçlar ne oldu bunları tespit eder. Ve okulda yeni sorunlar nedir, bunlarla ilgili çözüm üretmek için fikirler alır.” (Ö19)

“Duyuru, kısa bilgilendirme, katılanların hazırlıklı gelmesi için açıklama.” (Ö20)

“Gündem maddelerini hazırlarlar. İlgililere bildirirler.” (Ö21)

“Okuldaki sorunların çözümüne ilişkin plan program yapar. Bununla ilgili gündem maddelerini hazırlar.” (Ö22)

“Toplantı gündem maddelerini belirleyip ona göre planlama yapmaktadır.” (Ö23)

“Toplantı gündem maddelerini okuyup buna göre toplantı hazırlığı yapmaktadır.” (Ö24)

“Genel bilgi veriyor. Toplantı günü, saati gibi... Gündem maddelerini hazırlar.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenler okul müdürlerinin toplantı öncesinde yaptıklarına ilişkin ağırlıklı olarak gündem maddelerini hazırlama konusuna vurgu yapmışlardır. Toplantı öncesi yapılanlarla ilgili diğer vurgulanan konu ise toplantının katılımcılara duyurulmasıyla ilgili iş ve işlemlerdir. Okul müdürlerinin toplantı öncesi yaptıklarına ilişkin ön plana çıkarılan diğer bir konu da toplantıda kullanılacak olan evrakların ve verilerin hazırlanmasıdır.

3.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı sürecinde yapmaları gerekenler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 13’te sunulmuştur:

Tablo 13: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sırasındaki Faaliyetleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantı sırasında yapılanlar	Katılım odaklı yapılanlar	Görüş alışverişinde bulunma	16 (Y3, Y4, Y6, Y8, Y9, Y10, Y14, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25)
		Öğretmen katılımını sağlama	8 (Y5, Y6, Y10, Y12, Y13, Y17, Y18, Y22)
		Sorunlara odaklanma	3 (Y15, Y16, Y20)
		Ortak karar alma	2 (Y9, Y12)
		Koordinasyon sağlama	2 (Y19, Y20)
	Toplantı odaklı yapılanlar	Gündemi takip etme	13 (Y2, Y3, Y4, Y5, Y7, Y8, Y9, Y10, Y15, Y16, Y17, Y21, Y25)
		Gündem dışına çıkılmasını engelleme	5 (Y1, Y6, Y7, Y14, Y21)
		Karar alma	4 (Y14, Y16, Y19, Y25)
		Toplantı süresini belirtme	2 (Y2, Y22)
		Toplantı amacına göre strateji geliştirme	2 (Y2, Y19)
		Moderatörlük yapma	2 (Y11, Y22)
		Planlama yapma	2 (Y3, Y17)
		Süreyi kontrol etme	1 (Y16)

Tablo 13 incelendiğinde katılımcı okul yöneticileri, okul müdürlerinin toplantı sırasında yaptıklarına ilişkin görüşlerini “katılım odaklı yapılanlar” ve “toplantı odaklı yapılanlar” alt temalarında toplanacak şekilde ifade etmişlerdir. Görüş alışverişinde bulunma (f=16), öğretmen katılımını sağlama (f=8), sorunlara odaklanma (f=3), ortak karar alma (f=2), koordinasyon sağlama (f=2) okul müdürlerinin toplantı sırasında katılım odaklı yapmış oldukları arasında belirtilmiştir. Katılımcı okul yöneticileri okul müdürlerinin toplantı sırasında toplantı odaklı yaptıklarını ise gündemi takip etme (f=13), gündem dışına çıkılmasını engelleme (f=5), karar alma (f=4), toplantı süresini belirtme (f=2), toplantı amacına göre strateji geliştirme (f=2), moderatörlük yapma (f=2), planlama yapma (f=2), süreyi kontrol etme (f=1) şeklinde ifade etmişlerdir. Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Toplantının amacına ulaşabilmesi için gündem dışına çıkılmasını ve gereksiz konularda toplantının uzatılmasına izin vermez.” (Y1)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürünün toplantı esnasında istenmeyen davranışların önüne geçmeye çalıştığını ifade etmektedir.

“Ben ilk önce toplantıya başladığımda gündem maddelerini okurum. Toplantının yaptığım planlama doğrultusunda yaklaşık olarak ne kadar süreceğini belirtirim. Örneğin toplantımız 1 buçuk saat sürecektir diye söylerim. Toplantıyı zamansal olarak iyi yönetemezsen karşı taraf sıkılmaya başlıyor, kopmaya başlıyor. Dolayısıyla herkesi bir arada tutabilmek için bir hedef koymak lazım. O hedef doğrultusunda toplantıyı planladığınız zamanda bitirmeniz lazım. Bunu önemli bir şey olarak görüyorum ben. Genelde kısa toplantılar yaparım. Şöyle bir söz var: “Hiçbir şey yapmak istemediğinizde toplantılar vazgeçilmezdir.” Toplantının da belli bir amaca hizmet etmesi lazım. Bazı konularda bizim bilgilendirme yapmamız lazım. Örnek veriyorum mevzuat konusunda bir açıklama yapacaksak daha çok bilgilendirici bir açıklama yaparız. Ama mesela okuldaki akran zorbalığının önlenmesiyle ilgili maddelerde şunu soruyorum mesela o tür maddelerde: Hangi akran zorbalıkları yapıyor, siz neyi gözlemliyorsunuz? Tek tek söz veriyorum söz almak isteyenlere. Sonrasındaysa “ne yaparsak peki bunları yönetebiliriz, bu akran zorbalığını engelleyebiliriz” diye tekrardan onlardan bir şeyler çıkmasını istiyorum aslında. Çünkü onlardan gelen önerilerin kabul edilmesi işin uygulanabilirliğini arttırıyor açıkçası.” (Y2)

“Toplantı başladıktan sonra gündem maddelerini takip ederek toplantıyı gerçekleştirir. Söz almak isteyenlerin düşüncelerini alarak toplantı tutanaklarına ekletir. Planlamalar yapar.” (Y3)

“Toplantı esnasında maddeleri okuyorum. Tek tek maddeleri açarak hangi konu üzerine konuşulması gerektiğini ifade ediyorum. Kendi fikirlerimi beyan ediyorum. Öğretmenlere soruyorum, fikirleri alıyorum.” (Y4)

“Gündem maddelerini iyi açıklamaya çalışıyor ve öğretmenleri okulun iyi yönetilmesi, öğrencilerin iyi yetiştirilmesi için teşvik ediyor. Öğretmenleri motive etmeye çalışıyor. Onları da işin içine çekmek istiyor. Alınan kararları uygulamak için öğretmen desteğini istiyor. Yalnız okul idaresiyle olacak iş değil çünkü.” (Y5)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılarda okul yönetiminde kolektif bilincin oluşmasına çalıştığını, herkesi sürece dahil etmeye çalıştığını ifade etmektedir.

“Toplantı anında toplantının koordineli bir şekilde yürütülmesini, yönetilmesini sağlar. Herkese söz verir. Herkesin toplantıya katılımını sağlar. Konuyla ilgili fikir alışverişinin yapılmasını destekler. Toplantı içeriğinin gündem dışına çıkmamasını sağlar. Disiplin ve ciddiyet içerisinde toplantının yapılmasını, devam ettirilmesini sağlar.” (Y6)

“Sırayla gündem maddelerine göre konuları görüşüyor. Karşı görüşlere göre açıklamalar yapıyor. Gündem dışı soru geldiğinde dilek ve temenniler bölümüne aktarıyor akış bozulmasın diye.” (Y7)

“Gündem maddeleri okunur. İlave yapılması istenen madde varsa uygun görüldüğü takdirde eklenir. Hiyerarşik sırayla herkese söz hakkı verilerek tartışmalara mahal vermeden maddeler görüşülür.” (Y8)

“Önce gündem maddelerinin eksiksiz olarak konuşulması sağlanır. Her gündem maddesiyle ilgili konuşmak isteyenlere söz verir, konuşturur, birlikte karar alır. Her madde için karar almak önemlidir. Müfettiş geldiğinde her madde için karar alınmış mı diye bakıyor. Ortak karar alındığında daha etkili oluyor.” (Y9)

“Okul müdürü toplantıyı belirlenen gündem maddelerine göre uyumlu bir şekilde yönetmeye ve gündem maddelerinin içeriği konusunda okulun tüm paydaşlarını katarak bilgi verme ve görüş bildirme konusunda teşvik etmeye çalışır.” (Y10)

“Moderatörlük görevi üstlenirler. Çünkü toplantı sadece müdürün konuşacağı brifing şekline yönelmemelidir.” (Y11)

“Demokratik bir ortam sağlayıp katılımı teşvik etmektedir. Katılımcıları ortak bir karara ulaştırmak için cesaretlendirir.” (Y12)

“Toplantıyı açar, yönetir. Öğretmenleri toplantıya dahil etmeye çalışır.” (Y13)

“Bir kere müdürlere karar alma mercii olarak bakılıyor. Ancak bu her madde için geçerli olmamalı. Bazı maddelerde öğretmen fikirleri önemli. Karar verilmeyen noktalarda karar verici olmalıdır. Bazen kişisel mevzulara dalınıyor. Toplantının gündem konusunda kalmasını sağlar okul müdürü.” (Y14)

“Toplantıda gündemi yönetir, süreci yönetir. Öğretmenlerden gelen istek, dilek önerileri, net olarak yıl içerisinde yapılması gereken iş ve işlemlerin takibini yapar. Sorunları bire bir dinler.” (Y15)

“Toplantıyı yönetir. Kargaşayı önler. Toplantının gündem maddelerine uygun yürümesini sağlar. Kararların alınmasını sağlar. Kararlara uyulması için uyarılarda bulunur. Herkesi dinler, herkese söz verir. Öğretmenlerin aklındaki soru ve sorunların çözümüne destek verir. Süreyi kontrol eder.” (Y16)

“Gündem maddeleri sırayla okunarak öğretmenlerin görüş bildirmesini sağlar. Yıl içi planlama yapılır. Öğretmenleri zaman zaman toplantıya katılım konusunda uyarır.” (Y17)

“Gündem maddelerinin öğretmenlerle birlikte belirlenmesinden toplantının bitimine kadar sürece herkesi dahil etmeye özen gösteriyorum. Toplantılar sadece okul müdürlerinin duyurularını ya da öğretmenlerden talep ve beklentilerini ilettikleri ortamlar değildir bence. Bu sebeple öğretmenlerin kendini ifade etmelerine olanak sunmak da önemli. Ben buna da dikkat ediyorum süreçte.” (Y18)

“Toplantının amacına uygun bir şekilde yapılmasını sağlar. Öğretmenlerin ve branşların birbirleriyle uyumlarını koordine eder. Kararların alınmasını sağlar.” (Y19)

“Gündeme yönelik fikirlerini öne sürer. Olan sorunlara çözümler üretebilir. Birlikte görev dağılımı yaparak personeli koordine eder. Toplantıyı başlatır ve bitirir.” (Y20)

“Gündem maddeleri üzerinden toplantı yürütülür. Diğer taraftan öğretmenlerin görüşleri üzerinden farklı konular toplantıya dahil olabilir.

Bu süreçte gündemden çıkmadan bir yandan da spontane gelişen durumlar arasında bir denge sağlanmaya çalışılır.” (Y21)

“Moderatör pozisyonunda olmayı tercih ediyorlar. Açılış, kapanış, süresi... Ne kadar süreceğini söylemek önemli. Gündem maddelerinde katılımcıları cesaretlendirmeye, fikir belirtmelerine çalışıyorum. Ön açıcı, yönlendirici, konuşma, söylem tercih ediyorum. Böylece herkes daha rahat katılıyor.” (Y22)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürünün toplantı esnasında yapıcı bir tavır içerisinde olması gerektiğini ve katılımcıları motive ederek rahatlatması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcının vurguladığı diğer bir konusu ise toplantının yaklaşık olarak ne kadar süreceğini okul müdürünün önceden söylemesidir. Katılımcı, toplantı süresinin söylenmesinin toplantı yönetimini olumlu etkileyeceğini düşünmektedir.

“Bence diyalogları iyi takip ediyor. Önemli yerleri not ediyor. Tepki veriyor. Tek taraflı değil de karşılıklı iletişimin olması için uğraşıyor. Fikir alışverişi kurumu daha ileri götürüyor.” (Y23)

“Toplantı esnasında toplantı başlatılır. Açılış yoklama, yazman seçerim. Gündem yazmanların önünde olur. Herkese görüşlerini sorarım.” (Y24)

“Kendi oluşturdukları gündem maddeleri üzerinden toplantıyı yönetirler. İlgili öğretmenlerin ve diğer idarecilerin kendilerini alakadar eden konuda fikirlerini, görüşlerini alır. Karar verilmesini sağlar.” (Y25)

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı sürecinde yapmaları gerekenler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 14’te sunulmuştur:

Tablo 14: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sırasındaki Faaliyetleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantı sırasında yapılanlar	Toplantı içeriğiyle ilgili yapılanlar	Gündem maddelerini görüşme	13 (Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö14, Ö16, Ö18, Ö22, Ö23, Ö24)
		Karar alınmasını sağlama	4 (Ö3, Ö4, Ö15, Ö23)
		Toplantının amacından sapmasını engelleme	4 (Ö3, Ö5, Ö7, Ö10)
		Fikir belirtme	4 (Ö9, Ö12, Ö15, Ö21)
		Zamanı kontrol etme	1 (Ö5)
		Ortamı hazırlama	1 (Ö18)
		Veri paylaşma	1 (Ö3)
		Resmi uyarılar yapma	1 (Ö17)
	Etkileşimle ilgili yapılanlar	Görüş alışverişinde bulunma	15 (Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö15, Ö16, Ö19, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25)
		Personel katılımını sağlama	1 (Ö10)
		İş birliği yapma	1 (Ö13)
		Görev dağılımı yapma	1 (Ö22)
		Çözüm arama	1 (Ö22)
		İstekte bulunma	1 (Ö12)
		Saygılı olma	1 (Ö11)
		Hitaba dikkat etme	1 (Ö11)
	Olumsuz algılananlar	Sürekli konuşma	2 (Ö1, Ö21)
		Çabuk bitmesi için uğraşma	2 (Ö2, Ö7)
		Sürekli oturma	1 (Ö2)
		Kendi kararlarını aldirmaya çalışma	1 (Ö20)

Tablo 14 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı sırasında yaptıklarını “toplantı içeriğiyle ilgili yapılanlar”, “etkileşimle ilgili yapılanlar” ve “olumsuz algılananlar” alt temaları altında toplamak mümkündür. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri toplantı sırasında toplantı içeriğiyle ilgili olarak gündem maddelerini görüşme (f=13), karar alınmasını sağlama (f=4), toplantının amacından sapmasını engelleme (f=4), fikir belirtme (f=4), zamanı kontrol etme (f=1), ortamı hazırlama (f=1), veri paylaşma (f=1), resmi uyarılarda bulunma (f=1) faaliyetlerinde bulunmaktadır. Okul müdürlerinin toplantı sırasında etkileşim alt temasıyla ilgili yaptıkları görüş alışverişinde bulunma (f=15), personel katılımını sağlama (f=1), iş birliği yapma (f=1), görev dağılımı yapma (f=1), çözüm arama (f=1), istekte bulunma (f=1), saygılı olma (f=1),

hitaba dikkat etme (f=1) şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmen katılımcılar tarafından olumsuz algılanan davranışlar ise sürekli konuşma (f=2), çabuk bitmesi için uğraşma (f=2), sürekli oturma (f=1), kendi kararlarını aldirmaya çalışma (f=1) şeklindedir. Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Bol bol konuşuyorlar. Tartışılacak bir şey olduğunda katılımcılara söz veriyor. Mevzuatla ilgiliyse anlatıyor maddeyi geçiyor.” (Ö1)

“Sessiz olun da çabuk bitsin diyorlar. Hep oturuyor. Ben ona karşıyım. Bence oturmayıp salona hâkim olmaya çalışmalıdır. Öyle olduğunda salona daha hâkim olur.” (Ö2)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürünün toplantıları oturarak yönetmesinin doğru olmadığını ifade etmektedir. Okul müdürünün oturmasının salona hakimiyetini düşürdüğünü dile getirmektedir.

“Söz hakkı verir. Bilgileri paylaşır. Verileri sunar, paylaşır. Karar alınmasını yönetir. Toplantının amacından sapmasına engel olur.” (Ö3)

“Maddelerin görüşülmesini sağlarlar. Konuşmak isteyenlere söz hakkı verirler. Yani toplantıyı yönetirler. Önemli bir konu varsa vurgularlar. Konuşulanlarla ilgili karar alınmasını sağlar.” (Ö4)

“Toplantıyı herkesin huzuru bozmadan, söz hakkı vererek, farklı görüşleri dikkate alarak toplantıyı yönetmektedir. Toplantının gündem dışına çıkmaması için tedbirler alır. Konu dışına çıkıldığında uyarılarda bulunur. Ve bence en önemlisi zamana dikkat etmeye çalışır. Süreyi iyi ayarlamak önemli.” (Ö5)

“Gündem maddeleri görüşülerek bunu koordine etmektedir.” (Ö6)

“Toplantıyı gündem maddelerine uygun ilerletir. Toplantıda öğretmenler konuşursa uyarıda bulunuyor. Toplantının çabuk bitmesi için hızlı davranıyor.” (Ö7)

“Toplantıyı kabul gören maddeler doğrultusunda yönetmekte ve söz almak isteyenlere sırayla söz hakkı vermektedir.” (Ö8)

“Okul müdürümüz toplantı sürecinde gündem maddelerini tek tek okuyarak her konu ile ilgili öğretmenlerden gönüllülük esası ile konuşmalarını bekler. Konuşulanlara bağlı olarak notlarını alır ve ihtiyaç duyduğunda konu ile ilgili fikirlerini belirtir.” (Ö9)

“Tüm personelin katılımını sağlar. Toplantıya başkanlık ederek toplantı öncesi belirlediği tüm gündem maddelerini sırayla görüşmeye açar. Her öğretmene söz hakkı vermeye çalışır ve konu dışına çıkan konuşmaların önüne geçer. Toplantı sonunda söz almak isteyen her öğretmene söz hakkı verir. Söz almak isteyen yoksa toplantıyı sona erdirir.” (Ö10)

“Okul müdürleri toplantı sürecinde kendi şahsında toplanan katılımcılarına karşı belirli bir saygı çerçevesinde kalarak temel toplantı kurallarına sadık kalmaktadır. Toplantı ciddiyetini koruyarak hitap ve davranışlarına dikkat etmektedir.” (Ö11)

“Toplantı açılışı, gündem maddelerinin tartışılmasını yönetme, soru sorma, fikir belirtme ve bazen istekte bulunma işlerini yapmaktadırlar.” (Ö12)

“Toplantı sürecinde öğretmenlerin değerlendirmelerini, görüşlerini alır. İş birliği içinde çalışmayı hedefler.” (Ö13)

“Gündem maddelerini öğretmenlerle birlikte değerlendirir.” (Ö14)

“Toplantı yönetimini sağlar. Toplantı sürecini yönetir ve fikir belirtip değerlendirmeler yaparak öğretmenlerin görüşlerini alır. Karara varılmasını sağlar.” (Ö15)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılarda konuşulan konular hakkında karara varılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

“Gündem maddeleri sonucunda toplantının iyi yönetimi için söz alınacak verilecek konuları iyi belirleyip uyarıları da bu gündem maddeleri üzerinden öğretmenlere iletmektedir.” (Ö16)

“Sürekli resmi uyarılar yapmaktadır. Yönetmelikte yazanları söyler. Onlarla ilgili konuşur. Orada yazanları takip eder.” (Ö17)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürünün toplantılarda resmi bir dil kullandığını ifade etmektedir.

“Öncelikle toplantı ortamının hazır olması, sessizlik sağlanması, verimli geçmesi açısından telefonların kapatılması işlemlerini yapması, gündem maddelerinin okunup eklenecek var mı diye sorulması.” (Ö18)

“Kişilere gerekli söz hakkı vererek toplantı işleyişinin devamını sağlar.” (Ö19)

“Yazmanlar seçiliyor. Önce kendi isteklerini, olması gerekeni, yapmak istediğini dile getiriyor. Arkasından da öğretmenlere gerçek fikrini değil de kendi isteklerine yönelik kararlar alınmasını uygularlar.” (Ö20)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürlerinin öğretmen görüşlerini almasına rağmen sonunda kendi isteklerini kabul ettirdiğini ifade etmektedir.

“Konuşuyorlar, fikir belirtiyorlar. Yapmanız gerekenleri belirtiyorlar. Toplantıyı yönetiyorlar.” (Ö21)

“Gündem maddelerini açıklar. Bunlarla ilgili öğretmenlerden görüş alır. Çözümüne ilişkin yapılması gerekenleri ve öğretmenlere düşen görevlerle ilgili görev dağılımı yapar.” (Ö22)

“Belirlemiş oldukları gündem maddelerinin kapsamlı bir şekilde tüm öğretmenlerin fikirlerini alarak ortak kararlar bildirir. Ek olarak yapılabilecek bir şeylerin olup olmadığıyla ilgili fikirler alır. Eğitim ve öğretimdeki başarı ve kalıcılığın artırılması için çalışmaların neler olabileceği ile ilgili fikir alışverişleri yapmaktadır.” (Ö23)

“Gündem maddeleriyle ilgili görüşlerini belirtip öğretmenlerin fikirlerine müsaade etmektedir.” (Ö24)

“Öğretmenlerin görüş ve önerilerine öncelik veriyorlar. Alınacak kararlarda öğretmen görüşlerine önem veriliyor.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenler okul müdürlerinin toplantı sırasında daha çok görüş alışverişinde bulunulmasını sağlama, öğretmenlerin katılımını sağlama, gündemi takip etme ve gündem dışına çıkılmasına engel

olma, karar alınmasını sağlama konularına önem verdiğini düşünmektedir. Öğretmenler, bazı okul müdürlerinin toplantının çabuk bitmesi için çaba sarf ettiklerini düşünmektedir. Okul müdürlerinin sürekli konuşması da öğretmenler tarafından olumsuz algılanan diğer bir konudur.

3.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı sonrasında yapmaları gerekenler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 15’te sunulmuştur:

Tablo 15: Okul Yöneticilerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sonrası Faaliyetleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantı sonrası yapılanlar	Uygulama	Kararları uygulama	12 (Y1, Y5, Y7, Y8, Y9, Y12, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y22)
		Uygulamaları takip etme	11 (Y1, Y5, Y7, Y8, Y10, Y14, Y18, Y20, Y22, Y23, Y25)
	Tutanak oluşturma	Tutanakları hazırlatma	13 (Y1, Y2, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y14, Y16, Y17, Y23, Y24, Y25)
		Tutanakları imza altına alma	5 (Y6, Y7, Y8, Y11, Y16)
	Planlama	Planlama yapma	5 (Y3, Y12, Y15, Y21, Y22)
		Görev dağılımı yapma	4 (Y5, Y8, Y16, Y18)
		Takvim oluşturma	1 (Y3)
		Kişileri organize etme	1 (Y10)
	Tebliğ etme	Kararları bildirme	4 (Y1, Y6, Y17, Y24)
	Toplantı sonrası görüşmeler	Okul yöneticileriyle görüşme	2 (Y16, Y18)
		Bire bir görüşmeler yapma	1 (Y11)
	Çözüm odaklanma	Sorun çözme	2 (Y5, Y11)
		Çözüm kavuşmayan konuları tekrar gündeme getirme	1 (Y19)
	Geri bildirim	Geri bildirim alma	1 (Y2)

Tablo 15 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı sonrası yaptıklarıyla ilgili olarak “uygulama”, “tutanak oluşturma”, “planlama”, “tebliğ etme”, “toplantı sonrası görüşmeler”, “çözüm odaklanma” ve “geri bildirim” alt

temalarının oluştuğu görülmektedir. Uygulama alt temasıyla ilgili olarak okul müdürleri, toplantı sonrasında kararları uygulama (f=12) ve uygulamaları takip etme (f=11) faaliyetlerinde bulunmaktadır. Tutanak oluşturma alt temasında ise tutanakları hazırlatma (f=13) ve tutanakları imza altına alma (f=5) katılımcı okul yöneticilerinin bu konuda ifade ettikleri görüşlerdir. Katılımcı okul yöneticileri planlama alt temasına ilişkin olarak ise planlama yapma (f=5), görev dağılımı yapma (f=4), takvim oluşturma (f=1), kişileri organize etme (f=1) görüşlerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin toplantı sonrasında yaptıklarından bir diğerinin kararları bildirme (f=4) olduğu katılımcı görüşleri arasında yer almaktadır. Katılımcı okul yöneticileri, okul müdürlerinin toplantı sonrasında bazı görüşmeler yaptığını ve bu görüşmelerin okul yöneticileriyle görüşme (f=2) ve bire bir görüşmeler yapma (f=1) şeklinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Çözüm odaklanma alt temasında ise okul müdürlerinin sorun çözme (f=2) ve çözüme kavuşmayan konuları tekrar gündeme getirme (f=1) konusunda faaliyetleri olduğuna ilişkin görüşler mevcuttur. Toplantı sonrası yapılanlardan geri bildirim alt temasında ise okul müdürlerinin toplantı sonrasında geri bildirim alma (f=1) konusuna dikkat ettiğiyle ilgili görüş belirtilmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Toplantıda görüşülen konuları kaleme alarak, temize çekerek katılımcılara tebliğ eder ve alınan kararların uygulanmasının takipçisi olur.” (Y1)

“Geri bildirim almayı tercih ederim açıkçası. Nasıl bir toplantıydı, ne yapsaydık toplantıyı daha etkili hale getirebilirdik soruları önemli benim için. Almış olduğumuz kararları temize çekiyoruz.” (Y2)

“Okul idaresi bir araya gelerek alınan kararları değerlendirir. Öncelik sırasına koyar. Plan oluşturur. Takvim oluşturur.” (Y3)

“Toplantı sırasında konuşulanlar hakkında tutanak hazırlama, temize çekme, gözden geçirme, konuşulmayan şeyler var mı diye düşünme, varsa konuşulmayan madde kısa toplantılar yapılarak konuşulmasını sağlama...” (Y4)

“Alınan kararların uygulanmasını sağlıyor. Onun takipçisi oluyor. Alınan kararların işleyişinde herhangi bir sorunla karşılaşırsa o sorunu çözmeye çalışıyor. Görev dağılımı yapıyor.” (Y5)

“Toplantı sonunda yapılan görüşmelerin toplantıya katılanlar tarafından beyan edilen fikirlerin olumlu olumsuz yönlerini inceler ve değerlendirir. Toplantıyla ilgili tutanakların hazırlanması ve dosyalanmasını sağlar. Toplantı tutanakları katılımcılar tarafından imzalandıktan sonra tüm öğretmenlere tekrardan tebliğ edilir. Toplantıda alınan kararların katılımcılara tekrardan duyurulması sağlanır.” (Y6)

“Toplantı sonrasında tutanakları temize çekmek ve alınan kararları imzaya sunmak gibi işler yapıyor. Kararların uygulanmasını takip etmek ve sağlamak toplantı sonrasında yaptıklarındandır.” (Y7)

“Toplantıda alınan kararların ilgili idareci ve öğretmenler tarafından uygulanması için görevlendirme yapar ve süreci takip eder. Kısa aralıklarla geri dönütler alarak verimliliği kontrol eder. Tutanakların hazırlanıp tüm öğretmenlerce imza altına alınmasını sağlar.” (Y8)

“Toplantı tutanaklarını temize çekip düzenliyoruz. Dosyalıyoruz. Gelen müfettişler bunları istiyor. Toplantı tutanaklarında alınan kararlara bakıyorum ve kararları uygulamaya çalışıyoruz.” (Y9)

“Toplantı sonrasında alınan kararlar doğrultusunda okul müdürlerinin üzerine düşen yükümlülüklerini diğer birim ve kişileri organize etme, yönlendirme, teşvik etme, kontrol ve denetleme faaliyetleri yürütür.” (Y10)

Katılımcı bu görüşüyle toplantılarda alınan kararların uygulanması için girişimlerde bulunmanın okul müdürlerinin toplantı sonrası yaptıkları işlerden olduğunu vurgulamaktadır.

“Aldığı notları düzenleyerek çözümler konusunda adımlar atmalıdır. Toplantı sonrasında bire bir görüşmeler de gerçekleşebilir özele inmek için. Kararlarla ilgili evrakların imzaya çıkarılmasını sağlar.” (Y11)

“Alınan kararları gözden geçirmektedir. Uygulanmasına ilişkin planlamasını yapmaktadır. Ne görüştük, ne karar aldık, ne yapacağız konularının planlamasını...” (Y12)

“Toplantının nasıl geçtiği değerlendirilir. Öğretmenlerden gelen fikirlerin uygulanabilirliğini inceler.” (Y13)

“Raporlandırma var. Alınan kararların uygulanabilirliğini denetler. İşleyişin kararlar doğrultusunda gidip gitmediğini kontrol eder.” (Y14)

“Toplantıda alınan kararların uygulanması için gereken çalışmaları planlar, süresi geldiğinde uygulamaya koyar. Toplantıda belirtilen ihtiyaçların karşılanması yönünde gerekli tedbirleri alır. Toplantıda alınan bütün kararların gerçekleşmesi için gerekli tedbirleri alarak bunların gerçekleşmesini sağlar.” (Y15)

“Toplantı bitiminde yazmanların notlarını bir araya getirir. İmzaları alır, imza atar. Tutanakların temize çekilmesini sağlar. Kararları gözden geçirir. Müdür yardımcılarını toplar. Görev dağılımı yaparak kararların uygulanmasını sağlar. Toplantı içinde yaşananları konuşur. Eksik fazla belirlenir. Notlar alınır. Okulun uyum içinde çalışmasını sağlar.” (Y16)

“Toplantı metinleri dijital ortama geçirilir. Alınan kararlar ve kurulan komisyonlar yine DYS üzerinden öğretmenlere gönderilir.” (Y17)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürlerinin toplantı sonrasında toplantı tutanaklarının son halini Milli Eğitim Bakanlığının elektronik dosya paylaşım modülü olan Dosya Yönetim Sistemi üzerinden katılımcılarla paylaştığını ifade etmektedir.

“Okulun idari kadrosu ile bir araya gelerek değerlendirme yapıyorum ben. Herkes yapar mı bilmiyorum. Duyurulan şeylerin uygulanması ile ilgili takibin yapılması ile ilgili müdür yardımcısı ya da memura talimat veriyorum.” (Y18)

“Toplantının verimli geçip geçmediğini doğru analiz eder. Eksiklik gördüğü ya da çözüme kavuşturulmamış konuları tekrar gündeme getirir.” (Y19)

“Toplantıda alınan kararlar uygulanıyor mu diye onun takibini yapar. Verilen görevler yapılıyor mu takip eder.” (Y20)

“Alınan kararları uygulamaya koymak adına planlama yapmaktadır.”
(Y21)

“Kararlarla ilgili yol haritası belirleme, takip, sürecin yönetilmesi, uygulanmasını sağlama gibi faaliyetler yapar.” (Y22)

“Tutanağın kaydedilmesi önemli. Yıllık plan, etkinlikler gibi toplantıda alınan kararların takip edilmesi için hazırlık yapmaktadır.” (Y23)

“Toplantıda alınan kararları, yazdıklarını katılımcılara iletir. Toplantıda konuşulanları netleştiririm ve tutanak haline getirilmesini sağlarım.” (Y24)

“Teknik olarak yazmanların yazdığı tutanakları düzenleyip arşivlemesini sağlar. Toplantıda alınan kararların yürütülmesini takip eder. Denetimini yapar.” (Y25)

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul müdürlerinin toplantı sonrasında yapmaları gerekenler nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 16’da sunulmuştur:

Tablo 16: Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Sonrası Faaliyetleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Toplantı sonrası yapılanlar	Uygulama	Kararları uygulama	20 (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18, Ö21, Ö23, Ö24, Ö25)
		Uygulamaları takip etme	8 (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö17, Ö20, Ö21, Ö22)
	Tutanak oluşturma	Tutanakları hazırlatma	10 (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö11, Ö12, Ö16, Ö19, Ö21)
		Tutanakları imza altına alma	5 (Ö1, Ö2, Ö5, Ö12, Ö20)
	Tebliğ etme	Kararları ilgili kişilere bildirme	8 (Ö1, Ö4, Ö7, Ö9, Ö12, Ö16, Ö19, Ö25)
	Değerlendirme	Toplantıyla ilgili değerlendirme yapma	3 (Ö5, Ö13, Ö15)
	Görevlendirme	İlgili kişileri görevlendirme	1 (Ö20)

Tablo 16 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı sonrası yaptıklarına ilişkin öğretmen görüşleri sırasıyla “uygulama”, “tutanak oluşturma”,

“tebliğ etme”, “değerlendirme”, “görevlendirme” alt temaları altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin uygulama alt teması altında yaptıklarına ilişkin görüşler kararları uygulama (f=20) ve uygulamaları takip etme (f=8) şeklindedir. Tutanak oluşturma alt temasıyla ilgili olarak okul müdürleri tutanakları hazırlatma (f=10) ve tutanakları imza altına alma (f=5) işlemleri yaptığı belirtilmiştir. Katılımcı öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı sonrasında kararları ilgili kişilere bildirme (f=8), toplantıyla ilgili değerlendirme yapma (f=3), ilgili kişileri görevlendirme (f=1) yaptıkları yönünde de görüş bildirmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Müşveddeye hazırladığı kurulları, kulüpleri yasal olarak bildiriyor, imza altına alıyor. Alınan kararları yürütme görevi yapıyor. Uygulamaya sokuyor.” (Ö1)

“Kararların uygulanması ve takip edilmesi. Takip edilmediğinde de gereğinin yapılmasını diliyorum. Evrak işlerini yapıyor. İmzaları alıyor.” (Ö2)

Katılımcı bu görüşüyle okul müdürlerinin toplantılarda alınan kararların uygulanmasını sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte toplantıya ilişkin tutanak oluşturma işlerini yürüttüğünü belirtmektedir.

“Alınan kararların uygulanması için takip eder. Girişimlerde bulunur. Tutanakları hazırlar.” (Ö3)

“Eklenecek bir şey olup olmadığını sorar. Kararların uygulanmasını gözlemler, denetlerler. Kararları duyurur. Evrak işlerini tamamlar.” (Ö4)

“Farklı görüşlerle ilgili değerlendirme yaparak okul için ve öğretmenler için en iyisini bulmaya çalışmaktadır. Kararların uygulanmasının takipçisi olur. Toplantıyla ilgili evrakların hazırlanması, imzalatılması gibi iş ve işlemler yapar.” (Ö5)

“Alınan kararların sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışmaktadır.” (Ö6)

“Toplantı tutanağı dijital ortama geçirilir. Alınan kararlar öğretmenlere tebliğ edilir.” (Ö7)

“Toplantıda alınan kararlar doğrultusunda çalışmalarına yön vererek işlemlere başlamaktadır.” (Ö8)

“Toplantı sonrasında okul müdürümüz alınan kararlarla ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapar. Olması gereken değişikliklerin yapılması için kararların uygulanması için gerekli talimatları verir.” (Ö9)

“Toplantıda alınan kararların ve isteklerin uygulanmasını planlamaya başlar.” (Ö10)

“Okul müdürleri toplantı sonrasında toplantı tutanaklarını ciddiyletme inceler ve toplantı sürecinde temel eğilimleri de dikkate alarak ortaya çıkan sonuçları adım adım hayata geçirmeye çalışır.” (Ö11)

“Kararları imzalama, evrakları düzenleme ve sonrasında kararları gerekli kişilere tebliğ ederek uygulanmasını sağlar.” (Ö12)

“Toplantı sonrasında yapılan konuşmaları değerlendirir. Kararların uygulanması için adımlar atar.” (Ö13)

“Alınan kararların uygulanmasına öncülük eder.” (Ö14)

“Görüşmeleri değerlendirir. Uygulanmasına öncülük eder.” (Ö15)

“Yazmanların ortaya koydukları metni düzenleme, inceleme ve ilgililere tebliğ etme görevini yerine getirmektedir.” (Ö16)

“Verilen görevlerin uygulanıp uygulanmadığına bakar. Zaten resmi görevimiz bunlar, yapmak zorundayız.” (Ö17)

“Alınan kararların uygulanması için gerekli ortamların oluşması ve öğretmenlere sorumluluklar verilmesi sağlanır.” (Ö18)

“Alınan kararların temize geçirilmesi, tutanaklar haline getirilmesi sağlanır. Alınan kararlarda okul dışında bilgilendirilmesi gereken kişilere gerekli bilgilendirme yapılır. Okul aile birliği, Milli Eğitim gibi yerlere iletilmesi...” (Ö19)

“Alınan kararlarla ilgili gerekli öğretmenleri görevlendiriyor. İmzalar alınıyor. Toplantı tutanakları imzalanarak süreç takip ediliyor.” (Ö20)

“Tutanakları teslim alıyorlar. Dosyalıyorlar. Kararların uygulanmasını sağlayıp takip ediyorlar.” (Ö21)

“Toplantıda kararlaştırılan çözümlerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol eder. Aksaklık durumunda müdahale eder.” (Ö22)

“Alınan kararları verimli bir biçimde uygulayabilmek için hatırlatmalar ve planlar yapar. Öğretmenlerle paylaşarak sene boyunca alınan kararların uygulanmasını sağlar.” (Ö23)

“Alınan kararların uygulanmasını sağlamaktadır.” (Ö24)

“Kararların uygulanması için veli, öğrenci bilgilendirilir.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenler okul müdürlerinin toplantı sonrası kararların uygulanması, toplantıyla ilgili tutanakların oluşturması ve ilgili kişilere tebliğ edilmesi konusunda çalışmalar yaptıklarını düşünmektedir. Alınan kararların uygulanması için gerekli planlamaların yapılması da okul müdürlerinin toplantı sonrası yaptıkları arasında ifade edilmektedir.

3.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Okul müdürlerinin etkili toplantı yönetimi için neler yapılabilir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin okul yöneticileri görüşleri Tablo 17’de sunulmuştur:

Tablo 17: Okul Müdürlerinin Toplantıları Etkili Yönetebilmelerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Önerileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Etkili Toplantı Yönetimi İçin Öneriler	Okul müdürlerine öneriler	İletişim becerilerini geliştirme	10 (Y4, Y6, Y7, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y21, Y23)
		Toplantıya hazırlık yapma	10 (Y2, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y17, Y18, Y21, Y22)
		Kendini geliştirme	8 (Y3, Y4, Y5, Y8, Y10, Y17, Y18, Y22)
		Kuruma, kişilere, mevzuata hâkim olma	6 (Y3, Y9, Y11, Y14, Y15, Y19)
		Gündem maddelerini toplantıya uygun hazırlama	3 (Y6, Y16, Y25)
		Toplantı süresini yönetme	3 (Y11, Y24, Y25)
		Toplantıyı önceden bildirme	2 (Y1, Y24)
		Demokratik ortam sağlama	2 (Y12, Y24)
		Mekânı belirleme	2 (Y1, Y2)
		İkramda bulunma	1 (Y9)

Sistemselsel öneriler	Teşvik edici olma	1 (Y20)
	Yasal güç kullanma	1 (Y20)
	Gündem maddelerini uygulanabilir şekilde esnetme	7 (Y1, Y2, Y3, Y8, Y16, Y24, Y25)
	Mekân altyapısı ve teknolojik altyapı sağlama	6 (Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y9)
	Toplantı zamanlarını iyi belirleme	5 (Y16, Y18, Y19, Y21, Y22)
	Online toplantılar yapma	4 (Y4, Y7, Y22, Y25)
	Yöneticilerin eğitim almasını sağlama	4 (Y6, Y10, Y17, Y21)
	Yönetici seçimini geliştirme	4 (Y5, Y6, Y7, Y17)
	Toplantıları parçalara bölme	3 (Y11, Y15, Y20)
	Toplantıları angarya olmaktan çıkarma	2 (Y14, Y19)
	Örnek uygulamaları yayma	1 (Y10)
	Empati geliştirici uygulamalar yapma	1 (Y12)
	Yetkiyi artırma	1 (Y13)
	Süreklilik sağlama	1 (Y23)

Tablo 17 incelendiğinde okul müdürlerinin toplantıları etkili yönetebilmeleri için sunulan öneriler “okul müdürlerine öneriler” ve “sistemselsel öneriler” olmak üzere iki alt tema altında toplanmıştır. Katılımcı okul yöneticilerinin görüşlerine göre etkili toplantı yönetimi için okul müdürlerine öneriler alt teması altında iletişim becerilerini geliştirme (f=10), toplantıya hazırlık yapma (f=10), kendini geliştirme (f=8), kuruma, kişilere, mevzuata hakim olma (f=6), gündem maddelerini toplantıya uygun hazırlama (f=3), toplantı süresini yönetme (f=3), toplantıyı önceden bildirme (f=2), demokratik ortam sağlama (f=2), mekanı belirleme (f=2), ikramda bulunma (f=1), teşvik edici olma (f=1), yasal güç kullanma (f=1) önerilerinde bulunulmuştur. Katılımcı okul yöneticileri sistemselsel öneriler alt teması altında ise gündem maddelerini uygulanabilir şekilde esnetme (f=7), mekan altyapısı ve teknolojik altyapı sağlama (f=6), toplantı zamanlarını iyi belirleme (f=5), online toplantılar yapma (f=4), yöneticilerin eğitim almasını sağlama (f=4), yönetici seçimini geliştirme (f=4), toplantıları parçalara bölme (f=3), toplantıları angarya olmaktan çıkarma (f=2), örnek uygulamaları yayma (f=1), empati geliştirici uygulamalar yapma (f=1), yetkiyi artırma (f=1), süreklilik sağlama (f=1) şeklinde öneriler getirmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin “okul müdürlerine öneriler” alt temasıyla ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürü açısından toplantı ortamının, fiziki mekânın iyi seçilmesi gerekir. Toplantı masada olur. Öğretmenlerin gerektiğinde not alabilmesi lazım. Konferans salonu düzeni uygun değil. Toplantı gündemi makul bir süre önce yeri ve zamanı, gündem maddeleri katılımcılara bildirilmeli.” (Y1)

“Toplantı hazırlığı çok önemlidir. Toplantıyı iyi yönetebilmenin temel şartlarından biri iyi hazırlanmaktır. O yüzden bunu çok önemsiyorum. Toplantı yapılan mekân da çok etkili bence. Temizliği, ısısı, ışığı çok önemli. Mesela öğretmen odasında yaparım ben toplantıları. Aynı masanın etrafında toplanmak önemli. Öğretmen ve yönetici aynı seviyede oturmalı toplantı verimliliği için. O yüzden mekân iyi belirlenmeli.” (Y2)

“Okul müdürlerinin kendini geliştirmiş olması lazım. Konulara hâkim olması lazım. Fikir üretebilen, vizyonu geniş olması lazım. Elini taşın altına koyacak. Müdürün ekibini iyi tanıması gerekir. Bir de rehber öğretmenler toplantılarda çok önemli. Kesinlikle toplantıda olması sağlanmalı.” (Y3)

“Prezantabl olması önemli. Diksiyon çok önemli. Göz teması önemli. Üst perdeden konuşmaması gerekiyor. Gerekmiyorsa...” (Y4)

“Bilgili ve donanımlı olduğunda yönetmesi daha iyi olur. Yönetmelikleri öğrenmek ve uygularken nasıl uyguladığın önemli. Tecrübeyle öğreniliyor bu da.” (Y5)

“Gündem maddelerini toplantıya uygun ve etkili yönetebileceği şekilde oluşturabilir. Okul müdürünün kesinlikle toplantıya hazırlıklı katılması gerekir. Toplantıda kullanacağı kelimeler net ve anlaşılır biçimde olmalıdır. Taviz vermemelidir.” (Y6)

“Lider özellikli yöneticilerin toplantıları akıcı geçiyor. Hazırlıksız yöneticide toplantı kaosa girebiliyor. Lider özellikli yönetici çok iyi hazırlık yapmalı. Sevilen yöneticiyse kimse çıkmaza sokmaya çalışmıyor. Özellikle kasti olarak kriz yaşasın diyenler olabiliyor. Müdür ve idarecinin öğretmenliğe dönmüş olması çatışma ortaya çıkarabiliyor ve süreyi uzatıyor. Yöneticilerin öğretmenlerle arkadaşlıklarını toplantı anında göz ardı etmesi gerekir.” (Y7)

“Yönetmeliklere hâkim olması için sık sık mevzuatı kontrol etmelidir. Etkili ve düzgün hitabet için kitap okumalıdır. Antrenmansız futbolcu isterse bir numara olsun başarı sağlayamaz.” (Y8)

“Hazırbulunuşluk önemli, hazır gelmeli, konu hakkında bilgisi olmalı. Yöneticinin karakteri önemli, okul kültürü ve okul ortamı da önemli, okuldan okula fark var. Öğretmenlerin kişilik özelliklerini iyi bilmelidir. Yöneticinin psikolojiden anlaması, iyi bir dinleyici olması, sabırlı olması, tecrübe çok önemli. Hataları tespit edip geçmişe değil ileriye dönük konuşmalar yapmak önemli. Toplantıda çay söylemek, kek almak bile ortamı yumuşatıyor. Değer verdiğimizizi anlıyorlar, suçlayıcı olmamak, yapıcı olmak lazım.” (Y9)

“Okul müdürleri farklı yaklaşım modelleriyle toplantıya tüm paydaşların fikir ve davranışlarını katmasıyla ilgili kendisini geliştirmelidir. Yönetim konusunda yüksek lisans yapması gerekir. Kurumsal bilgiye sahip olması gerekir.” (Y10)

“Müdür her şeye hâkim olmalıdır. Gündem maddeleriyle ilgili gelebilecek sorulara hazırlıklı olmalı. Çözüm odaklı olması gerekir. Uzun saatler süren toplantıların çözüme ulaştığını düşünmüyorum. Kısa kısa zamana yayılmış toplantıların daha işlevsel olduğunu düşünüyorum.” (Y11)

“Demokratik bir ortam sunabilmeli. Özgür bir konuşma ortamı olmalı. Karşıt görüşlerin rahat ifade edilebilmesi için her bir konuşmacı konuşması bölünmeden dikkatle dinlenmeli ve diğer katılımcıların dinlemesini sağlamalıdır.” (Y12)

“Sözünün eri olursa eğer, sözleri tutabiliyorsa ikili ilişkiler de kolaylaşıyor. Olumlu ilişki geliştiğinde yapamıyorsa da öğretmenler bir bildiği vardır diye düşünüyor.” (Y13)

“Bence sesini iyi kullanmalı. Kendine güvenle ilgili bir şey bu. Bilgi sahibiyse, mevzuata hakimse doğru kişisindir. Yapmış olmak için değil de “işleri iyi yapmayın, iyi işler yapın” mantığı olmalı.” (Y14)

“Şeffaflık çok önemli. Herkesin kabiliyetleri, yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmesi önemli. Toplantıda itirazların çıkmasını engeller bunlar.” (Y15)

“Gündem maddelerini sadeleştirmeli, çok bağırmaktan, aşırı otoriteden kaçınmalı, aşırı serbestlikten kaçınmalı, herkese söz hakkı vermeli, anlamsız, gündem dışı sözlerden kaçınmalı, hedefleri iyi belirlemeli, çok basit ve çok zor olmamalı, gerçekçi olmalı.” (Y16)

“Kişisel gelişimlerine önem vermeli. İletişim konusunda eğitimler almalı. Toplantıya hazırlıklı gelebilirler.” (Y17)

“İletişimle ilgili eğitimler alabilirler, diksiyon eğitimi alabilirler, etkili liderlik, ikna becerileri ile eğitimler almaları yararına olacaktır. Toplantı öncesinde toplantının konusu ile ilgili mutlaka bilgi sahibi olmaları gelecek soruları yanıtlayabilmeleri için kolaylaştırıcı olacaktır.” (Y18)

“Fiziki durumuyla birlikte okulunu tanıyor olması gerekir. Öğrenciye ve öğretmene hâkim olması gerekir. Çözüm odaklı olmalıdır. Yönetmelik hakimiyeti olmalıdır.” (Y19)

“Yasal gücünü kullanabilir. Toplantıyı ilgi çekici hale getirmek için uğraşabilir. Ödüller koyabilir. Gezi mesela. Örnek olarak alınan kararlar doğrultusunda şu kadar proje, şu kadar net yaptırırsa gezi gibi...” (Y20)

“İletişim eğitimleri alınabilir. Toplantı öncesi daha etkili ön hazırlık yapılabilir.” (Y21)

“Hitabet konusunda yetenekli olmak lazım. Kendini geliştirmeli. Gündeme hazırlanıp gelmeli.” (Y22)

“Söylemlerinde kararlı ve pozitif bir tutum tercih etmeli. Tehditler yerine olumlu örneklerle, pozitif sonuçları göstererek kabul ettirmeli. Bunun altında pozitif iletişim yatıyor.” (Y23)

“Gündem maddelerini öğretmenlerle paylaşmalı. Gündem maddelerini herkesin bilmesi lazım. Katılımcılarla fikir alışverişinde bulunması gerekiyor. Herkesi sürecin içine katar. Nasıl bakarsan öyle görürsün, sana

da öyle bakarlar. Toplantı süresi iyi ayarlanmalıdır. Okul müdürü çözüm odaklı olmalıdır.” (Y24)

“Gündem maddelerinin iyi belirlenmesi gerekir. Gündem maddelerine bağlı kalınmalı. Fazlalıkları çıkarıp zaman yönetimine dikkat ederek, sıkmadan, gerekli şeyler üzerinde durarak toplantı sürdürülmeli. Gündem maddelerini güncel tutmak önemli.” (Y25)

Katılımcı okul yöneticilerinin “sistemsel öneriler” alt temasıyla ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Mümkün olsa okullarda toplantılar için özel fiziki mekanlar oluşturulmalı. Bazı konularda sunum yapmak gerekiyor. Donanım buna elverişli olmalıdır. Gündem maddeleri okulun gerçekleriyle bağdaşır olmalıdır.” (Y1)

“Toplantı gündemini uygulanabilir hale getirmeliler. Okullara toplantı yapmak için uygun mekanlar yapabilirler.” (Y2)

“Toplantı gündemleri biraz daha sade hale getirilebilir. Toplantının fiziki durumu önemli. Işık, ses, havalandırma... teknik donanımın da sağlanması önemli.” (Y3)

“Toplantı mekânının uygun olması. Online toplantılar olabilir gerektiğinde ama onlarda da bazı sorunlar çıkabiliyor.” (Y4)

“Bütün iş idarecinin yetişmesi. Meslek lisesinde okul müdürü edebiyat öğretmeni olursa olmaz. Doğru idareciyi doğru okula verirsene sorun olmaz. Sıkıntı bundan kaynaklanıyor. Branşı uygun olmalıdır. Yoksa zaman ve emek kaybı olur.” (Y5)

“Yeni atanan idarecilerin mutlaka hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekir. Evrakla ilgili, yazışma kurallarıyla ilgili pek çok konu var. Seminerler düzenlenebilir. Kişilerin idarecilik vasfı taşıyıp taşımadıkları iyi ölçülmeli. Yöneticiler görsel olarak da sunum yapabilmeli. Bunun için gereken alt yapı sağlanmalı. Teknolojinin getirdiği yeniliklere ayak uydurulmalıdır.” (Y6)

“Görüşme konularını dijital sistemle öğretmenlere duyurarak yüz yüze görüşme süresini kısaltabilirler. Lider özellikli kişilerin yönetici seçilmesi etkili olabilir.” (Y7)

“Tüm Türkiye’de aynı düzeydeki okullar için ortak gündem maddeleri belirlenebilir. Burada bazı maddeler için taşra teşkilatının ilave maddeler ekleme suretiyle esneklik sağlanarak tüm Türkiye’de ortak gündem maddeleri görüşülmüş olur.” (Y8)

“Ses sistemi olsa çok iyi olurdu. Bazı okullar kalabalık oluyor. Duyulmuyor, gürültü oluyor.” (Y9)

“Eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans yapan yönetici atama şartı getirilmeli. Kararların etkili bir şekilde takibi yapılarak denenmiş örneklerin ve uygulamaların yaygınlaştırılması faydalı olur.” (Y10)

“Toplantıyı görevlere veya konulara bölebilirler. Konu konu ayrı zamanlarda yapılması gibi... olay olduğunda sığağı sığağına toplantı yapılmalıdır.” (Y11)

“Empati kurulabilmesi için her öğretmenin belli bir süre ile idareci olarak görevlendirilmesi faydalı olur.” (Y12)

“Yetki verilecek. Okul müdürüne daha fazla yetki verilmeli.” (Y13)

“Toplantılar angarya olmaktan çıkarılmalıdır. Alınan kararların uygulandığının görülmesi toplantıların daha etkili yönetilmesini sağlayacaktır.” (Y14)

“Zümreler yönergesinde yıl içerisinde yapılacak toplantılar okulların durumları gözetilmeden belirlenen tarihte yapılması planlanmış olup bu planlama okul bazında, okulun mevcut yönetimi ve personeli tarafından planlanması önemli. Özellikle sene başı toplantılarının gerekirse 3 güne yayılması yararlı olur.” (Y15)

“Yapılan toplantılarda çıkan kararların uygulanabilmesi için yönetmelikler değişebilir. Bazı maddeler esnek hale getirilebilir. Yönetmelikte yazan gündem maddelerinin bir kısmı zorunlu olmaktan

çıkartılabilir. Sistemin eksikleri ya da hataları bulunduğunda Bakanlığa iletilebilmeli, toplantılar mesai saatleri içine alınmalıdır.” (Y16)

“Okul yöneticilerinin seçilmesinde daha titiz davranılabilir. Yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.” (Y17)

“Toplantılar için ayrı zamanlar belirlenebilir. Eğitim öğretim sürerken verimli olmuyor.” (Y18)

“Toplantıların angarya olmaktan çıkacak şekilde planlanması, içeriğinin, zamanının düzenlenmesi sağlanabilir.” (Y19)

“Toplantı sayısının sınırlandırılması, toplantı içeriğinin gönüllülük esasına dayalı olması, proje toplantısı olduğunda alakasız kişiler de olabiliyor.” (Y20)

“Yöneticilerin gerekli eğitimleri alması sağlanabilir. Toplantıların yapılma zamanları daha dikkatli belirlenebilir.” (Y21)

“Bazı toplantılar için dijital mecralar da kullanılabilir. Toplantı zamanlarıyla ilgili düzenleme yapılmalı. Eğitim öğretim başlamadan yapılan sene başı toplantıları daha rahat oluyor. Bunun haricinde eğitim öğretimle birlikte toplantı yapmak zor oluyor. Ya öğlen arası ya da 15.50’den sonra günün sonunda toplantı tertip ediliyor. Verimli olmuyor. Belirli dönemlerde toplantı tarihleri belirlenmeli.” (Y22)

“Sistemin istikrarının sağlanması gerekiyor. Düzen, istikrar, kararlılık... bir sene yapılan uygulamanın hemen kaldırılmaması gerekir.” (Y23)

“Toplantı gündemi okul özeline uydurulabilmeli. Gereksiz maddeler görüşülmek zorunda kalmamalı.” (Y24)

“Gerektiğinde online toplantı yapılmalı. Teknolojiyi dahil ederek zamanın etkili kullanılmasını sağlar. Gündem maddelerinin Bakanlık tarafından sadeleştirilmesi, esneklik sağlanması faydalı olur.” (Y25)

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Okul müdürlerinin etkili toplantı yönetimi için neler yapılabilir?” şeklinde ifade edilmiş ve bu alt probleme ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 18’de sunulmuştur:

Tablo 18: Okul Müdürlerinin Toplantıları Etkili Yönetebilmelerine İlişkin Öğretmenlerin Önerileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Etkili Toplantı Yönetimi İçin Öneriler	Okul müdürlerine öneriler	Toplantıya hazırlık yapma	10 (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö13, Ö19, Ö24, Ö25)
		İletişim becerilerini geliştirme	6 (Ö3, Ö4, Ö9, Ö20, Ö21, Ö25)
		Kendini geliştirme	5 (Ö2, Ö5, Ö6, Ö17, Ö25)
		Okula ve kişilere hâkim olma	5 (Ö8, Ö11, Ö12, Ö16, Ö19)
		Toplantıyla ilgili bilgileri ve gündemi önceden paylaşma	5 (Ö9, Ö13, Ö14, Ö15, Ö22)
		Eşit davranma	5 (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö10)
		Görüşleri önemseme	4 (Ö6, Ö11, Ö13, Ö15)
		Ön yargılı olmama	2 (Ö1, Ö3)
		Disiplinli olma	2 (Ö7, Ö18)
		İyi niyetli olma	1 (Ö1)
		Toplantı süresini iyi ayarlama	1 (Ö4)
		Katılımcıları motive etme	1 (Ö6)
		Uygulanabilir kararlar alma	1 (Ö6)
		Tutarlı olma	1 (Ö7)
		Demokratik olma	1 (Ö10)
		İş birliği sağlama	1 (Ö13)
		Eleştiriye açık olma	1 (Ö23)
		Sabırlı olma	1 (Ö23)
		Güncel konulara odaklanma	1 (Ö18)
		Öğretmenlerin özel durumlarını dikkate alma	1 (Ö20)
	Sistemsal öneriler	Okula uygun toplantı yapma	7 (Ö3, Ö11, Ö16, Ö17, Ö18, Ö21, Ö24)
		Kararların uygulanmasını sağlama	6 (Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö10)
		Mekân ve teknoloji alt yapısı sağlama	5 (Ö13, Ö14, Ö15, Ö19, Ö22)
		Yetkiyi arttırma	3 (Ö1, Ö5, Ö25)
		Yer değişikliği uygulama	1 (Ö7)
		Yönetici atamasını kademeli yapma	1 (Ö8)
		Yönetici seçimine özen gösterme	1 (Ö12)
		Yönetmelikleri anlaşılır hale getirme	1 (Ö14)
		Hizmet içi eğitimler düzenleme	1 (Ö23)

Tablo 18 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin görüşlerini “okul müdürlerine öneriler” ve “sistemsal öneriler” alt temaları altında toplamak mümkündür. Katılımcı öğretmenler, toplantıların etkili yönetilmesi için okul müdürlerine öneriler alt teması altında toplantıya hazırlık yapma (f=10), iletişim becerilerini geliştirme (f=6), kendini geliştirme (f=5), okula ve

kişilere hakim olma (f=5), toplantıyla ilgili bilgileri ve gündemi önceden paylaşma (f=5), eşit davranma (f=5), görüşleri önemseme (f=4), ön yargılı olmama (f=2), disiplinli olma (f=2), iyi niyetli olma (f=1), toplantı süresini iyi ayarlama (f=1), katılımcıları motive etme (f=1), uygulanabilir kararlar alma (f=1), tutarlı olma (f=1), demokratik olma (f=1), iş birliği sağlama (f=1), eleştiriye açık olma (f=1), sabırlı olma (f=1), güncel konulara odaklanma (f=1), öğretmenlerin özel durumlarını dikkate alma (f=1) yönünde önerilerde bulunmuşlardır. Sistemsel öneriler alt temasıyla ilgili olarak ise okula uygun toplantı yapma (f=7), kararların uygulanmasını sağlama (f=6), mekân ve teknoloji altyapısı sağlama (f=5), yetkiyi arttırma (f=3), yer değişikliği uygulama (f=1), yönetici atamasını kademeli yapma (f=1), yönetici seçimine özen gösterme (f=1), yönetmelikleri anlaşılır hale getirme (f=1), hizmet içi eğitimler düzenleme (f=1) şeklinde görüşler belirtildiği görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin “okul müdürüne öneriler” alt temasıyla ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Art niyetli olmamalı. Görevinin bilincinde olmalı. Öğretmenlere karşı eşit olmalı. Olumlu ilişkiler kurmaya çalışmalı. Ön yargılı olmamalı.” (Ö1)

“Toplantıya hazırlanarak çok daha bilgi toplayabilir. Tüm öğretmenlere eşit davranır. Öğretmenlerin değil okulun payı düşünülür. Kendilerini geliştirmeliler.” (Ö2)

“Toplantıya hazırlanmış olması gerekir. Hitabetini ve iletişim becerilerini geliştirmeli. Ön yargılı biri olmamalı.” (Ö3)

“Gündem maddelerine hazırlanmalı, hâkim olmalı. Sesini, hakimiyetini, hitabetini kullanmalı. Liyakatli olmalı. Her madde 15 dakika görüşülecek diye bir şey yok. Konulara, gündem maddelerine hak ettiği ölçüde süre hazırlanmalı. Yoruma açık olmayan maddeler hızlı geçilmeli.” (Ö4)

“Herkes eşit ve adaletli davranmaları gerekir. Kendilerini geliştirmeleri, toplantıya hazırlıklı gelmeleri önemlidir.” (Ö5)

“Gündeme iyi hazırlanmalı, liderlik yönünü geliştirmeli, üyeleri motive etmeli, uygulanabilir kararlar almalı, her üyenin görüş, istek ve düşüncelerini önemsemelidir.” (Ö6)

“Disiplinli ve eğitim öğretim boyunca tutarlı olmalı. Herkese eşit davranmalı, adil olmalı.” (Ö7)

“Hazırlanarak yönetmelik ve konulara, maddelere hâkim olmalı. Personelin branş ve bilgilerinden emin olmalı. Okulun fiziki açıdan ve eğitim açısından ihtiyaçlarını bilmeli. Hedeflerini ve hedef kitlelerini sık sık güncellemelidir.” (Ö8)

“Toplantı gündemini toplantı yapılmadan önce paylaşmalı. Öğretmenleri aktif dinlemeli. Not almalı ve ilgiyle dinlemeli. Yapıcı ve olumlu bir dil kullanmalı. Bakış açısının öğretmen ve öğrenci lehine olması gerekli.” (Ö9)

“Her öğretmenin görüşünü belirtebileceği ortamı oluşturmali, bir görüş belirtilirken söz kesilmesine müsaade etmemeli, herkesin katılımı noktasında titiz ve adil davranmalıdır.” (Ö10)

“Okul bünyesinde gerçekleşen tüm sürece hâkim olmalıdır. Özellikle okulun bugününü anlayabilmek için okul işleyişine hâkim olmalı, okul mezun öğrencilerinin geri dönüşlerini değerlendirmeye almalı, okul öğretmen, veli ve öğrenci görüşlerini dikkate almalıdır.” (Ö11)

“Okul iklimine hakimlik çok önemli. Sadece istenenlerin yerine getirilip getirilmediğine değil; öğrenci, veli, çevre etkisini de göze almak okulu yönetmede etkilidir. Bu sebeple toplantılarda çerçeve programı esneterek okul iklimi bazlı düşünmelidir.” (Ö12)

“Önceden hazırlık yapabilir. Toplantı kurallarını belirlemelidir. Toplantı sırasında herkesin ayrı ayrı sırayla konuşmalarını dinlemelidir. İş birliğini sağlamalıdır. Toplantıyı önceden tebliğ etmelidir. Herkesin görevlerini verir. Teknolojik aletleri düzenler.” (Ö13)

“Toplantı esnasında uyulması gereken kuralları belirler ve öğretmenlere belirtir. Toplantıyı önceden tebliğ eder. Öğretmenlere toplantı tutanaklarıyla ilgili görevler verir.” (Ö14)

“Liderlik etmeli ve yol gösterici olmalıdır. Öğretmenlerin fikir ve görüşlerine saygı duymalıdır. Toplantı esnasında uyulması gereken

kuralları belirlerse toplantı yönetimi açısından işi kolaylaştır. Toplantıyı önceden tebliğ etmelidir. Katılımcılara görevlerini vermelidir.” (Ö15)

“Okul müdürleri öğretmenleri iyi tanımalı ve düşüncelerini sistemleştirip buna göre toplantı yönetimini gerçekleştirmelidir.” (Ö16)

“Kendini geliştirdiyse toplantı kolay geçiyor. Çünkü genelde hep müdür konuşur. Kendini geliştirmesi idare etmesi için önemli o yüzden.” (Ö17)

“Daha güncel konulardan bahseder ve gerçekleri konuşursa öğrenciler ve öğretmenler şu an karşılaştıkları sorunlar üzerinde konuşursa herkesin dikkatini çeker. Toplantı sırasında disiplinli olmalı, telefonları toplamak lazım mesela.” (Ö18)

“Okul müdürünün okulla ilgili verilere çok hâkim olması gerekir. Donanımlı gelmesi gerekir toplantıya. O zaman sorun kalmaz toplantıda. İyi müdür çok çalışan değil iyi çalıştırandır.” (Ö19)

“Öğretmenlerin özel durumları, evlilik, çocuk, uzaktan gelme durumları göz önünde bulundurularak kararlar alınırsa daha insani olacağını düşünüyorum. Biz robot değiliz. Duygusal ve bedensel hallerimizin farkında olunmasını, ona göre kararlar alınması önemli. Üslup önemli. Emrivaki bir dil olumsuz etkiler.” (Ö20)

“Kararların esnetilmesini engellemesi, hitabet geliştirici bir dil olabilir. İletişim becerilerini geliştirme...” (Ö21)

“Gündem maddelerini önceden duyurarak öğretmenleri bilgilendirebilir. Daha etkili sunumlar yapılabilir.” (Ö22)

“Eleştiriye açık olmalılar. İyi gözlemci, sabırlı, yenilikçi olmalılar.” (Ö23)

“Toplantıya hazırlıklı gelmelidir.” (Ö24)

“Kişisel gelişime önem vermeli, hazırlıklı gelmeli yönetmelikle ilgili bilgisi iyi olmalı, iletişim becerileri de iyi olmalı.” (Ö25)

Katılımcı öğretmenlerin “sistemsel öneriler” alt temasıyla ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürü biraz daha yetkili olmalı. En azından okul türlerinde farklılıklar olmalı. Meslek liseleriyle normal Anadolu lisesinin yapısı farklıdır. Meslek liselerinde alt bölümler vardır. Yukarıdan aşağıya indikçe yöneticiye güvenin fazla olması lazım.” (Ö1)

“Öğretmenler vasıtasıyla okulun aldığı tüm kararlara olumlu ve saygılı davranmaları uygulamaları iyileştirir.” (Ö2)

“Gündem maddeleri ortak kararlaştırılabilir. Okul özelinde belirlenebilir. Alınan kararlar daha sık gözden geçirilerek geri bildirimleri verilmelidir.” (Ö3)

“Toplantıda alınan kararlar uygulanmalı. Sürekli toplantı yapılıyor ama kararların uygulandığını, bir şeylerin değiştiğini düşünmüyorum. Kararların uygulandığı görülürse toplantıların yönetimi kolaylaşır. İnsanlar fikirlerini söyler.” (Ö4)

“Bazı konuların müdürlerin inisiyatifinde olması gerekir, daha yetkili olması gerekir. Okul ve öğretmenler için faydalı olduğu düşünülen ve ortak karar verilen durumların uygulanabilir olması gerekir.” (Ö5)

“Sorunların çözümünde üyelerin saptamaları önemsenmeli, gerçekçi, işlevsel, ileriye dönük olunmalıdır. Alınan kararların uygulanması sağlanmalı. Yapboz tahtası gibi değişiklikler olmamalıdır. Üst yönetimde bir karar alınıp hemen uygulanmamalıdır.” (Ö6)

“Genel kurallar belirlenmeli. Öğretmenlerin aynı okulda uzun yıllar çalışması engellenmeli. İdarecilere 8 yılda değişim zorunluluğu varsa öğretmenlere de kesinlikle gelmeli.” (Ö7)

“İdareci atamalarında yönetimin tamamını aynı anda değil de en azından önceki yönetimden bir idarecinin kalmasına imkân tanınmalı ki kurumsallık devam edebilsin. Aksi durumda en az bir dönem, bazen bir yıl boşa, okulu tanımayla geçmektedir.” (Ö8)

“Her toplantı sonucunda alınan kararların öğretmenlerin katılımı ile olması gereklidir. Kararlı ve tutarlı olunmalıdır. Yani alınan her kararın okulda uygulandığını görmek gerekir. Bu, toplantının öğretmenlerdeki

öneminin de müdürün toplantıdaki etkinliğinin de artmasını sağlayacaktır.”
(Ö9)

“Toplantıda alınan kararların takibi yapılmalıdır. Bu kararların uygulanıp uygulanmadığının takibi o kararların önemini arttıracaktır.”
(Ö10)

“Okul genel ve özel amaçlarını dikkate alarak tüm işleyişi bu doğrultuda gerçekleştirmek gerekir. Toplantıların okulun yapısına uygun içerik ve düzende yapılması daha etkili sonuçlar verir.” (Ö11)

“Sadece sorun olduğunda ya da sene sonu, sene başı gibi zorunluluklar olmadan ara toplantıların, değerlendirmelerin yapılması yerinde olacaktır. Öğretmenlerin isteklerini iyi anlayan, analiz gücü yüksek olan kişilerin yönetici seçilmesi sağlanmalıdır.” (Ö12)

“Toplantıda kullanılabilecek teknolojik alt yapının hazır olması sağlanabilir. Toplantı mekanıyla ilgili iyileştirmeler yapılabilir.” (Ö13)

“Fiziki ortam sağlanmalıdır. Yönetmelikler dikkatli hazırlanmalı, açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.” (Ö14)

“Gerekli teknolojik donanımlar hazırlanmalıdır.” (Ö15)

“Her okul türünün aynı misyon ve vizyonda olmadığı düşünülerek merkezden belirlenen toplantı gündem maddeleri değil de yerelde okul özelinde toplantı gündem maddelerinin belirlenmesi gerekmektedir.” (Ö16)

“Biz zaten yönetmeliklerle yönetiliyoruz. Zaten toplantılarda olanları uyguluyoruz. Toplantı olmadan da olmaz. Resmi görev dağılımları var. Toplantıda belirleniyor. Biz zaten eğitimin içindeyiz, müdürle diyalog halindeyiz. O yüzden toplantılar okulun özellikleri göz önünde bulundurularak sadeleştirilebilir.” (Ö17)

“Toplantılar okul başarısını baz almalıdır. Kesinlikle test merkeziyle anlaşılmalıdır. Üniversite hazırlık amacı olan okulların bir standardının olması sağlanır. İlgili gündem maddelerini ön plana çıkarmak. Bizim okulun ihtiyaçlarına göre oluşan gündem maddelerini daha çok konuşmak iyi olur.” (Ö18)

“Toplantı salonunda müdürün söylediklerini slayt halinde gösterebileceği donanımın olması. İnsanın duyması yetmeyebiliyor. Görmesi daha etkili. Örneğin toplantıda hakkında konuşulan öğrencinin fotoğrafının sunulması gibi imkanlar.” (Ö19)

“Görev dağılımları kişilere uygun yapıp yönetmelik kuralları esnetilerek paylaşımlar yapılabilir. Türkçe öğretmenlerinin tüm kutlamalarda görevlendirilmesi öğretmeni yıpratıyor. Sayısal branşların yeteneklerini ön plana çıkaracak faaliyetler verilmeli. Sistem adil olmalı.” (Ö20)

“Bazı maddelerin hızlı geçilmesi olabilir. Maddelere hak ettiği sürelerin verilmesi, maddelerin okulun şartlarına uygun olması sağlanabilir.” (Ö21)

“Teknoloji daha çok kullanılabilir. Örneğin proje yapılacaksa teknolojik imkanlarla daha etkili bilgilendirme yapılabilir.” (Ö22)

“Dönem dönem hizmet içi eğitimlerle desteklenebilirler.” (Ö23)

“Toplantı içerikleri okul özelinde esnetilebilmeli. Toplantılarda daha çok sorun oluşturabilecek konularda daha uzun durulmalıdır. Problemler daha derinden ve farklı bakış açılarıyla incelenmelidir.” (Ö24)

“Müdürlerin elini kolunu bağlayan yönetmelikler. Müdürün yetkisi arttırılmalı.” (Ö25)

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplantıları etkili yönetebilmeleri için okul müdürlerine; iletişim becerilerinin geliştirilmesi, toplantıya hazırlık yapılması, kişisel gelişim sağlanması, kuruma ve kişilere hâkim olunması konularında önerilerde bulunmaktadır. Toplantı yönetimine etki edebilecek sistemsel olarak yapılabilecekler ise toplantı içeriğinin okul türüne uygun şekilde belirlenmesi, toplantılar için mekân ve teknolojik olarak gerekli donanımın sağlanması, okul müdürlerinin yetkisi arttırma, yönetici atama ile ilgili düzenlemeler yapılması gibi önerilerdir.



BÖLÜM IV.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucu incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin toplantı yönetimine ilişkin ürettikleri metaforlar 5 kavramsal kategoriye ait olup toplam 28 metaforun üretildiği görülmüştür. Araştırma sonucundan hareketle okul yöneticileri toplantı yönetimini ağırlıklı olarak bir yönetim faaliyeti olarak görmektedirler. Bazı okul yöneticilerinin toplantı yönetimini orkestra şefliğine benzetmiş olması toplantı yönetiminin uyum içerisinde ilerlemesi gereken bir süreç olduğunu, yönetenler ve katılımcıların tıpkı bir orkestra gibi birbirini tamamlaması gerektiğini ifade etmesi bakımından önemlidir. Gök'ün (2021) araştırma sonucuna göre de eşgüdümün sağlanmasında yöneticinin rolü orkestra şefine benzetilmiştir.

Araştırma sonucunda ulaşılan diğer bir metafor ise toplantı yönetiminin kaptana benzetilmesidir. Bu sonuçtan hareketle toplantı yöneticisinin tıpkı bir kaptanın gemisine hâkim olması ve onu yönlendirmesi gibi toplantı sürecini yönlendirmesi ve sürece hâkim olması gerektiği vurgulanmak istenmiştir. Öte yandan bu konuya ilişkin diğer metaforlar olan sınıf yönetmek, aile yönetmek, takım yönetmek, ülkeyi yönetmek, apartman yönetmek gibi metaforlar toplantı yönetiminin de bir bakıma bunların benzeri veya bir yansıması olduğunu ifade edilmesi bakımından dikkate değerdir. Diğer bir deyişle bu metaforlardaki süreçlerin toplantı yönetimi sürecinde de benzer olduğu sonucu ortaya konmak istenmiştir. Özellikle toplantı yönetiminin ülkeyi yönetmeyle ilişkilendirilmesi tıpkı ülke yönetiminde olduğu gibi çok sesliliğin olduğu, görüş ayrılıklarının olabileceği bir ortamın yönetilmesi gerektiği vurgusunu taşımaktadır. Gök'ün (2021) de belirttiği gibi toplantılar, yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede önemli araçlardandır. Planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon, denetleme fonksiyonlarının toplantılar yoluyla yerine getirildiği ve bu fonksiyonların üretilen metaforlarda da toplantı yönetim süreçlerinde de geçerli olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre toplantı yönetiminin “hassas” kavramsal kategorisine ait olan balon, terazi, pamuk ipliği gibi metaforlarla tanımlanmaya çalışılması toplantı yönetiminin hassas bir süreç olduğu, sürecin dikkatli yürütülmesi gerektiği sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu metaforlardan hareketle toplantı yönetimi sürecinde denge çok önemlidir. Dengenin bozulması sürecin sekteye uğramasına yol açabilir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmanın birinci alt problemine ilişkin öğretmenlerin ürettiği metaforların 6 kavramsal kategori altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kavramsal kategorilerin “yönetim, denge, beklenmezlik, aydınlatıcı, iletişim, hız” şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Ata ve Ekim (2023); toplantıları etkili bir yönetimin, eşgüdüm ve iletişim içinde çalışmanın vazgeçilmez aracı olarak nitelendirmektedir. Bu ifade araştırma sonuçlarıyla benzer olarak toplantıların yönetim ve iletişim yönüne vurgu yapmaktadır. Nazlı ve Çulha’nın (2022) araştırma sonucunda da araştırma bulgularına benzer şekilde toplantılardaki iletişime vurgu yapıldığı görülmektedir. Öğretmenler de tıpkı okul yöneticileri gibi toplantı yönetimini genellikle yönetim faaliyeti olarak nitelendirmekte ve ülke yönetmek, sınıf yönetmek, takım yönetmek, moderatör, aile yönetmek gibi okul yöneticileriyle benzer metaforlarla açıklama yoluna gitmektedirler. Bu yönüyle incelendiğinde toplantı yönetiminin araştırmanın katılımcısı olan her iki grup açısından da benzer algılandığı sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenler toplantı yönetimini tahterevalli, bina yapmak, terazi, sabun, yapboz gibi metaforlarla açıklayarak toplantı yönetiminin denge unsuru barındırması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Öte yandan toplantı yönetiminin aydınlatıcı rolünün olduğu da ışık ve teorem ispatı şeklinde üretilen metaforlarla vurgulanmak istenmiştir. Öğretmenlerin toplantı yönetimi için ürettikleri diğer bir metafor ise iletişim kavramsal kategorisi altında yer alan motivasyondur. Gök (2021) de araştırma sonuçlarıyla benzer olarak başarılı toplantı yönetimi sonucunda çalışan moral ve motivasyonunun artması, sağlıklı iletişim sağlanarak doğru bilginin

iletilmesi, insan ilişkilerinin gelişmesi gibi konularda fayda sağlanacağını ifade etmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin toplantıları ve toplantıların yönetimini örgüte ilişkin yönetim faaliyeti olması bakımından önemli bulmaktadırlar. Yeşil (2012) de iyi bir iş toplantısının iyi bir yönetim anlamına geldiğini belirtmektedir. Araştırma sonucunda okul yöneticileri toplantıların ve toplantıların yönetiminin yönetsel yönüne vurgu yapmak için işleyişi sağlama, karar alma, planlama yapma, zamanı yönetme, disiplini sağlama konularında toplantıların ve toplantıların yönetiminin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Küçük, Ayvaci ve Altıntaş'ın (2004) araştırma sonucunda da toplantıların ortak çalışmaların planlandığı ve kararların alındığı yer olarak görülmesi araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Güçlü (2001), yöneticinin toplantılarda ve gündem maddelerinde zaman sınırlaması koyarak zamanın verimli kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu yönüyle zamanı yönetme açısından araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri toplantıları ve toplantıların yönetimini etkileşim sağlaması bakımından önemli görmektedir. Toplantılar örgüt çalışanları arasında birliktelik sağlaması, paylaşımda bulunmaya imkân sağlaması, kurum içi iletişime katkı sunması, farklı görüşleri almaya imkân tanınması ve bilgi aktarımının yapıldığı yerler olması bakımından örgüt içi etkileşime hizmet eden bir yapıdır. Taşkın'ın (2005) araştırma sonuçlarında toplantıların iş verimliliğinin artırılmasında ve birimler arasındaki iletişimin sağlanmasında büyük rolleri olduğu ortaya konmuştur. Küçük, Ayvaci ve Altıntaş'ın (2004) araştırmasında da toplantıların öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirerek iş birliğini arttırdığı, fikir alışverişi için fırsat sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre toplantılar ve toplantıların yönetiminin başka bir önemi koordinasyonun sağlanmasına hizmet etmesidir. Ortak karar almaya fırsat veren, uyumlu hareket etmeyi geliştiren ve iş birliğini artıran yapısı sebebiyle toplantılar örgütteki koordinasyonun sağlanmasında ve

kurum kültürünün oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2004) araştırmasında toplantıların birlik ve beraberliği arttırmayı ve koordinasyonu sağlamayı amaçladığı sonucuna ulaşılmıştır. Arıcı'ya (2011) göre toplantılar ekip çalışmasının vazgeçilmez unsurlarıdır. Bu da toplantıların koordinasyon işlevine işaret etmektedir. Toplantıların koordinasyonu sağlama konusunda önemli bir yere sahip olması çalışanların uyumunu olumlu etkilediğini göstermektedir. Örgüt çalışanları birlikte hareket ederek örgüt amaçlarına hizmet etmekte, bu da uzun vadede kurum kültürünü oluşturmaktadır. Taşkın (2005), araştırma sonuçlarından farklı olarak toplantıların örgütsel bütünleşmeyi sağladığı konusunda çekinceleri olduğunu ifade etmiştir.

Toplantılar ve toplantıların bir diğer yönü ise sorunların çözümüne olanak sağlamasıdır. Araştırma sonucuna göre toplantılar örgütteki mevcut durumun tespit edildiği, ihtiyaçların tespit edildiği, gerekli iyileştirmelerin yapıldığı ya da yapılmasının planlandığı ve verimliliği sağlamanın amaçlandığı toplanmalar olarak görülmektedir. Gök'ün (2021) araştırmasında da örgütün amacını ortaya koymak, görev yetki ve sorumlulukları paylaşmak, kaynakları etkin kullanmak, işlerin ne kadarının yapıp yapılmadığını tespit etmek toplantıların düzenlenmesinde en önemli konular olarak görülmüştür. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2004) araştırma sonuçlarına göre toplantılarda en çok önem verilenler arasında karşılaşılan sorunların tartışılmasının yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Taşkın'ın (2005) araştırma sonuçlarına göre toplantılar sorunların zamanında tespit edilmesi ve düzenleyici önlemlerin alınması açısından önemli görülmüştür. Bu sonuçlar, toplantıların sorun çözme konusunda etkili olması bakımından araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonunda ulaşılan önemli sonuçlardan biri de toplantıların ve toplantıların yönetiminin eğitim öğretim başarısının arttırılması konusunda etkisidir. Kuşkusuz eğitim örgütlerinin temel amaçlarından biri eğitim öğretimden istenen başarının sağlanmasıdır. Bu yönüyle incelendiğinde toplantıların etkili yönetilip yönetilememesinin eğitim öğretim başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2004)

araştırma sonucuna göre toplantılarda alınan kararların öğrenci ihtiyacını karşılar düzeyde olması, eğitim öğretim etkinliklerini yönlendirici nitelikte olması durumunda akademik başarının artmasında toplantıların önemli bir araç olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, toplantılar ve toplantıların yönetiminin önemi açısından yönetim kavramını ön plana çıkarmaktadırlar. Gök'ün (2021) araştırma sonuçlarında da toplantılar, yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirmede önemli bir araç olarak görülmüş ve başarılı bir toplantı yönetiminin yönetimin temel fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirdiği ifade edilmiştir. Bu sonuç toplantıların ve toplantı yönetiminin “yönetim” fonksiyonunu vurgulaması bakımından araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Toplantıların karar alma konusunda önemli olduğu ve bu kararların uygulanmasının toplantılarla doğrudan ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinden farklı olarak öğretmenlerin kararların uygulanmasına da vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin kararların uygulanması konusunda eksikliklerin olabildiğini düşündüklerini göstermektedir. Öğretmenlere göre sadece karar almak yeterli değildir. Kararların uygulanmasının da önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2004) araştırma sonucunda eğitimde başarının yakalanması için ortak kararların alınmasını ve sistemli bir şekilde uygulanıp değerlendirilmesini teşvik etmek gerektiği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Bu sonuç, araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Toplantılar aynı zamanda düzenin sağlanması, dönemin planlanması, işleyişin sağlanması yönlerinden planlama işlevini yerine getirmektedir. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2024) araştırmasında da araştırma bulgularına benzer olarak öğretmenlerin toplantıları planlama ve karar alma konusunda önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonunda toplantıların ve toplantıların iyi yönetilmesinin örgüt çalışanları arasında koordinasyon sağlama konusunda kolaylık sağladığı, ortak hareket etme ve iş birliği yapma konularında yararlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim

Nazlı ve Çulha'nın (2022) araştırma sonucunda da toplantıların iş birliğini sağlamak için çok önemli rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki toplantılar öğretmenler açısından sorun çözme yerleridir. Sorunlara odaklanmanın sağlanması, iyileşmenin sağlanması yönlerinden sorunların çözümüne katkı sunmaktadır.

Toplantıların niteliği başarıyı etkilemekle birlikte eğitimin niteliğinin artırılmasında da son derece önemlidir. Eğitim örgütlerinin ana hedeflerinin başında akademik başarı gelmektedir. Toplantıların bu hedefi destekler nitelikte olması son derece önemlidir. Küçük, Ayvacı ve Altıntaş'ın (2004) araştırmasında zümre öğretmenler kurulu kararlarının öğretmenlerin zihnindeki öncelikli hedefinin öğrencilerin akademik başarısını arttırmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplantılar aynı zamanda görüş alma açısından da örgütlere hizmet etmektedir. Araştırma sonunda toplantıların görüş alışverişinde bulunma, farklı bakış açılarını alma, bilgilendirme yapma yönlerinden görüş alma alanları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşkın'ın (2005) araştırma sonuçlarına göre toplantılar, yapılan değişiklikler hakkında çalışanlara bilgi verme aracı olarak kullanılmaktadır. Gök'ün (2021) araştırma sonuçları da başarılı toplantı yönetiminin moral ve motivasyonu arttırdığını, doğru ve güvenilir bilginin iletilmesini sağladığını, insanlar arasındaki ilişkileri geliştirdiğini, sorunların önüne geçtiğini ve zamanın etkili kullanılmasını sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Bunlar dışında verimi artırma, değerlendirme yapma ve resmiyeti yerine getirme konularında toplantıların önemli görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin toplantıları resmiyeti yerine getirme olarak görmesi toplantıların işlevsiz olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Can, Gündüz ve Işık Can'ın (2013) araştırma sonuçlarına göre kurul toplantıları formalite olarak yapılmakta ve öğretmen görüşlerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Bu sonuç, toplantıların resmiyeti yerine getirme amacıyla yapıldığı sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin toplantılar ve toplantıların yönetimiyle ilgili düşüncelerinin benzer olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri de öğretmenler de toplantıları benzer şekilde değerlendirmektedir. Bu yönüyle toplantıların yöneticisi olan okul yöneticileri ve katılımcısı olan öğretmenlerin düşüncelerinin birbirini destekler nitelikte olması dikkate değerdir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri, okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında katılımcı tutumlarını en önemli faktör olarak görmektedir. Diğer bir deyişle toplantıların iyi yönetilmesi katılımcıların tutumuyla doğrudan ilgilidir. Katılımcı tutumlarına ilişkin öğretmenlerin kişisel sorunları, toplantıyı bilerek krize sokma, ilgi çekme çabası, öğretmen gruplaşmaları, katılımcıların sahip oldukları özellikler toplantıların yönetimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kartal'ın (2008) araştırmasına göre toplantıda birbiriyle çatışan tarafların olması toplantı yönetimini olumsuz etkileyen sebepler arasında gösterilmiştir. Bu yönüyle araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticileri, toplantı yönetimini etkileyen bir başka faktör olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin toplantıya hazırlıklı gelmesini göstermektedir. Göksoy ve Yeşilpınar'ın (2015) araştırmasında toplantıya katılanların mutlaka toplantıya hazırlıklı gelmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Güler, Altun ve Türkdoğan'ın (2015) araştırma sonucunda da katılımcıların toplantıya hazırlıklı gelmeleri gerektiği ifade edilmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzer niteliktedir.

Toplantının konusu, toplantının süresi, toplantıda alınan kararlar ve toplantı sayısı da toplantı özelliklerinden kaynaklanan ve toplantı yönetimini etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Kartal (2018) toplantıya geç kalmanın, toplantının uzamasının, gündem maddelerinin istenilen sürede konuşulmamasının toplantı yönetimini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Can ve Serençelik'e (2017) göre yöneticilerin olumsuz tutumu, toplantının çok uzun sürmesi, öğretmen görüşlerine önem verilmemesi gibi nedenler öğretmenlerin görüş belirtmesini olumsuz

etkilemektedir. Toplantı yönetimini etkileme konusunda ortam özellikleri de bir başka faktör olmuştur. Ortamın uygunluğu, oturma düzeni ve okul iklimi toplantının yapılacağı ortamın özellikleriyle ilgili olup toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasındadır. Mısırlı (2013) toplantıyı olumsuz etkileyen faktörler arasında toplantı mekânının uygun olmamasını ve toplantı amacına uygun olmayan oturma düzenini de belirtmektedir. Bu sonuç araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlerden bir diğeri yönetici özellikleriyle ilgilidir. Bu kapsamda yöneticinin yeterliliğinin ve yönetici stillerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlerden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mısırlı (2013) da toplantıda karşılaşılan olumsuzlukların temel sebebi olarak yöneticinin yetersizliğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Toplantı yönetimini etkileyen faktörlerle ilgili olarak okul türü, sistemsel değişiklikler ve öğretmen ve idareci pozisyonlarının değişmesi toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında öğretmenlerin tutumu ve karakteri etkili görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerine eleştirel yaklaşması ve kendilerinin toplantı yönetimini olumlu ya da olumsuz etkilediklerini ifade etmeleri önemli bir sonuçtur. Ayrıca okul müdürünün yeterliği, okul müdürünün tutumu, okul müdürünün karakteri, okul müdürünün ruh hali, okul müdürünün öğretmenlerle kişisel sorunları öğretmenler açısından okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörlerdendir. Öktem ve Özdemir'in (2013) araştırma sonuçlarına göre katılımcılar arasındaki çatışmaların karakterlerine ve pozisyonlarına göre değil öne sürdükleri fikirlerine göre olmalıdır. Böyle olduğu durumda demokratik bir ortamın oluşmasına katkı sağlanacaktır.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel becerileri de toplantı yönetimini etkilemektedir. İletişim becerileri, zaman yönetimi, salona hakimiyet, okula hakimiyet, adaletli davranma okul müdürünün yönetsel

becerilerinden kaynaklanan ve toplantı yönetimini etkileyen faktörlerdendir. Şahin'in (2000) araştırmasında okul müdürlerinin; okul ve çevre iletişimi kurma, yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olma özelliklerinin olması gerektiği ifade edilmiştir. Uslu (2013), okul müdürlerinin yeterlikleri arasında iletişim becerilerinin olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzer niteliktedir.

Toplantı mekânı, toplantı içeriği, toplantının yapılış şekli, toplantının yapılış saati toplantı özellikleriyle ilgili olan ve toplantı yönetimine etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Araştırma sonucunda mevzuatın da toplantı yönetimini etkileyen faktörler arasında yer aldığı görülmektedir. Toplantı yönetimine etki eden bir başka faktör ise okulun özellikleridir. Araştırma sonunda okulun fiziki durumu ve okuldaki aksaklıkların da okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplantı yönetimini etkileyen faktörlere ilişkin benzer düşünceleri olduğunu göstermektedir. Toplantıların yöneticisi konumundaki okul yöneticilerinin de katılımcı konumundaki öğretmenlerin de benzer görüşte olmaları ulaşılan sonuçların toplantıların etkili yönetilmesi açısından önemsenmesi gereken konular olduğunu göstermektedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri, okul müdürlerinin toplantılardaki tutum ve davranışlarını pozitif müdürler, negatif müdürler ve kontrolcü müdürler olarak sınıflandırmaktadır. Okul müdürlerinin demokratik olması, iletişime açık olması, adil olması, fikirlere önem vermesi, lider olması, yapıcı olması, çözüm odaklı olması, güven vermesi, karizmatik olması ve saygılı olması okul yöneticilerinin pozitif olarak algılaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Gedikoğlu'nun (2015) çalışmasına göre okul müdürlerinde liderlik önemli özellikler arasında bulunmaktadır ve etkili liderlik için iletişim becerilerine sahip olmak son derece önemlidir. Demirtaş (2021) okul yönetiminde liderliğin her geçen gün daha çok önem verilen bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Yıldırım ve Aydoğdu (2012), okul müdürlerinin kişisel özellikleri arasında iletişime açık

olmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Aydın'a (2018) göre yöneticilerin demokratik becerilere hâkim olması ve aktif olarak kullanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin toplantılarda da bu özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Okul müdürlerinin negatif olarak algılanmalarının sebebi olarak otoriter olma, ilgisiz olma, sorumluluk almama, kendini ifade edememe, agresif olma ve kontrolü kaybetme gibi özellikler gösterilmektedir. Kontrolcü olarak nitelendirilebilecek okul müdürlerinin ise gündem dışına çıkılmasını engelleme, dengeli olma, sakin olma, zamana dikkat etme, esnek olma ve disiplinli olma özelliklerine sahip olduğu ve bu sayede toplantının amacından sapmasını engellediği ve katılımcıları kontrol altında tuttuğu sonucuna ulaşılmıştır. Can'ın (2022) araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin otoriter, bürokratik, resmî, saygın, güvenli, ulaşılmaz, dokunulmaz gibi çeşitli şekillerde algılandıkları görülmektedir. Alanoğlu ve Demirtaş'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri çoğu zaman işbirlikli, bazen otoriter, nadiren de ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı sergilemektedir. Bu sonuç araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Çünkü okul müdürlerinin yönetsel becerilerini kullandıkları toplantı yönetimi esnasında da bu özellikleri gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantıdaki tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri sonucunda okul müdürlerini tutum ve davranışları yönünden “pozitif müdürler”, “negatif müdürler” ve “önleyici müdürler” olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı okul yöneticileriyle benzer olarak öğretmenler tarafından pozitif olarak görülen okul müdürlerinde saygılı olma, adil olma, demokratik olma, tutarlı olma, özgüvenli olma, yol gösterici olma, mevzuata hâkim olma, günceli yakalama, herkesle eşit mesafede olma, eleştiriye açık olma, yapıcı olma özellikleri görülmektedir. Çalışkan'ın (2009) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin eğitim seviyesi arttıkça demokratik karar alma, toplantıya hazırlık yapma, toplantıyı uygun yönetsel becerilerle yönetme, yöneticilerin sunum becerilerinin etkililiği, toplantı hedeflerine ulaşma, görev dağılımın

adaletli olması, yöneticilerin mesajlarını doğru biçimde vermesi, alınan kararların uygulanması gibi toplantı yönetimi becerilerini oluşturan yeterlikler konusunda memnuniyetsizlik artmaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından toplantılarda negatif olarak görülmelerinin sebepleri; otoriter olma, değişken olma, ortalama kararlar alma, toplantı çabuk bitsin diye uğraşma, agresif olma, gevşek olma, uygulamada tutarsız olma, bire birde söyleyemediklerini toplantıda söylemeye çalışma durumları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cerit'in (2010) araştırma sonuçlarına göre öğretmen ve yöneticiler tarafından müdürler otoriter kişi, patron, kral gibi benzetmelerle tarif edilmektedir. Can ve Nikolayidis (2020), okul toplantılarının daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşımla planlanması ve uygulanmasına ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Şahin ve Sabancı'nın (2018) araştırma sonucuna göre öğretmen adayları okul müdürlerinin rollerini ağırlıklı olarak güç merkezi kavramı ile açıklanabilecek şekilde otorite, düzen, disiplin sağlayıcı nitelikte algılamaktadır. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarında ulaşılan müdürlerin özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Önleyici müdürler kapsamında da okul müdürlerinin toplantılarda ılımlı olma, gerilimi önleme, dengeli olma davranışlarını gösterdiklerine bu sayede olası kriz durumlarının gerçekleşmesine izin vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin toplantı öncesinde yaptıklarının toplantıya hazırlık kapsamında faaliyetler olduğu görülmektedir. Bu hazırlıkların “içerikle ilgili hazırlıklar”, “teknik hazırlıklar” ve “evraklarla ilgili hazırlıklar” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin içerikle ilgili hazırlıklar kapsamında gündem hazırlama, ihtiyaç belirleme, müdür yardımcısıyla görüş alışverişinde bulunma, okul etkinlikleri için ön hazırlık yapma, sorunları tespit etme, sorunlara çözüm arama, başarıyı arttırıcı fikirler sunma hazırlıklarında bulundukları görülmektedir. Okul müdürlerinin toplantıya ilişkin teknik hazırlıkları kapsamında duyuru yapma, zamanı planlama, toplantı mekânını hazırlatma faaliyetlerinde bulundukları görülmektedir. Okul müdürlerinin toplantı

öncesinde evraklarla ilgili hazırlıklarının ise veri hazırlama, önceki toplantılarla ilgili hazırlık yapma, mevzuatla ilgili hazırlık yapma olduğu görülmektedir. Janner (1995), toplantının daha başlamadan kazanılacak bir faaliyet olduğunu ifade ederek toplantıya hazırlık aşamasının önemine vurgu yapmaktadır. Yeşil'in (2012) araştırmasında da etkili toplantıların ilk aşaması olarak iyi bir planlamanın yapılması gerektiği belirtilmiş, iyi bir toplantı yönetiminin de iyi bir planlamayla mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Kartal'a (2018) göre toplantı zamanının belirlenmesinde katılımcıların toplantıya hazırlanabilmeleri için gerekli süre, katılımcıların iş yoğunluğu, örgütteki işlerin aksatılmaması, mesai saatleri gibi konuların göz önünde bulundurulması son derece önemlidir. Öztürk Başpınar ve Keskin'e (2011) göre günün sonunda yapılan toplantılara katılımcıların bir an önce eve gitmek istemeleri sebebiyle gereken özen gösterilmemektedir. Bu bakımdan toplantıların verimli geçmesi ve toplantı yönetiminin olumlu yönde etkilenmesi için toplantının düzenleneceği zaman son derece önemlidir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenler; okul müdürlerinin toplantıya hazırlıkla ilgili olarak “içerikle ilgili hazırlık”, “teknik hazırlık”, “materyal hazırlığı” ve “kişisel hazırlık” yaptığı sonucunu ortaya koymaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı içeriğiyle ilgili olarak gündem hazırlama, önceki gündem maddelerini kontrol etme, sorunlara çözüm arama, sorunları tespit etme, görevlendirilecek kişilerin hazırlığını yapma, ön görüşmeler yapma şeklinde hazırlıklar yaptığını ortaya koymaktadır. Şencan'ın (2008) araştırma sonuçları kıdemi artan yöneticinin toplantı hazırlığına daha fazla önem verdiğini ve bu alanda daha başarılı olduğunu göstermektedir. Öte yandan öğretmenler de okul yöneticileri de toplantı öncesinde yapılanlarla ilgili olarak gündem hazırlamanın önemini ortaya koymuşlardır. Kartal (2018), gündem hazırlamanın toplantının temeli olduğunu ifade etmektedir. Yeşilyurt ve Çankaya'nın (2007) araştırmasında toplantı gündemi oluşturmanın katılımcılara önceden fikir vereceği için önemli olduğu belirtilmektedir.

Toplantıyla ilgili teknik hazırlıklar kapsamında duyuru yapma, zamanı planlama, fiziki ve sosyal düzenleme de okul müdürlerinin toplantı öncesindeki teknik hazırlıkları arasında yer almaktadır. Çalışkan'ın (2017) araştırma sonuçlarına göre gündem maddeleri önceden belirlenmeli ve katılımcılara duyurulmalı; toplantının yeri, saati, tarihi önceden belirlenmeli; toplantı mekânı toplantı hedeflerine uygun dizayn edilmelidir. Taşkın'ın (2005) araştırma sonuçlarına göre toplantının amacının toplantı öncesinde katılımcılar tarafından bilinmesi ve toplantıya katılan kişi sayısı toplantının verimliliğini etkilemektedir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin veri hazırlama, evrak hazırlama, toplantıya ilişkin notlar alma gibi faaliyetler içerisine girmesi toplantı öncesinde çeşitli materyalleri de hazırladığını göstermektedir. Okul müdürlerinin kişisel hazırlık kapsamında ise kendini toplantıya hazırlama konusunda çaba gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticileri okul müdürlerinin toplantı sırasında yaptıklarını görüş alışverişinde bulunma, öğretmen katılımını sağlama, sorunlara odaklanma, ortak karar alma, koordinasyon sağlama şeklinde ifade etmiştir. Bu sonuç okul müdürlerinin toplantı sırasında katılıma önem verdiğini göstermektedir. Taşkın'ın (2005) araştırma sonucunda toplantılarda grup halinde alınan kararların etkinliğinin daha yüksek olduğu ifade edilmiş ve bu yönüyle toplantıların karar verme sürecinin etkililiğini arttırdığı görülmüştür. Ayrıca Can ve Nikolayidis'e (2020) göre okul toplantıları öğretmenlerin okul yönetimine katılımını sağlayan en önemli yöntemlerden biridir ancak görüş bildirme ve karara katılımın yeterli düzeyde olmaması, okul toplantılarının daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşımla planlanması ve uygulanması faydalı olacaktır. Can, Gündüz ve Işık Can'a (2013) göre toplantılarda öğretmenlerin görüşleri yeterli düzeyde dikkate alınmamakta, öğretmenler de toplantıları önemsememekte ve etkili katılım sağlanamamaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine göre okul müdürlerinin toplantı sırasında toplantı odaklı yaptıkları ise gündemi takip etme, gündem dışına

çıkılmasını engelleme, karar alma, toplantı süresini belirtme, toplantı amacına göre strateji geliştirme, moderatörlük yapma, planlama yapma, süreyi kontrol etme gibi iş ve işlemlerdir. Ata ve Ekim'in (2023) araştırma sonuçlarına göre öğretmenler toplantılarda eksiklik gördüğü konular arasında gündem maddelerinin dışına çıkılmasını da saymaktadırlar. Doğan'ın (2013) belirttiği gibi her toplantıda gündem mutlaka olmalı ve belirlenen gündeme bağlı kalınmalıdır. Çalışkan'ın (2017) ifade ettiği gibi gündemi denetim altında tutan toplantıyı da denetim altında tutar.

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri toplantı sırasında toplantı içeriğiyle ilgili olarak gündem maddelerini görüşme, karar alınmasını sağlama, toplantının amacından sapmasını engelleme, fikir belirtme, zamanı kontrol etme, ortamı hazırlama, veri paylaşma, resmi uyarılarda bulunma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Öktem ve Özdemir'in (2013) araştırma sonucuna göre toplantılarda fayda temelli katılım ilkesini benimsemek toplantının gündeme uygunluğunu sağlayacak ve toplantının amacı doğrultusunda ilerlemesine katkıda bulunacaktır. Şengül ve Polat'ın (2023) araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul müdürlerinin toplantılarda sürekli fikir belirtmelerine imkân tanıdığını belirtmektedir. Öğretmenler de okul yöneticilerine benzer olarak toplantıları karar alma yerleri olarak görmektedir. Aydın (2018) okul müdürünün karar alma konusunda usta olması gerektiğini vurgulamaktadır. Etkili kararlar almak başarılı toplantı yönetimiyle mümkün olacaktır. Okul müdürlerinin toplantı sırasında etkileşim sağlamak amacıyla yaptıkları ise görüş alışverişinde bulunma, personel katılımını sağlama, iş birliği yapma, görev dağılımı yapma, çözüm arama, istekte bulunma, saygılı olma, hitaba dikkat etme şeklinde ifade edilmiştir. Taşkın'ın (2005) araştırma sonuçlarına göre örgütlerdeki planlama çalışmalarının ekiplerce hazırlandığı görülmüş fakat görev ve yetkilerin belirlenmesinde toplantıların kullanılmadığı görülmüştür. Bu sonuç araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir. Çünkü araştırma sonucuna göre öğretmenler toplantıları görev dağılımı yapılan yerler olarak görmektedir.

Öğretmen katılımcılar tarafından olumsuz algılanan davranışlar ise sürekli konuşma, çabuk bitmesi için uğraşma, sürekli oturma, kendi kararlarını aldirmaya çalışma şeklindedir. Görülmektedir ki bazı okul müdürlerinin toplantı sırasında sürekli kendisinin konuşması öğretmenlerde olumsuz etki uyandırmıştır. Okul müdürlerinin toplantının çabuk bitmesi için çaba göstermesi toplantıyı gereksiz görmesinden kaynaklanıyor olabilir.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucu incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okul müdürlerinin toplantı sonrasında yaptıklarına ilişkin görüşleri daha çok alınan kararların uygulanmasıyla ilgili faaliyetlere yoğunlaştığı görülmüştür. Bu kapsamda kararların uygulanması ve uygulamaların takip edilmesi okul müdürlerinin toplantı sonrasında yaptıkları arasında gösterilmiştir. Doğan'ın (2013) araştırmasında toplantının sonuca ulaşmasının etkin bir takip gerektirdiği ve alınan kararların uygulanma süreci takip edildiği durumda olumlu sonuçlar ortaya çıkacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin dile getirdiği bir başka konu ise toplantıyla ilgili tutanak oluşturmaktır. Bu kapsamda okul müdürlerinin tutanakları hazırlattıkları ve tutanakları imza altına aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mısırlı (2013), toplantı sonrası yapılması gereken işlemler arasında toplantı tutanağının oluşturulması olduğunu belirtmektedir. Doğan'ın (2013) çalışmasında da toplantı tutanağının güvenilir olmasına dikkat edilmesi gerektiği; toplantı tutanağının, toplantıda bulunmayan kişilerin de anlayacağı şekilde açık olması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışkan'ın (2009) araştırmasında toplantı tutanağının hazırlanmasından sonra tutanakta yazılanların onaylanması için katılımcılara imzalatılması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Toplantı sonrasında okul müdürlerinin yaptıkları arasında yer alan diğer bir konunun planlamayla ilgili olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan okul yöneticileri; okul müdürlerinin toplantı sonrasında planlama yaptıklarını, görev dağılımı yaptıklarını, planlananlarla ilgili takvim oluşturduklarını ve kişileri organize ettiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin toplantı sonrasında yaptıkları arasında

ulaşılan diğeri bir sonuç alınan kararların ilgili kişilere bildirilmesiyle ilgilidir. Katılımcı okul yöneticileri, okul müdürlerinin toplantı sonrasında bazı görüşmeler yaptığını bu kapsamda okul yöneticileriyle görüştüğünü ve bire bir görüşmeler yaptığını göstermektedir. Araştırma sonucunda ulaşılan başka bir sonucun toplantı sonrasında okul müdürlerinin toplantıda konuşulan sorunları çözmeye çalıştıkları ve çözüme kavuşmayan konuları tekrar gündeme getirdikleri görölmüştür. Okul müdürlerinin toplantı sonrasında geri bildirim alma konusuna dikkat ettiğii sonucuna da ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı sonrasında yaptıklarıyla ilgili olarak araştırmaya katılan okul yöneticileriyle benzer olarak toplantıda alınan kararları uyguladıklarını ve uygulamaları takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu yönüyle incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin düşünceleri tutarlılık göstermektedir. Yine tutanak oluşturma konusunda okul yöneticilerinin görüşlerine benzer olarak öğretmenler de okul müdürlerinin toplantının tutanaklarını hazırlattıkları ve tutanakların imza altına alınmasını sağladıklarını vurgulamaktadır. Toplantı sonrasında okul müdürlerinin kararları ilgili kişilere bildirdikleri, toplantıyla ilgili değerlendirme yaptıkları, ilgili kişileri görevlendirdikleri de ulaşılan diğeri sonuçlar arasındadır.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin toplantıları daha etkili yönetebilmeleri için okul müdürlerine bazı öneriler sundukları görölmektedir. Okul müdürlerinin kendileriyle ilgili olarak iletişim becerilerini geliştirmeleri gerektiğii, toplantıya hazırlık yapmaları gerektiğii, kendilerini geliştirmenin gerektiğii, kuruma, kişilere, mevzuata hâkim olmalarının gerektiğii, gündem maddelerini toplantıya uygun hazırlamanın yararlı olacağı, toplantı süresini iyi yönetmeleri gerektiğii, toplantıyı önceden bildirmenin önemli olduğu şeklinde öneriler sunmuşlardır. Ata ve Ekim'in (2021) araştırmasında toplantı süresinin belirlenmesi konusunda sıkıntılar yaşandığı öğretmenler tarafından ifade

edilmiştir. Araştırma sonuçlarıyla benzer olarak Öktem ve Özdemir'in (2013) araştırmasında da toplantıların etkili ve verimli geçmesinde süre ekonomisinin önemi vurgulanmış, katılımcıların verimli müdahaleleri ve kararların çözüm üretme düzeyinin yüksek olmasında süre ekonomisinin etkili olduğu görülmüştür. Toplantı konusunun iyi belirlenmesi, katılımcı rollerinin belirlenmesi, kuralların önceden belirlenmesi, sürecin aşamalarının önceden belli olması gibi konulara önem vermeyi gerektiren berraklık ilkesinin de toplantı sürecinin yönetilmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre demokratik ortam sağlamanın gerektiği, mekânın toplantıya uygun olarak belirlenmesi gerektiği, toplantıya katılanlara ikramda bulunmanın onları değerli hissettireceği ve bu sayede toplantı yönetimine olumlu yansıtacağı, teşvik edici olmanın etkili olduğu ve gerektiği durumda yasal güç kullanmanın da toplantıları etkili yönetme konusunda faydalı olacağı şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

Katılımcı okul yöneticileri; gündem maddelerini uygulanabilir şekilde esnetmenin, mekân altyapısı ve teknolojik altyapı sağlamanın, toplantı zamanlarını iyi belirlemenin, gerekli olduğunda online toplantılar yapmanın, yöneticilerin eğitim almasını sağlamanın, yönetici seçimini geliştirmenin, toplantıları parçalara bölerek küçük toplantılar halinde yapmaya imkân sağlamanın, toplantıları angarya olmaktan çıkarma konusunda girişimlerde bulunmanın, örnek uygulamaları yaymanın, empati geliştirici uygulamalar yaparak öğretmenlerin kısa bir süre de olsa okul yöneticisi olarak görev yapması sağlayacak uygulamaların yapılmasının, okul müdürlerinin yetkilerini arttırmanın, uygulamalarda süreklilik sağlamanın sistemsel olarak yapılabilecek ve okul müdürlerinin toplantı yönetimine katkı sağlayabilecek öneriler olarak sunmaktadır. Can ve Ozan'a (2020) göre okullarda zümre toplantıları için üyelerin birlikte çalışmalarına imkân sağlayacak fiziki ve sosyal ortamın olmadığı görülmektedir. Bu sonuç toplantılarla ilgili mekân iyileştirilmelerinin yapılması konusunda araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Şencan'ın (2008) araştırma sonuçları yüksek lisans eğitiminin yöneticilerin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Kalkan'ın (2009) araştırma sonuçlarına göre aktif yöneticilere toplantı yönetimi eğitimi verilmeli, eğitim fakültelerinde okuyan öğrencileri birer yönetici adayı görerek toplantı yönetimi dersi konmalı, yöneticilerin paylaşımcı, destekleyici, demokratik liderlik davranışları sergilemeleri sağlanmalı, toplantı salonları iyileştirilmeli, iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetler düzenlenmeli şeklinde önerilerde bulunulmuştur. Çalışkan'ın (2017) araştırma sonuçlarında okul yöneticilerine toplantı yönetimi konusunda eğitimler verilmeli, toplantıları etkili yönetme, bilgi, beceri, tutum sergilemeleri sağlanmalı, eğitim fakültelerinin tüm bölümlerine toplantı yönetimi dersi konmalı, iletişim becerileri ve beden dili geliştirici çalışmalar yapılmalı şeklinde öneriler mevcuttur. Yeşilyurt ve Çankaya (2007), toplantıların zaman alan faaliyetler olduğunu, bu sebeple yöneticilere ve öğretmenlere etkili toplantı yönetimi konusunda seminerler verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çalışkan ve Kalkan'ın (2021) araştırmasında hizmet içi eğitimler ve üniversitelerle anlaşmalar yapılarak düzenlenen yüksek lisans programlarının okul yöneticilerinin toplantı yönetimi becerilerini zaman içinde arttırdığı görülmüştür. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan öğretmenler, toplantıların etkili yönetilmesi için okul müdürlerine toplantıya hazırlık yapma, iletişim becerilerini geliştirme, kendini geliştirme, okula ve kişilere hakim olma, toplantıyla ilgili bilgileri ve gündemi önceden paylaşma, herkese eşit davranma, görüşleri önemseme, ön yargılı olmama, disiplinli olma, iyi niyetli olma, toplantı süresini iyi ayarlama, katılımcıları motive etme, uygulanabilir kararlar alma, tutarlı olma, demokratik olma, iş birliği sağlama, eleştiriye açık olma, sabırlı olma, güncel konulara odaklanma, öğretmenlerin özel durumlarını dikkate alma konularında önerilerde bulunmuşlardır.

Sistemsel olarak ise okulun gerçeklerine uygun toplantılar yapma, kararların uygulanmasını sağlama, okullara mekân ve teknoloji altyapısı

sağlama, okul müdürlerinin yetkisini arttırma, öğretmenlerin belli aralıklarla yer değişikliği yapmalarını sağlama, yönetmelikleri anlaşılır hale getirme, hizmet içi eğitimler düzenleme, yönetici atamasını kademeli yapma, yönetici seçimine özen gösterme şeklinde öneriler getirildiği görülmüştür. Çalışkan ve Kalkan'ın (2021) araştırma sonuçları da yönetici seçim sürecinde toplantı tutum ve yeterliklerinin göz ardı edildiğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin toplantı yönetimini iyileştirmeye yönelik öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin önerileri benzerlik göstermektedir. Toplantıların katılımcısı konumundaki her iki kesimin de benzer düşüncelere sahip olması toplantı yönetimi açısından bu konuların önemli olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri, toplantı yönetimi becerilerini geliştirmek için bu konulara önem verdiği takdirde iyileşmenin olacağını araştırma sonuçları göstermektedir.

4.9. Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak okul müdürlerinin toplantı yönetimiyle ilgili olarak uygulamaya yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiş ve aşağıda verilmiştir:

4.9.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Toplantılardan istenen verimin alınması sadece toplantı anının yönetilmesinden ibaret değildir. Başarılı toplantı yönetimi; toplantı öncesi, toplantı sırası ve toplantı sonrasında da içine alan tüm süreçlerin doğru yönetilmesi demektir. Bu bakımdan toplantıların verimli geçmesi için gerek toplantıların katılımcısı konumundaki öğretmenlere gerekse toplantıların yöneticisi konumundaki okul müdürlerine toplantının kapsamlı bir süreç olduğunun benimsetilmesi ve bu konuda gelişimin sağlanması için nitelikli hizmet içi eğitimler verilmelidir.

2. Eğitim fakültelerindeki ders içeriklerine her öğretmenin bir yönetici adayı olması sebebiyle toplantı yönetimi dersi konmalıdır.

3. Öğretmenlik ve okul yöneticiliği görevlerini sürdürmekte olan eğitim personelleri eğitim yönetimi konusunda lisansüstü eğitime teşvik edilmelidir.

4. Toplantıların iyi yönetilebilmesi için gerek okul müdürleri gerekse öğretmenler toplantı öncesi hazırlığın önemini kavramalıdır.

5. Okul müdürleri iletişim becerilerini geliştirmeli, kişisel gelişimine önem vermelidir.

6. Okul müdürleri toplantı sırasında olumlu tutum ve davranışlar göstermesi toplantı yönetimi açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple okul müdürleri toplantılarda da paylaşımcı, destekleyici ve demokratik liderlik davranışları sergilemeye özen göstermelidir.

7. Toplantıların niteliğini doğrudan etkileyen toplantı salonu, araç gereç, ekipman ve toplantıda kullanılacak her türlü donanım ile ilgili iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin sürdürülmesi gerekmektedir.

8. Toplantıların yapılış zamanlarının belirlenmesi son derece önemlidir. Bu sebeple toplantılar katılımcıların en verimli olabileceği saatlerde yapılmalı, eğitim öğretimin aksatılmamasına önem verilmelidir.

9. Toplantıların öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından angarya olarak görülmemesi için düzenlemeler yapılmalı, toplantıların eğitim kurumuna hizmet edecek şekilde planlanması sağlanmalıdır.

4.9.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Toplantı yönetimi konusunda lisansüstü tez çalışması az sayıda bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin nitel ve nicel araştırmalar arttırılmalıdır.

2. Araştırma sonucunda yönetici özelliklerinin de toplantı yönetiminde etkili olduğu görülmüştür. Bu sebeple yönetici özelliklerinin toplantı yönetimine etkisi konusunda araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri*. (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acar, S. ve Kılıç, F. (2014). Bürolarda E-Toplantı Yönetimine Geçiş ve Uygulamalar. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 35-54.
- Adair, J. (2003). *Etkili Zaman Yönetimi*. (Çev. Ömer Çolakoğlu). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akbaşlı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik Okul Yapısı ile Müdür Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213.
- Arıcı, E. (2011). İç Denetimde Toplantı ve Toplantı Yönetimi. *Denetişim*, (7), 61-69.
- Ata, E. ve Ekim, R. (2023). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Toplantı Yönetimi Bakımından Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1374-1389.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. (11. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. (2. Baskı). Ankara: Emel Yayınevi.
- Balcı, A. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barker, A. (2000). *30 Dakikada Toplantıya Hazırlanma*. (Çev. E. Sabri Yarmalı). İstanbul: Damla Yayınevi.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Bilgiç, S. (2023). *Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). Mardin Artuklu Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S. K. (2022). *Eğitimde Nitel Araştırma Teori ve Metodlara Giriş*. (Çev. S. Balcı ve B. Ahi). (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. (2022). Geçmişten Günümüze Okul Müdürlüğü: Okul Müdürlerinin Metaforik Algıları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 861-884.
- Can, E. ve Nikolayidis, U. (2020). Okul Yönetimine Katılım: Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(6), 1787-1806.
- Can, E. ve Ozan, C. (2020). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(225), 55-87.
- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 525-542.
- Can, E., Gündüz, Y. ve Işık Can, C. (2013). The Role Of Committee Meetings In Teachers' Participation In Management. 2.International Conference On Interdisciplinary In Education, 30 Ocak-1Şubat, Girne-KKTC.
- Cerit, Y. (2010). Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Müdür Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 3-13.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni, Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Araştırmaları*. (Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çakıcı, A. C. (2017). *Toplantı Yönetimi Kongre, Konferans, Seminer ve Fuar Organizasyonları*. (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çalışkan, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Becerileri*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, Ü. ve Kalkan, S. (2021). Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Tutum ve Becerileri 2009-2021 Karşılaştırması. *Research Journal of Business and Management* 8(2), 140-159.
- Çalışkan, Ü. (2009). *Okul Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi ile İlgili Tutum ve Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanması*. (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Demirtaş, H. (2021). Okul Örgütü ve Yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.). (2021). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde (s. 85-130). (6. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N. ve Cömert, M. (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 55-74.
- Dunsing, R. J. (1989). *Toplantı Sanatı*. (Çev. Fatoş Dilber). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Encan, H. H. (2012). *İlköğretim Okullarında Yapılan Toplantıların İşlevselliği*. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergin, A. (2020). *Eğitimde Etkili İletişim*. (8. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Eroğlu, M. ve Özbek, R. (2018). Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Mesleki Gelişim Bağlamında İncelenmesi. *Researchers: Social Science Studies*, 6(3), 255-271.
- Feigelson, S. (1998). *Energize Your Meetings With Laughter*. Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia, USA.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gök, S. (2021). Yönetimin Temel Fonksiyonlarını Yerine Getirmede Toplantı Yönetiminin Anlamı ve Önemi. *Euroasia Journal of Social Sciences & Humanities*, 8(22), 1-16.
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin Okul Zümre Öğretmenler Kurullarına İlişkin Görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 45(205), 26-43.
- Gören, H. V. (2015). *Toplantı ve Konferans Organizasyonlarının Yönetimi: 8. Avrupa Belge Uzmanları Çalışma Grubu Toplantısı Durum Analizi*. (Yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 87-106.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güler, M., Altun, T. ve Türkdoğan, A. (2015). Matematik Öğretmenlerinin Zümre Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(2), 395-406.
- Güneş, C. ve Tezcan, R. (2021). Metafor Nedir, Ne Değildir? B. Kılcan (Ed.). *Metafor ve Eğitimde Metaforik Çalışmalar İçin Bir Uygulama Rehberi* içinde (s. 1-14). (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). (7. Baskıdan çeviri). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Janner, G. (1995). *Başarılı Toplantı "Toplantı Kazanma Sanatı"*. (Çev. Göktuğ Aksan). (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Karagöz, A. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. (37. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kartal, S. (2018). *Toplantı Yönetimi Yöneticinin El Kitabı*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, A. (2021). İletişime Giriş: Temel Kavramlar ve Süreçler. A. Kaya (Ed.). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. içinde (s. 2-31). (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kılcan, B. (2021). Eğitim Bilimlerinde Metaforların Veri Toplama Aracı Olarak Kullanılması, Örnek Bir Uygulama. B. Kılcan (Ed.). *Metafor ve Eğitimde Metaforik Çalışmalar İçin Bir Uygulama Rehberi* içinde (s. 89-108). (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kıranlı, S. (2010). Lise Müdürlerinin Yönetimsel Davranış Biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 229-250.
- Küçük, M., Ayvacı, H. Ş. ve Altıntaş, A. (2004). Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantı Kararlarının Eğitim ve Öğretim Uygulamaları

- Üzerindeki Yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6(9).
- Linkemer, B. (1993). *Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?* (Çev. Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- MEB. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönerge*. <https://ogm.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligi-egitim-kurullari-ve-zumreleri-yonergesinde-degisiklik-yapilmasina-dair-yonerge/icerik/796>
- Mısırlı, İ. (2013). *Toplantı Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Morgan, N. (2006). *Toplantı Yönetimi*. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Nazlı, K. ve Çulha, A. (2022). Bir Eğitim Klasığı: Veli Toplantılarının Anlamlandırılmasına Yönelik Bir Metafor Çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 1460-1479.
- Öktem, M. K. ve Özdemir, A. M. (2013). Toplantı Yönetimi: Kamu Yönetiminde Karar Almanın Dayanılmaz Hafifliği. *Sosyoekonomi*, 19(19), 221-242.
- Özdaş, F., Ekinci, A. ve Öter, Ö. M. (2018). Eğitim Öğretimin Geliştirilmesinde Öğretmenler Kurulu Kararlarının Etkisi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 1041-1058.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Öztürk Başpınar, N. ve Keskin, N. (2011). *Toplantı Yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Payne, J. ve Payne, S. (1998). *Bir Haftada Başarılı Toplantı Yönetimi*. (Çev. Emel Köymen). İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Saban, A. (2009). Öğretmen Adaylarının Öğrenci Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Zihinsel İmgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326.
- Saban, A. (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının “Öğretmen” Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.
- Serençelik, G. (2016). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezer, Ş. (2016). Okul Müdürlerinin Görev Öncelikleri ve Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137.
- Sharman, D. (1999). *Kusursuz Toplantı*. (Çev. Füsun Doruker). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Sözer, Y. ve Aydın, M. (2020). Nitel Veri Toplama Teknikleri ve Nitel Veri Analizi Süreci. B. Oral ve A. Çoban (Ed.). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde (s. 249-281). (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şahin, A. ve Sabancı, A. (2018). Pedagojik Formasyon Eğitimi Öğrencilerinin Okul Yöneticileri ile Öğretmenlere İlişkin Algıları: Metafor Çalışması. *Turkish Studies*, 13(4), 1057-1082.
- Şahin, A. E. (2000) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 243-260.

- Şen, O. (2013). Toplantılara Kavramsal Yaklaşım. A. A. Doğan (Ed.). *Toplantı ve Sunu Teknikleri* içinde (s. 2-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şen, O. (2013). Toplantı Türleri. A. A. Doğan (Ed.). *Toplantı ve Sunu Teknikleri* içinde (s. 28-60). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şen, O. (2013). Toplantı Yönetimi. A. A. Doğan (Ed.). *Toplantı ve Sunu Teknikleri* içinde (s. 60-88). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kağıthane İlçesi Örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şengül, N. ve Polat, S. (2023). Başarılı Öğretim Liderliğine İlişkin Bir İnceleme: Sahadan Görüşler. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 7(1), 89-109.
- Şişman, M. (2021). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tabak, H., Şahin, F. ve Tabak, B.Y. (2020). Okul Yöneticilerinin Karar Alma Yaklaşımları: Veriye Dayalı Karar Almaya Geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(3), 713-725.
- Taşkın, A. (2005). *Toplantı Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Tutar, H. (2020). *Zaman Yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tuzcu, S. O. (2014). *Toplantı Yönetimi*. Harmancı, F. M., Gözübenli, M. ve Alaç, A. E. (Ed.), "Güvenlik Sektöründe İnsan İlişkileri" içinde (s. 177-190). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37(37), 172-188.
- Ünsal, S. ve Gökdaş, A. (2020). Eğitimin İşlevlerinin Gerçekleşme Düzeyinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 9(4), 1133-1157.
- Yarım, M. A., Morkoç, S. ve Sulak, Y. (2022). İlkokullarda Zümre Toplantılarının İşlevselliği ve Verimliliği Üzerine Hermeneutik Fenomenolojik Bir İnceleme. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(4), 1928-1940.
- Yeşil, S. (2012). İşletmeler Açısından Etkin Bir İş Toplantısının DNA'ları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 165-196.
- Yeşilyurt, E. ve Çankaya, İ. (2007). Toplantı Yönetimi. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 188-193.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EKLER

EK 1: Okul Yöneticileri İçin Görüşme Formu

Ek : Yöneticiler İçin Görüşme Formu

Araştırma Konusu

Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi

Okul..... Tarih ve saat(başlangıç-bitiş) Görüşmeci.....

Giriş

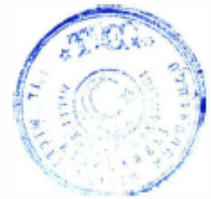
Değerli yöneticilerimiz, “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması yürütülmektedir. Araştırma ile okul müdürlerinin toplantı yönetimi tutum ve becerilerini ortaya koyarak öneriler getirmek planlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda siz değerli yöneticilerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanın önemi, okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliklerini öğretmenler ve okul yöneticileri görüşlerine göre derinlemesine inceleyerek konuya ilişkin öneriler getirerek alana katkı sağlamaktır. Görüşme yaklaşık olarak 40-50 dakika sürecektir ve izniniz dahilinde görüşmede ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Herhangi bir sebepten ötürü rahatsızlık duyduğunuz anda ses kayıt cihazının durdurulmasını veya tekrar başlatılmasını talep edebilirsiniz. Görüşme esnasında benimle paylaşacağınız her türlü bilgi gizli tutulacaktır. Görüşmede konuşulanları sadece bazı araştırmacılar bilecektir. Araştırma raporunda asla isminiz geçmeyecek, bunun yerine isminiz çeşitli ifadelerle kodlanacaktır. Görüşme sonrasında verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde yapılan kayıtların tümü şahsınıza teslim edilecektir. Herhangi bir durumda iletişim kurmak istediğiniz takdirde aşağıda iletişim bilgilerim mevcuttur.

Değerli katılımınız, gönüllülüğünüz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Alper SAKALLI

E-mail: alper.sakalli@trt.com.tr

Tel no: 0312 222 22 22



EK 2: Okul Yöneticileri Görüşme Soruları

Okul Yönetici Görüşme Soruları

Demografik Sorular

Yöneticinin cinsiyeti: () Kadın () Erkek

Yaşı: () 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45

() 46-50 () 51-55 () 56-60 () 60+

Branşı:

Mesleki kıdem yılı: () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25+

Yöneticilik yaptığı süre: () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25+

Görev yapılan eğitim kademesi: () Okul Öncesi () İlköğretim () Ortaöğretim

Eğitim durumu: () Lisans () Lisansüstü

Görüşme Soruları

1. Toplantı yönetimi gibidir. Çünkü
2. Okuldaki toplantılar ve toplantıların yönetimi neden önemlidir?
3. Okul müdürleri toplantı öncesinde neler yapmaktadır?
4. Okul müdürleri toplantı sürecinde neler yapmaktadır?
5. Okul müdürleri toplantı sonrasında neler yapmaktadır?
6. Okul müdürlerinin toplantı esnasındaki tutum ve davranışları nasıldır?
7. Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler nelerdir?
8. Okul müdürlerinin toplantıları etkili yönetebilmeleri için neler yapılabilir?
 - a. Okul müdürleri ne yapabilir?
 - b. Sistemsel olarak ne yapılabilir?



EK 3: Öğretmen Görüşme Soruları

Öğretmen Görüşme Soruları

Demografik Sorular

Öğretmenin cinsiyeti:

() Kadın () Erkek

Yaşı: () 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45

() 46-50 () 51-55 () 56-60 () 60+

Branşı:

Mesleki kıdem yılı:

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25+

Görev yapılan eğitim kademesi:

() Okul Öncesi () İlköğretim () Ortaöğretim

Eğitim durumu:

() Lisans () Lisansüstü

Görüşme Soruları

1. Toplantı yönetimi gibidir. Çünkü
2. Okuldaki toplantılar ve toplantıların yönetimi neden önemlidir?
3. Okul müdürleri toplantı öncesinde neler yapmaktadır?
4. Okul müdürleri toplantı sürecinde neler yapmaktadır?
5. Okul müdürleri toplantı sonrasında neler yapmaktadır?
6. Okul müdürlerinin toplantı esnasındaki tutum ve davranışları nasıldır?
7. Okul müdürlerinin toplantı yönetimini etkileyen faktörler nelerdir?
8. Okul müdürlerinin toplantıları etkili yönetebilmeleri için neler yapılabilir?
 - a. Okul müdürleri ne yapabilir?
 - b. Sistemsel olarak ne yapılabilir?



EK 4: Gönüllü Katılım Formu

Ek 4: Gönüllü Katılım Formu

Kırklareli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ertuğ Can'ın danışmanlığında, Kırklareli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda tezli yüksek lisans yapmakta olan Alper Sakallı'nın yürütmekte olduğu bu çalışmanın amacı, öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliklerini incelemektir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılacak olan görüşmelerle, okul müdürlerinin toplantı yönetimi tutum ve becerileri konusundaki görüşleri belirlenecektir.

Çalışma, Kırklareli Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu ve Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) izni ile yürütülmektedir. Araştırmada yer almak gönüllülük esasına dayanmaktadır. 2023-2024 eğitim öğretim yılında herhangi bir eğitim kademesinde görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerle görüşme yapılacaktır. Bu görüşme yaklaşık 40-50 dakika sürecektir ve izniniz dâhilinde bahsettiğiniz ayrıntıları sonradan unutmamak adına ses kayıt cihazı kullanılacaktır.

Herhangi bir sebepten dolayı rahatsız hissetmeniz durumunda ses kaydının durdurulmasını ve tekrar başlatılmasını talep edebilirsiniz.

Vereceğiniz bilgiler tamamen gizli tutulacaktır ve isminiz hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Gerek uygulama esnasında, gerekse uygulamadan sonra kendinizi herhangi bir sebepten dolayı rahatsız hissetmeniz durumunda soruları yanıtlamaya son verebilir ve/veya istediğiniz zaman çalışmadan ayrılabilirsiniz. Görüşme sonunda verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde yapılan kayıtların tümü şahsınıza teslim edilecektir. Değerli katılımınız, gönüllüğünüz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Yukarıda bahsedilen çalışmaya gönüllü olarak katılıyorum. Herhangi bir nedenden dolayı kendimi rahatsız hissetmem durumunda çalışmayı istediğim noktada bırakıp ayrılabileceğimi biliyorum. Uygulama esnasında paylaştığım bilgilerin bilimsel amaçlı olarak kullanılmasını kabul ediyorum.

Katılımcı:

Adı, soyadı:

Tel:

E-posta:

İmza:

Araştırmacı:

Adı, soyadı: Alper Sakallı

Tel: 0266 244 1111

E-posta: alper.sakalli@kklareli.edu.tr

İmza:



EK 5: Katılım Kabul Formu

Ek-5:Katılım Kabul Formu

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi” adıyla, yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın hedefi: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin toplantı yönetimi tutum ve becerilerini ortaya koymak ve konuya öneriler getirerek alana katkı sağlamaktır. Bu sebeple araştırmanın amacı, öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliklerini incelemektir.

Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Kırklareli’nde bulunan Okul Öncesi, İlköğretim ve Ortaöğretim kurumları

Araştırma Uygulaması: Görüşme

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığının ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Alper Sakallı

İletişim Bilgileri : Telefon: 0278 325 41 41

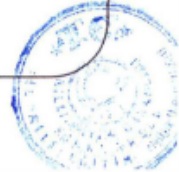
e-posta: alper.sakalli@trt.gov.tr

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.../.../.....
İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



EK 6: Etik Kurulu İzni



T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu



Sayı : E-35523585-199-106699

Konu : Etik Kurul İzni Hk. (Alper SAKALLI)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 01.07.2022 tarihli ve E-82006232-302.99-103755 sayılı yazınız.

İlgili başvuru gereği, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı 1218139002 nolu öğrencisi Alper SAKALLI'nın yürütmeyi planladığı **“Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi”** adlı çalışması Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu tarafından incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda; Kurulumuzca çalışmanın etik açıdan sakınca içermediğine karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 67221232-302.99-103755 Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.klu.edu.tr>

Adres: Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü Kayaı Yerleşkesi

Telefon No : 0 288 2129670

e-Posta :

Kep Adresi : kirklareliuniversitesirektorlugu@hs01.kep.tr

Fax No : 0 288 2129679

İnternet Adresi : <http://www.klu.edu.tr>

Bilgi İçin :

Bilgisayar İşletmeni
Dahili No:



EK 7: MEB Araştırma İzni



T.C.
KIRKLARELİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-81588373-605.01-96578439
Konu : Araştırma İzni

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 (Genelge No: 2020/2) sayılı yazısı.
b) Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün tarihli ve E-82006232-399-111249 sayılı yazısı.
c) İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunun tarihli kararı.

Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Alper SAKALLI'nın, "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışması ile ilgili görüşme formlarını Müdürlüğümüze bağlı İl geneli tüm resmi okullarda bulunan yönetici ve öğretmenlere yönelik olarak gönüllülük esası doğrultusunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla 2023 - 2024 eğitim öğretim yılında uygulanması hususunu,

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Şube Müdürü

OLUR

Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek: Komisyon Kararı (1 Sayfa)

Adres : İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
KIRKLARELİ
Telefon No : 0 (288) 214 10 74
E-Posta: stratejigelistirme39@meb.gov.tr
Kop Adresi : meb@iln01.ksp.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

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

Bilgi için: /Mecmür

Uyruan : Mecmür

İnternet Adresi: <http://kirkclareli.meb.gov.tr>

Faks: 2882141127

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden

kodu ile teyit edilebilir.