



## **Competence of School Administrators at Conducting Meetings in Educational Institutions**

**Vicdan Altınok**

Gazi Üniversity, [valtinok@gazi.edu.tr](mailto:valtinok@gazi.edu.tr)

### **Abstract**

In today's business or education oriented organizations the managers must comprehend the meeting management techniques and run the meetings properly to obtain the management participation and effective organizational integration. Meetings contribute to move towards common goals, sharing of thoughts, ideas and suggestions, and establishment of common mission and visions of at least two persons. The desired meeting outputs could only be obtained through effective meeting management. This study focuses on the competence levels of managers in establishing the meeting objectives, the preparation process, running the meeting and evaluating the meeting results. The scanning model research universe consists of the school administrators of Ankara secondary schools in Çankaya, Yenimahalle and Mamak districts in exclusion of vocational and technical education institutions, imam&preacher schools and fine arts high schools. The study sample group consists of (369) teachers and (185) principles and assistant principles. A "meeting management competencies" scale was developed by the researcher and applied to the sample group. The following findings were resulted from the study: "Establishing the meeting objectives", "The preparation process", "Running the meeting" and "The evaluation of the meeting " criteria were found good among the administrators and satisfactory among the teachers.

*Key Words:* Meeting, Management, Meeting Management Competence



## Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Toplantı Yönetme Yeterliliđi\*

### Özet

Günümüz eğitim ve iş amaçlı kurulan örgütlerde yöneticilerin etkili olabilmesi, katılımcı yönetimi oluşturabilmesi ve etkili örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmeleri açısından toplantı yönetimini iyi bilmeleri ve en iyi şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Toplantı en az iki insanın ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek hareket etmesine, fikir, görüş ve öneri paylaşımına, etkili iletişime, ortak misyon ve vizyon oluşumuna katkı sağlamaktadır. Toplantılardan istenilen verimin elde edilmesi ise etkili bir toplantı yönetimi ile sağlanabilecektir. Bu çalışmada, toplantı yönetiminde yöneticilerin toplantı amacının belirlenmesi, toplantı hazırlık süreci, toplantının uygulanması ve toplantının değerlendirilmesi boyutlarına ilişkin yeterlik düzeyleri üzerinde durulmuştur. Tarama modelinde olan araştırmanın evrenini Ankara ilindeki ortaöğretim kurumlarından mesleki ve teknik, imam hatip ve güzel sanatlar liseleri hariç, Çankaya, Yenimahalle, Mamak ilçelerinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklem grubu (185) yönetici ve yönetici yardımcısı ve (369) öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma grubuna araştırmacı tarafından geliştirilen “toplantı yönetme yeterliği” ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda “toplantı amacının belirlenmesi”, “Toplantıya hazırlanma süreci”, “Toplantıyı uygulama” ve “Toplantıyı değerlendirme” boyutlarında ortaöğretim okul yöneticileri, yönetici algılarına göre “çok”, öğretmen algılarına göre “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur.

*Anahtar Kelime:* Toplantı, Yönetim, Toplantı Yönetimi Yeterliliđi

\*Bu çalışma, International Eurasian Educational Research Congress’de (8-10 June 2015, Hacettepe University, Ankara, Turkey) sözlü bildiri olarak sunulmuş bir araştırmadır.



## Giriş

Günümüzde her iş alanında başarının yakalanabilmesi için kurum çalışanları arasında etkili bir işbirliğinin ve iletişimin sağlanması gerekir. Bunu sağlayacak olanda çalışanların zaman zaman bir araya gelerek görüş ve düşüncelerini paylaşmaları ortak kararlar doğrultunda çalışmaları yönlendirmeleridir. Buda belirlenen zaman dilimlerinde iş yerinde yapılacak olan toplantılarla sağlanacaktır.

Her toplantının kendine özgü bir amacı vardır. Eğer toplantı yapmak için belirli bir amaç ortada yoksa, ya da bu amaçlara daha farklı şekillerde ulaşmak da mümkünse, o zaman toplantının gerekli olup olmadığına karar verilmelidir. Bu özellikle de; haftalık, grup, proje ve kurul toplantıları gibi düzenli toplantılar için geçerlidir. Her toplantının amacı kendine özgü ve eşsiz olmalıdır. Belli bir amaca yönelik olmayan toplantılar sadece kaynak ve zaman kaybettirir.

Bir toplantının başarısı sonuçları ile değerlendirilir. Toplantı bittikten sonra neler olacak? Bunlara yönelik sorumluluklar, ilgili kişilere net bir şekilde izah edildi mi? Yapılması gerekenler belli bir zaman dilimi içinde mi yapılmalı? Gelişmeyi kim kontrol edecek? Eğer bir toplantının sonunda yaptığımız her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi anlamda bir şeyler yolunda gitmemiş demektir.

Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır. Toplantıyla ilgili ilk elden sorumluluk tabii ki oturma başkanına (toplantıyı düzenleyene) aittir. Ama her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır.

Toplantılar insanlarda benzer duyguları harekete geçirmektedir. Bizim bunlara olan tepkilerimiz ise nadiren nötr olur. Bu gibi durumlardan ya daha kuvvetlenmiş, motive olmuş ve kararlılığımız artmış bir şekilde veya uzun süren konuşmalardan, tartışmalardan yılmış, baskılardan korkmuş bir şekilde çıkarız. Toplantının pozitif bir atmosfer kazanabilmesi için aşamalarının çok iyi planlanması gerekir.

Toplantılar yöneticilerin en büyük silahı, yönetim biliminin ise kalbi olduğunu söyleyebiliriz. Toplantılar ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı ve eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu ve sıkıcı olabilir (<http://etemlevent.com/toplant-yoenetimi/112-toplant-guendemi-belirleme.html>).



Toplantuların etkili olabilmesi için, toplantının doğru yönetilmesi gerekir. Toplantıyı yönetecek kişinin yetkisini gerektiği biçimde kullanmalıdır. Bunun içinde yönetici gündemi dikkate alarak, katılımcılara rehberlik yaparak, değişik bakış açılarını destekleyerek, tartışmaların konunun dışına çıkmamasını sağlayarak, toplantıyı uygun bir biçimde bitirerek, toplantı sürecinin kayda alınması eylemlerini eksiksiz olarak tamamlamalıdır (Tavmergen ve Aksakal, 2004, s.25-85).

Bir toplantı düzenleme, bir sürü çabaya ve zamana mal olmaktadır. Toplantılar, insanların daha uygun seçenekler üzerinde yeterince düşünmelerini sağlayacaktır. Ayrıca toplantı yapmak, karar vermeyi desteklemek ya da kişisel sorumluluk almaktan kurtulmak için iyi bir yöntemdir. Fakat unutulmamalıdır ki istenilen niteliklere sahip olmayan bir toplantı, alınan kararlara karşı güven duygusunuda olumsuz yönde etkileyecektir. Bundan dolayı toplantı yapmadan önce, bu toplantının neden gerekli olduğunu doğru analiz etmek gerekir.

Katılımcıların yapılan toplantıyı önemsemedikleri gösterdikleri davranışlardan rahatlıkla anlaşılabilir. Örneğin, toplantının fazla önemli olmadığı düşünülerek konuya ilişkin olmayan bir vekil göndermek, zaman kaybı olduğunu düşünerek toplantıya katılmamak, toplantıdan önce yapılması gerekenleri yapmamış olmak, toplantı sırasında cep telefonuyla konuşmalar yapmak, toplantıya gerekli bilgi ve notları getirmemiş olmak gibi (Uğur, 2009).

Toplantı yönetiminde (facilitation) kurumlara sağlanan fayda, herkesin karar sürecine katılımını, sistematik ve yapılandırılmış bir sürecin etkisi ile karar sürecine daha hızlı ulaşılmasını sağlamak ve bu sayede toplantı ve organizasyonların verimliliğini artırmaktır. Bir toplantının asıl hedefinin olumlu ve üretken sonuçlar elde etmek olduğunda herkes hem fikirdir. Toplantılar, bir amaca ulaşmak için kullanılan araçlardır.

Bu çerçevede, eğitim kurumlarında her eğitim-öğretim döneminde yapılması zorunlu olan öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu toplantıları bu sürecin etkin ve verimli olması adına büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan, araştırmada eğitim kurumlarındaki toplantıların yürütülmesinde okul yöneticilerinin ne kadar yeterli oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.



Araştırmanın amacı, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin toplantı yönetme yeterliklerini belirlemektir. Buna göre okul yöneticilerinin;

- 1- Toplantı amaçlarını belirlemede yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları
- 2- Toplantıya hazırlık sürecindeki yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları
- 3- Toplantıyı uygulama sürecindeki yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları
- 4- Toplantıyı değerlendirmedeki yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları
- 5- Toplantı yönetme yeterliklerine ilişkin görev alanlarına ve cinsiyete göre farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Bu araştırma, özellikle eğitim kurumlarında verilen eğitim-öğretimin daha nitelikli olması için uygulamalardaki değişikliklerin uygulayıcılar tarafından bilinmesi, kurum içinde koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, ortak bir grup ruhunun oluşturulması açısından dönem başında, içinde ve sonunda yapılacak olan toplantıların sağlıklı sonuçlar vermesini sağlayacak unsurları ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu da ancak okul yöneticisinin toplantı yönetme yeterliğine sahip olması ile mümkündür.

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Bu araştırma, genel ve ilişkisel tarama modelindedir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002, s.79). Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. Çoğu araştırmalarda hem tekil hem de ilişkisel taramalara olanak verilecek düzenlemelere gidilir (Karasar, 2002, s.79). Bu araştırmada hem tekil hem de ilişkisel tarama modelleri bir arada kullanılmıştır. Değişkenlerin, tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacı ile yapılan araştırma modellerine, tekil tarama modelleri denir (Karasar, 2002, s.79). Araştırmada öğretmenlere ve yöneticilere



ait değişkenler (cinsiyet ve görev), ayrı ayrı betimlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2002, s.81).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki ortaöğretim kurumlarından mesleki ve teknik, imam hatip ve güzel sanatlar liseleri hariç tutulmuştur. Çünkü bu liselerin diğer liselerden farklı bir eğitim-öğretim faaliyetine sahip olmasıdır. Bunun için birbirine yakın uygulamalara sahip olan fen ve Anadolu liselerinde araştırma yapılmıştır. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik verilerine göre; Çankaya (23), Yenimahalle (22), Mamak (15) ilçelerinde bulunan toplam “ 60” ortaöğretim okulunda görev yapan Çankaya(111), Mamak (52) ve Yenimahalle (89) olmak üzere toplam “252” okul yöneticisi(müdür ve müdür yardımcısı) ve Çankaya (1.800), Mamak (587), Yenimahalle (1.333) olmak üzere “3.720” öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada her ilçeden 10 okul olmak üzere toplam “30” ortaöğretimden veri toplanmıştır. Araştırmada örneklem grubu “185” yönetici ve “369” öğretmen den oluşmaktadır. araştırmanın uygulandığı gün okulda bulunan idareciler ve öğretmenden veri toplanabilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden “204” tanesi erkek, “165” tanesi kadındır. Yöneticilerin ise 146’ü erkek, 39’si kadındır. Okullarda yönetici ve öğretmenlerin araştırma ölçeklerini doldurmada biraz isteksiz olmalarından dolayı okullara gidilerek o gün okulda olan yönetici ve öğretmenlere anketler uygulanarak veri toplanmıştır. Bu yüzden basit tesadüfi örneklem kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004, s.141).

### **Ölçme Aracı**

Çalışma grubuna araştırmacı tarafından geliştirilen “toplantı yönetme yeterliği” ölçeği uygulanmıştır. Ölçek yönetici ve öğretmenler uygulanmak üzere hazırlanmıştır. ”Toplantı amacının belirlenmesi“, “Toplantıya hazırlanma süreci“, “Toplantıyı uygulama süreci” ve “Toplantıyı değerlendirme süreci” olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.



Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılmış, tüm maddeler için faktör yük değeri .43'nin üzerinde çıkmıştır. Güvenirlik çalışmaları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlık sayıları, "Toplantı amacının belirlenmesi" boyutunda .91, "Toplantıya hazırlanma süreci" boyutunda .96, "Toplantıyı uygulama süreci" boyutunda .96 ve "Toplantıyı değerlendirme süreci" boyutunda ise .91 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada tüm boyutlar için Cronbach Alpha iç tutarlık sayısı ise .92'dir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesinde, ortaöğretim okul yöneticilerinin toplantıyı yönetme yeterliklerini değerlendirmede aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Görev ve cinsiyet değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farklılıkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Ölçekte 5-Çoğunlukla, 4- Bazen, 3- Ara sıra, 2- Nadiren, 1-Hiç seçeneklerinden oluşan 5'li likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, araştırma kapsamına alınan ortaöğretim kurumlarında bizzat elden uygulanarak toplanmıştır. Ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için, 5.00-4.20 (pek çok), 4.20 -3.40 (çok), 3.40- 2.60 (orta), 2.60-1.80 (az), 1.80-1.00(hiç) aralıkları ele alınmıştır.

### **Bulgular**

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular ölçekteki boyutlar dikkate alınarak her bir boyutta en yüksek ve en düşük olarak belirlenen yeterlik alanları doğrultusunda verilmiştir. Cinsiyet değişkenlerinde öğretmenler arasındaki farklılık incelenmiş, okul yöneticilerine, çoğunluğu erkeklerden oluştuğundan yer verilmemiştir.

#### **1.Toplantı Amacını Belirleme Boyutu**

Tablo 1

*Toplantı amacını belirleme boyutuna ilişkin veriler*



Madde	Toplantı amacının belirlenmesi	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		ort	ss	ort	ss	ort	ss
1	Okulda yapılan toplantılar genellikle kişiler arasında iletişim kurmak için yapılır	3.58	1.010	2.99	0.965	3.10	1.00
2	Okulda toplantı genellikle bir Sorun çözmeye yönelik görüşler almak için yapılır.	3.87	0.87	3.14	0.999	3.28	1.013
3	Toplantı genellikle okulda bir ekip çalışmasını gerçekleştirebilmek için yapılır	3.97	0.984	3.23	1.185	3.38	1.184
4	Toplantı genelde olan yenilikler, düzenlemeler ve değişiklikler hakkında örgütsel öğrenmeyi sağlamak ve yönetime katılım gerçekleştirmek için yapılır.	3.87	1.117	3.24	0.865	3.36	1.101
5	Toplantı genellikle işe yönelik motivasyonu artırmak için yapılır	3.78	0.977	2.98	0.964	3.14	1.017
6	Toplantı genellikle Bilgilendirme amaçlı olarak yapılır	4.03	0.930	3.20	0.889	3.36	0.955





---

7	Toplantı genellikle eğitim-öğretim faaliyetlerini yönlendirmek için yapılır	4.03	0.869	3.48	1.223	3.58	1.179
8	Toplantı genellikle yapılan çalışma ve faaliyetlerin değerlendirilmesi için yapılır	3.81	0.813	2.72	1.075	2.94	1.115
9	Toplantı genellikle çeşitli konularda Komisyon kararları almak için yapılır.	4.28	0.777	3.60	0.874	3.73	0.898
	TOPLAM	3.91	ÇOK	3.17	ORTA	3.31	ORTA

---

p<.05

Tablo 1 incelendiğinde “Okulda Toplantı Amacını Belirleme Boyutu”nda yönetici görüşlerine ait ortalamaların birbirine yakın değerler taşıdığı görülmektedir. Yönetici görüşlerine göre en düşük değer ort=3.58 ile “çok” düzeyinde “Okulda yapılan toplantılar genellikle kişiler arasında iletişim kurmak için yapılır” maddesidir. Bu da okulda yapılacak olan faaliyetlerin verimli ve sonuç alınabilir nitelikte olabilmesi için yöneticinin öğretmenler arasında etkili bir iletişimin sağlanmasının ve çalışanların işe ilişkin motivasyonlarının artırılmasında önemli olduğu düşüncesine sahip olmadıklarını göstermektedir. Çalışanların birbiri arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem verilmesi okulda yürütülecek hizmetlerin daha etkin ve işbirliğini artırıcı yönde etki yapabileceği gibi, toplantı yönetim strateji ve misyonunun benimsenmesini de kolaylaştırabilecektir. Diğer yandan etkili bir yönetici zaman zaman çalışanlarıyla bir araya gelerek karşılıklı fikir alışverişinde bulunup bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşmalıdır. Bu tip kişilerarası ilişkiler okul içindeki problemlerin tespit edilip, çözülmesi yolunda stratejiler geliştirmek için de ideal durumlardır. Diğer yandan toplantı



sürecinde karşılaşılabilecek olumsuzlukların azalmasını, öğretmenlerin toplantı sürecine etkin katılımlarını sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında araştırma kapsamında yöneticilerin bu maddeye ilişkin ortalamalarının “çok” düzeyinde çıkmasına rağmen toplantıların daha çok yönetici görüşlerine göre en yüksek değer ise okulda yapılan toplantıların amacının genellikle öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler ve şube öğretmenler toplantılarının yönetmelik gereği belirlenmiş uygulamalar çerçevesinde toplantı amaçlarının belirlendiği en yüksek değer olarak göze çarpan  $ort=4.28$ ,  $ort=4.03$  ile “Komisyon kararları almak”, “Bilgilendirme amaçlı” ve “eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönlendirmek” olarak toplantıların yapıldığını belirtmişlerdir. Okulda toplantı amaçlarını belirlemede mevcut durum incelenip, var olan duruma ilişkin toplantı içeriği oluşturulmaktadır. Bu sayede yönetici mevcut duruma ilişkin kararların alınmasını ve toplantının gerekliliğini ortaya koyarak hem toplantının diğer aşamaları için hazırlık yapıp, hem de okul çalışanlarını toplantıya katılımlarını sağlamaktadır. Araştırma kapsamındaki yöneticiler her üç duruma da yüksek düzeyde önem vermektedirler.

Öğretmen görüşlerine göre ise “Okulda toplantı amacını belirleme Boyutu”nda yöneticilerin en az sahip olduğu yeterlik okulda yapılan toplantıların yapılan çalışma ve faaliyetlerin değerlendirilmesine ilişkin olduğunu belirtmişlerdir ( $ort=2,72$ ). Bu maddede öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyde yeterli görmektedirler. Özellikle eğitim kurumlarında sürdürülen faaliyetlerin ne düzeyde amaca hizmet edip etmediği ve aksayan yönlerin ve olumsuzlukların ortaya konması ve çözüm önerilerinin oluşturulabilmesi için bu madde önemlidir. Onu takip eden  $x=2.98$  ile kişiler arasında iletişim kurma ve  $ort=2.99$  ile işe ilişkin motivasyon artırmaya yönelik maddelerinde “orta” düzeyde yeterli görmüşlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin en yüksek düzeyde sahip olduğu yeterlik düzeyi ise yöneticilerin kendilerini pek çok düzeyinde yeterli gördükleri “çeşitli konularda komisyon kararları almak” maddesidir ( $ort =3,60$ ). Bu durumda hem yöneticiler hem de öğretmenler bu konuya önem verildiğini belirtmektedirler. “Okulda toplantı amacını belirleme” boyutu genel olarak değerlendirildiğinde yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde ( $ort=3,91$ ) yeterli görürlerken, öğretmenler ise yöneticilerin “orta” düzeyde ( $ort=3,17$ ) yeterli olduklarını düşünmektedirler. Okulda toplantı yönetimi açısından, toplantı amacını belirleme ilk süreçtir. Bu süreçte mevcut durumun tespit



edilerek yapılacak olan toplantıya hazırlıkta yönetici yeterlilikleri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticiler, bu süreçte kurum ve ihtiyaçları doğru olarak saptayıp ortaya koymazlarsa sonraki süreçler bu durumdan büyük oranda olumsuz etkilenecektir. Bu bulgulara dayalı olarak yönetici algılarının öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticiler kendilerine göre hazırlık sürecinde yapılması gerekenleri gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

## 2. Toplantı Hazırlık Süreci Boyutu

Tablo 2

*Toplantı Hazırlık Süreci Boyutuna İlişkin veriler*

Madd e	Toplantıya hazırlanma süreci	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		ort	ss	ort	ss	ort	ss
1	Yapılacak olan toplantının amacını açıkça ortaya koyar ve ilgililere duyurur.	3.79	0.871	3.14	1.058	3.27	1.055
2	Toplantının gündemini önceden belirler ve içerik hakkında ilgilileri bilgilendirir	3.82	0.811	2.94	0,867	3.11	0.923
3	Toplantı yerini, gününü ve saatini 1 haftadan önce katılımcılara duyurur	3.75	0.75	2.91	0.998	3.14	1.024
4	Toplantının yapılacağı yerin yeterli kapasiteye sahip olmasını sağlar,	3.89	0.809	3.09	0.96	3.25	1.039



5	Toplantının yapılacağı yerin aydınlatma, ısı, sessizlik, donanım gibi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.	3.79	0.795	3.01	0.975	3.16	0.999
6	Toplantı için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirler	3.46	1.145	2.78	0.838	3.06	0.909
7	Toplantı sürecinde yer alacak tüm üyelere güven ve destek verir.	3.44	0.992	2.93	0.719	3.06	0.73
8	Toplantıya katılımın tam olarak gerçekleşmesini sağlar	4.17	1.129	3.08	0.694	3.29	1.143
9	Toplantıda neler yapılacağını etkili bir biçimde katılımcılara iletir.	3.84	0.851	2.98	0.702	3.21	0.892
10	Toplantıya engel teşkil edebilecek olası durumları kontrol altına almaya çalışır	3.89	0.859	3.12	1.048	3.27	1.058
11	Toplantıda olabilecek olumsuzlukları gidermeye yönelik stratejiler belirler	4.03	0.856	3.24	1.003	3.4	1.023
	TOPLAM	3.87	ÇOK	3.03	ORTA	3.19	ORTA

p<.05



Tablo 2 bize okulda yapılacak olan toplantılara hazırlanma sürecinde yönetici algılarının birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir. Onlara göre toplantıya hazırlanma boyutunda en yüksek yeterlik alanı  $ort=4.17$  ile “toplantıya katılımın tam olarak gerçekleşmesini sağlar” ve  $ort=4.03$  ile de “Toplantıda olabilecek olumsuzlukları gidermeye yönelik stratejiler belirler” bulunmaktadır. Bu durum bize yöneticilerin yapacakları toplantılarda önceliği mümkün olduğunca yüksek katılımı sağlayarak sorun yaşanmasını en az düzeye indirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Çünkü, eğitim sürecindeki amaç ve beklentilerin gerçekleştirilmesinde toplantıya katılan insan sayısı önemli bir dinamiktir. Okulun değişen eğitim uygulamalarına adapte etme ve gerçekçi bir süreç içerisinde toplantı kararlarını hayata geçirebilmek için işbirliği, çaba ve herkesin katılımı gerekmektedir. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu okullarda farklı görüşleri ortak noktalarda birleştirmek oldukça güçtür. Bu anlamda bazen yöneticiler toplantılarda yapılacak uygulamaları bizzat bildirerek çıkabilecek olumsuz tepkileri önceden engellemiş olabiliyorlar.

Okuldaki öğretmenlere göre de okul yöneticileri toplantı hazırlık sürecine ilişkin en yüksek düzeyde orta düzeye karşılık gelen  $ort=3.24$  ile ”Toplantıda olabilecek olumsuzlukları gidermeye yönelik stratejiler belirler” ve  $ort=3.14$  ile de” Yapılacak olan toplantının amacını açıkça ortaya koyar ve ilgililere duyurur.” Yeterliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Burada öğretmenlerle yöneticilerin bir madde de aynı görüşe sahip oldukları görülmektedir. Bu da toplantıda olabilecek olumsuzluklara yönelik yöneticinin önleyici tavırlarıdır. Öğretmenlere göre yöneticiler bu noktada yeterli iken,  $ort=2.78$  ile” Toplantı için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirler” noktasında ve birbirini yakın ara takip eden “Toplantı yerini, gününü ve saatini 1 haftadan önce katılımcılara duyurur “,”Toplantının gündemini önceden belirler ve içerik hakkında ilgilileri bilgilendirir” ve “Toplantı sürecinde yer alacak tüm üyelere güven ve destek verir” alanlarında düşük yeterlik gösterdiklerini belirtmişlerdir. Burada da öğretmenler yöneticilerle “güven ve destek verme” konusunda düşük yeterlik konusunda aynı algıya sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin okulda yapılması gereken toplantıları bir zaman kaybı veya külfet olarak algılamaları ya da işlerinin çokluğu, başka girişimlerde bulunmalarından dolayı toplantılar bazen yapılması gereken zaman dilimleri içinde



gerçekleştirilemediğinden önceden duyuru yapılması aksayabiliyor. Ayrıca gündemde bazen acele olarak geliş güzel belirleniyor ya da özellikle görüşülmesi gereken acil ve önemli bir konu varsa toplantının gerçekleştirileceği gün duyurulup yapılmaya çalışılıyor. Bu da öğretmenler açısından yöneticinin toplantı hazırlık sürecinde dikkate alması gereken noktalarda yetersiz bulmasına neden olabilmektedir. Halbuki okul personelinin yapılacak olan toplantılar konusunda bilgilendirilmesi istek ve beklentilerinin dikkate alınması toplantılarında o derece başarılı olmasını sağlayacaktır.

### 3. Toplantıyı Uygulama Süreci

Tablo 3

*Toplantıyı Uygulama Süreci Boyutuna İlişkin veriler*

Madde	Toplantıyı uygulama süreci	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		ort	ss	ort	ss	ort	ss
1	Toplantıyı zamanında başlatır.	4.03	0.723	3.15	1.062	3.33	1.061
2	Toplantı süresince açık, yalın ve anlaşılır konuşur.	3.98	0.684	2.90	0.865	3.06	0.891
3	Toplantı süresince aydınlatıcı bilgiler verir.	4.08	0.674	3.00	0.976	3.21	1.017
4	Toplantı süresince otoriter bir tavır sergiler.	4.06	0.694	3.30	0.947	3.37	0.956
5	Toplantı süresince zaman zaman espiriler yapar.	4.10	0.683	3.14	0.951	3.33	0.981
6	Toplantı süresince tarafsız kalmaya çalışır.	4.10	0.652	3.07	1.057	3.27	0.992



---

7	Toplantı süresince gündem maddelerinin birini sonuca bağlamadan diğerine geçmez	3.76	0.754	2.44	0.959	2.69	1.053
8	Toplantı süresince ne kadar zaman kaldığını katılımcılara hatırlatır	4.10	0.68	3.19	1.052	3.37	1.065
9	Toplantı süresince her maddenin amacını netleştirir.	4.18	0.714	3.03	0.965	3.26	1.027
10	Toplantının süresi genellikle 45 dakikayı geçmez.	3.92	0.61	3.21	0.974	3.36	0.975
11	Toplantı süresince gündem maddeleri arasında ve toplantı sonunda özetleme yapar.	4.13	0.65	2.89	1.044	3.14	1.106
12	Toplantı süresince katılımcılar arasında destek ve güven duygusu oluşturur	3.99	0.782	2.92	0.947	3.16	0.988
13	Toplantı süresince katılımcıların işbirliği içinde hareket etmesini sağlar	3.99	0.782	2.87	0.886	3.07	0.959

---



---

14	Toplantı süresince karşılaşılan olumsuzluklar karşısında cesareti kırılmaz	3.94	0.702	3.00	3.19
				0.72	0.876
	TOPLAM	3.94	ÇOK	2.93	ORTA
					ORTA

---

p<.05

Tablodaki sonuçlar, yöneticilere göre toplantıyı uygulama sürecinde en çok kendilerini ort=4.18 ile “pek çok düzeyinde” her maddenin amacını netleştirilmesi yani açıklanması olduğunu göstermektedir. Bunu, ort=4.13 ve ort=4.10 ile toplantıdaki gündem maddelerini özetlenmesi, zaman zaman espiriler yapmaları, tarafsız kalmaları ve toplantının bitmesine ilişkin süreyi hatırlatmaları takip etmektedir. Etkili bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden biriside açık ve tarafsız olmasıdır(Cable ve Judge, 200, s.197-214). Açık ve tarafsız olmak eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemlidir (Rosen,1998, s.177). Bu okulda çalışanları birarada tutmayı sağladığı gibi, destek ve güven duygusunu artırarak motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Eğitim kurumlarında çalışanların paylaştıkları etkinlikler, okullarda takım ruhunun oluşmasına neden neden olur. Belirli zaman dilimlerinde yapılması gerekli olan toplantılar da(Öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler, şube öğretmenler gibi) okul içi paylaşılan etkinliklerden biridir. Burada okul yöneticisi göstermiş olduğu davranış ile çalışanlarına model olmalı ve eğitimi amaçlarına ulaştırmada çalışanlarını olumlu yönde etkilemelidir. Yöneticilere göre en düşük olarak belirlenen yeterlik alanı ise, ort=3.76 ile “ gündem maddelerinin birini sonuca bağlamadan diğerine geçilmez” ile onu takip eden ort=3.92 ile “toplantı 45 dakikayı geçmez” noktasındaki durumları toplantı süresince kontrol altına alamadıklarını belirtmişlerdir. Buda zaman zaman toplantının gündem maddeleri görüşülürken ortak noktalarda buluşamadığı bununda toplantı zaman süresinin uzamasına neden olduğu görülmektedir. Toplantı etkinliklerinin eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak sonuçlanması için gündem maddelerinin bir karara bağlanması gerekir. Ayrıca uzayan toplantı süreleri çalışanların toplantının gereksiz ve katkı sağlamayan bir faaliyet olduğunu düşünmelerine neden olur. Toplantının etkili





olabilmesi için toplantının iyi yönetilmesi gerekir. Bunun için toplantı yöneticisi, gündemi yakalayarak, katılımcılara rehberlik etme, tartışmaları kontrol altına alma ve toplantıyı uygun bir şekilde sonlandırmalıdır(Tavmergen ve Aksakal, 2004, s.36). Ayrıca, toplantının zamanında başlaması, katılımcıların fikirlerini belli zaman sınırı içinde söylemelerini sağlamak ve toplantının zamanında bitirilmesine dikkat edilmelidir (Kariyerinfo, 2007). Yöneticilerin, toplantıyı açmak, zamanı iyi değerlendirmek, ilgi toplamak, tartışmayı yönlendirmek, aykırı davranışları kontrol altına almak, toplantıyı anlaşmaya bağlamak ve yapılacakları özetlemek toplantı sürecinin verimli olmasına katkıda bulunur(Mısırlı, 2013, s.52-58).

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin toplantı yönetirken sahip oldukları en yüksek yeterlikleri  $ort=3.30$  ile “otoriter bir tavır sergileme” onu takiben  $ort=3.21$  ile de “toplantı süresinin 45 dakikayı geçmemesi” konusunda özenli olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçta öğretmenlerin yöneticilerden farklı olarak toplantının uygulanması sürecinde otoriter tavırları ile aldıkları kararları sadece çalışanlara duyurma amacıyla toplantıların gerçekleştirildiğini bundan dolayı da kısa bir sürede toplantıların tamamlandığını vurguladıkları görülmektedir. Bu sonuç aslında yöneticilerin toplantıya katılanların ortak noktalarda buluşamamaları ve gereksiz konulara kaymalarından dolayı öğretmenlerin kendilerini en yüksek düzeyde algıladıkları bu davranışları sergilemek durumunda kaldıklarını da bize göstermektedir. Eğer adı toplantı olduğu halde yönetici hep kendisi konuşur yani konferans verirse, konuşmak isteyenleri de susturursa artık toplantılar oturup, dinleyip gitme şekline dönüşür ki bu da yöneticinin yetersiz toplantı başkanı olarak algılanmasına neden olur (Doğan, 2013, s.66). Oysa katılım demokratik bir eğitim ortamı için gerekli olan bir durumdur. Karara katılım çalışanların kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabileceği gibi aynı zamanda ortaya çıkabilecek direnmeleri de engelleyecek güce sahiptir.

“Toplantıyı uygulama süreci” boyutunda da diğer iki boyutta olduğu gibi yöneticiler kendilerini tüm yeterlik alanlarında “çok” düzeyde yeterli görürken, öğretmenler onların “orta” düzeyde yeterli bulmuşlardır.

#### **4.Toplantıyı Değerlendirme Süreci**



Tablo 4

*Toplantı Değerlendirme Süreci Boyutuna İlişkin veriler*

Madde	Toplantıya Süreci	Değerlendirme	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
			ort	ss	ort	ss	ort	ss
1	Toplantı sonunda neye karar verildiğini açıklar.		4.05	0.719	3.18	1.035	3.34	1.029
2	Toplantı sonunda yapılacak olan çalışmalar ve kimler tarafından ve ne zaman yapılacağını ilan eder.		4.04	0.684	3.12	1.021	3.4	1.04
3	Toplantı sonunda alınan kararların uygulanmasında katılımcıların kararlılıklarını test eder		4.02	0.672	3.11	1.074	3.22	1.065
4	Toplantı sonunda olabilecek muhtelif masraflar ve mevcut kaynaklar hakkında bilgi verir.		3.98	0.669	3.03	1.046	3.24	1.067
5	Bir sonraki toplantının gün ve saatini belirler.		3.97	0.708	3.04	1.003	3.2	1.018
		TOPLAM	4.01	ÇOK	3.07	ORTA	3.25	ORTA

p<.05



Okul yöneticileri yapılan toplantıların sonunda ort=4.05 ve onu takip eden ort=4.04 ile neye karar verdiklerini ve çalışmaların kimler tarafından ve ne zaman yapılacağını belirttiklerini ortaya koymuşlardır. Böylece yöneticiler toplantı sonunda verdikleri karar ve uygulamaların yapılmasında son sözü söyledikleri görülmektedir. Ayrıca ort=%4.02 ile alınan kararlar doğrultusunda toplantıya katılanların tepkilerini de tespit etmeye çalıştıkları görülmektedir. Öğretmen görüşlerinde de yöneticilerinkine benzer bir sonuç görülmektedir. Ort= %3.18 ile en son kararları onların verdiğini ve ort=%3.12 ile de çalışmaların kimler tarafından yapılacağına da belirlediklerini ifade etmişlerdir. Yine aynı şekilde ort=%3.11 ile yöneticilerin duruma ilişkin tepkilerini belirlemeye çalıştıkları konusunda yöneticilerle öğretmen algılarının paralellik gösterdiği görülmektedir.

Bu tablo, toplantının sonunda ortaya çıkan durumların değerlendirilmesinde hem öğretmenler hem de yöneticiler; yapılacak olan uygulamaların ne olması gerektiği ve kimler tarafından yürütüleceği, katılımcıların kararlılığının belirlenmesi açısından yöneticilerin yeterli olduklarını göstermektedir. Fakat bu uygulamalar için yapılacak harcamalar ve kaynaklar hakkında ve daha sonraki toplantı zamanını belirleme açısından bir parça eksik oldukları görülmektedir.

### 5.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Toplantıyı Yönetme yeterliklerinin Değerlendirilmesi

Tablo 5

*Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi sonuçları*

Boyutlar	Cinsiyet	N	ort	ss	Sd	t	p
Toplantı amacının belirlenmesi	Erkek	204	3.48	0.650	377	12.879	.000
	Kadın	165	2.52	0.798			
Toplantıya hazırlık	Erkek	204	3.35	0.654	377	10.345	.000
	Kadın	165	2.64	0.682			



Toplantıyı uygulama	Erkek	204	3.27	0.666	377	10.345	.000
	Kadın	165	2.62	0.726			
Toplantıyı	Erkek	204	3.43	0.929	377	9.125	.000
Değerlendirme	Kadın	165	2.62	0.764			

p<.05

Tablo 5’de de görüldüğü üzere tüm boyutlarda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. “Toplantı amacının belirlenmesinde” ort=3.48, “Toplantıya hazırlık” ort=3.35, “Toplantıyı değerlendirme” ort=3.43, boyutlarında erkek öğretmenlerin yöneticilerini “Çok” düzeyde yeterli görürken, kadın öğretmenler bu boyutlarda “Orta” düzeyde yeterli görmektedir.”Toplantıyı uygulama” boyutunda ise hem erkek hem de kadın öğretmenler “Orta” düzeyde yeterli görmektedirler. Cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenlerin yöneticilerini 3 boyutta “Çok” düzeyde yeterli görmeleri, yöneticilerin çoğunlukla erkek olmalarından dolayı destekleyici bir tavır içinde olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Kadın öğretmenlerin “Orta” düzeyde yeterli görmelerinin nedeni de belki erkek olan yöneticilerin zaman zaman davranış ve tutumlarını uygun bulmamalarının bir sonucu olabilir.

#### **6.Görev Değişkenlerine Göre Okul yöneticilerinin toplantıyı yönetme yeterliklerinin Değerlendirilmesi**

Tablo 6

*Görev Değişkenlerine göre t-testi Sonuçları*

Boyutlar	Görev	N	ort	ss	Sd	t	p
Toplantı amacının belirlenmesi	Yönetici	185	3.79	0.59	472	8.753	.000
	Öğretmen	369	3.05	0.77			
Toplantıya hazırlık	Yönetici	185	3.87	0.52	472	11.19	.000
	Öğretmen	369	3.03	0.754			
Toplantıyı uygulama	Yönetici	185	3.96	0.49	472	13.53	.000



	Öğretmen	369	2.97	0.67			
Toplantıyı	Yönetici	185	4.01	0.622	472	11.57	.000
Değerlendirme	Öğretmen	369	3.07	0.947		2	

p<.05

Yukardaki tabloda da görüldüğü üzere görev değişkenine göre, 4 boyutta da öğretmen ve yöneticiler arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Aritmetik ortalamalara baktığımızda yöneticilerin, ort=3.79'la "Toplantı amacının belirlenmesinde", ort=3.87'le "Toplantıya hazırlık", ort=3.96'la "Toplantıyı uygulama", ve ort=4.01'le "Toplantıyı değerlendirme" boyutlarında "Çok" düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler ise bu dört boyutta ort=3.05; ort=3.03; ort=2.97; ort=3.07 aritmetik ortalamalarıyla yöneticilerini "Orta" düzeyde yeterli bulmaktadırlar.

### Sonuç ve Öneriler

Okulda toplantı amacını belirleme" boyutu genel olarak değerlendirildiğinde yöneticiler kendilerini "çok" düzeyinde yeterli görürlerken, öğretmenler ise yöneticilerin "orta" düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler. Okulda toplantı yönetimi açısından, toplantı amacını belirleme ilk süreçtir. Bu süreçte mevcut durumun tespit edilerek yapılacak olan toplantıya hazırlıkta yönetici yeterlilikleri oldukça önemlidir.

Toplantılara hazırlanma sürecinde yönetici algılarının birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir. Onlara göre toplantıya hazırlanma boyutunda en yüksek yeterlik alanı çeşitli nedenlerle katılım düşük düzeyde olmaması için toplantıya katılımının tam olarak gerçekleşmesini sağlamak ve toplantıda olabilecek olumsuzlukları gidermeye yönelik stratejiler belirlemektir. Bu durum bize yöneticilerin yapacakları toplantılarda önceliği mümkün olduğunca yüksek katılımı sağlayarak sorun yaşanmasını en az düzeye indirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Okuldaki öğretmenlere göre de okul yöneticileri toplantı hazırlık sürecine ilişkin en yüksek düzeyde orta düzeye karşılık gelen ort=3.24 ile "Toplantıda olabilecek olumsuzlukları gidermeye yönelik stratejiler belirler" ve ort=3.14 ile de "Yapılacak olan toplantının amacını açıkça ortaya koyar ve ilgililere duyurur." Yeterliliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.



Tablo 3’deki sonuçlar, yöneticilere göre toplantıyı uygulama sürecinde en çok kendilerini ort=4.18 ile “pek çok düzeyinde” her maddenin amacını netleştirilmesi yani açıklanması olduğunu göstermektedir. Bunu, ort=4.13 ve ort=4.10 ile toplantıdaki gündem maddelerini özetlenmesi, zaman zaman espiriler yapmaları, tarafsız kalmaları ve toplantının bitmesine ilişkin süreyi hatırlatmaları takip etmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin toplantı yönetirken sahip oldukları en yüksek yeterlikleri ort=3.30 ile “otoriter bir tavır sergileme” onu takiben ort=3.21 ile de “toplantı süresinin 45 dakikayı geçmemesi” konusunda özenli olduklarını belirtmişlerdir.

“Toplantıyı değerlendirme” boyutunda da yöneticiler “çok” düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler yöneticilerin yeterliklerinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Cinsiyet faktörü açısından ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden farklı olarak yöneticilerini toplantı yönetiminde yöneticilerini “çok” düzeyde yeterli görmüşlerdir. Bunun nedeni erkek öğretmenlerin hem cinslerini koruma, destek verme veya onların düşüncelerini paylaşmaları olabilir. Bununla beraber yönetici ve öğretmenler arasındaki farkı ortaya koyan t-testi sonuçları yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliğini öğretmenler “orta” düzeyde değerlendirirken, yöneticiler kendilerini “çok” düzeyde yeterli bulmuşlardır. Bu sonuçlar bize ortaöğretim kurumlarında (Anadolu ve fen liseleri) ki yöneticilerin okulda yapılacak olan toplantıları yönetmede bazı eksiklikleri olduğu görülmektedir. Örneğin, toplantıları sadece alınması gereken kararları alabilmek için değil aynı zamanda çalışanlar arasında iletişimi sağlayarak işbirliğini geliştirmeye ve farklı görüşlere de yer vermeye çalışmaları eğitim-öğretim sürecinin daha etkin olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanlarına güvendiğini, destek verdiğini hissettirmesi, konuşulan gündem maddesi karara bağladıktan sonra diğer gündem maddesine geçilmesine dikkat edilmesi ve toplantı sonunda çalışmalar için gerekli olanların nasıl karşılanacağı konusunda bilgi vermeleri gibi noktalara da önem vermeleri toplantıya katılanların kurumun bir üyesi olarak görmelerini ve okula, işe olan bağlılıklarını artıracaktır. Yöneticilerin yapacakları her toplantıda aşağıda belirtilen noktalara dikkat ederlerse toplantıdan daha verimli ve etkin bir sonuç alabilirler.



1. Toplantının zamanının verimli kullanılabilmesi için toplantı sürecinde ele alınacak noktaları belirlenecek süreler içinde görüşülmesini kontrol eden kişinin olması ve bu kişinin aynı zamanda oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, üzerinde görüş birliğine varılan eylemleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım etmesi.
2. Toplantılar birtakım kararlara varmanın yapıcı yolu olarak görülüp önemsenirse, uygulamaların ne şekilde yönlendirilmesi gerektiği konusunda daha kolay karar verilir.
3. Katılımcılara önceden bir fikir verebilmek için bir gündem oluşturmak önemli bir unsurdur.
4. Rahat bir ortam sağlamak, herkesin konu üzerinde yoğunlaşmasını kolaylaştırır.
5. Toplantılarda herkese söz hakkı verilmeli. Herkes çekinmeden rahatlıkla kendini ifade etmesine fırsat verilmeli.
6. Toplantının başarıyla sonuca ulaşması için uzlaşma sağlanmalı ve herkesin ne yapacağından emin olunmalıdır.
7. Toplantı sonunda konuşulanların birlikte karara bağlanması ve bir sonraki toplantı günü belirlenmelidir.
8. Toplantılar, okulun daha verimli ve etkili bir eğitim-öğretimi gerçekleştirmesine katkı sağlayan farklı görüşlerin paylaşıldığı, yaratıcı çözüm önerilerinin oluşturulduğu ve herkese katkı sağlayan bir faaliyet olması sağlanmalıdır.



### Kaynakça

- Aktan, C. (2007, 07 15). *Ekip Çalışması ve Toplantı Yönetimi*.  
[http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik\\_yonetim/toplantı-yonetimi.html](http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik_yonetim/toplantı-yonetimi.html)  
adresinden alındı
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Atilla, D. A. (2013). *Toplantı ve Sunum Teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi web-ofset.
- Cable D. M., J. T. (2003). Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The *Journal of Organizational Behavior*, 24.
- Etem Yeşilyurt, İ. Ç. (2007). Toplantı Yönetimi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 188-192.
- Kariyerinfo. (2007, 08 10). *Çatışma Yönetimi Eğitimi, Girişimcilik Eğitimi*.  
<http://www.kariyerinfo.com/conteasp?T=57&S=17&I=81&TID=1802> adresinden  
alındı
- Mısırlı, İ. (2013). *Toplantı Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Rosen, H. (1998). *İnsan Yönetimi*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Tavmergen P. İ., E. G. (2004). *Kongre ve Toplantı Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uğur, A. (2009). Türkiyenin verimlilik Merkezi. *Zaman ve Toplantı yönetimi Konferansı*.  
İzmir: <http://www.izmirkalitekoordinasyon.gov.tr.html>.