

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
ZAMAN YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Murat SÜSİN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halil IŞIK

Çanakkale-2012

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20.10.2012

Murat SÜSİN

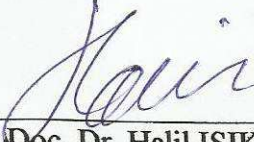


Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne
**MURAT S¼SİN'e ait İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN
YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖR¼ŞLERİ**

adlı çalışma, j¼rimiz tarafından EĞİTİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı,
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ Bilim Dalında
Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

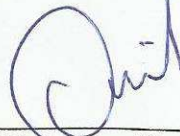


¼ye Yrd. Doç. Dr. Mustafa Aydın BAŞAR



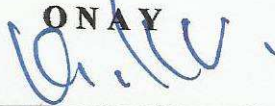
¼ye Doç. Dr. Halil IŞIK

(Danışman)



¼ye Yrd. Doç. Dr. B¼lent G¼VEN

Tez No :
Tez Savunma Tarihi : 20/07/2012

ONAY


Doç. Dr. Aziz KILINÇ

Enstit¼ M¼d¼r¼

20.../07/20.12

ÖZET

2000’li yıllarda üretim unsurlarından biri olarak algılanan “zaman” ve onun etkili ve verimli kullanımı olarak tanımlanabilecek olan “zaman yönetimi” öne çıkan bir kavram olmuştur. Bu noktada ilköğretim okulu yöneticilerinin de zaman yönetimi hakkında görüşlerinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesidir. Ayrıca, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, yöneticilikte hizmet yılı, okulun bulunduğu yer, okulda bulunan öğrenci sayısı ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma değişkenleri ile zaman yönetimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi de bu araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Bu çalışma Çanakkale ilinin il merkezi, Gökçeada ve Bozcaada ilçeleri hariç olmak üzere (sadece 3 ilköğretim okulu bulunduğu ve ulaşım zorluğundan) ilçe merkezleri ile belde ve köylerindeki 126 resmi ilköğretim okulunda okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan 200 ilköğretim okulu yöneticisini katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Gözel’in (2009) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” isimli araştırması ile Silahtaroglu’nun (2004) “Akademisyenlerde Zaman Yönetimi” araştırmasında kullanılan anketlerden geliştirilen “Zaman Yönetimi Anketi” kullanılmıştır. Uygulanan anket sonucu toplanan veriler SPSS programı aracılığı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans analizi aracılığı ile yapılmıştır.

Araştırma sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi boyutlarına ilişkin görüşleri elde edilmiş ve bunlar tartışılmıştır. İlköğretim okulu yöneticileri arasında zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin “zaman planlaması” boyutunda “branş”, “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre; “zamanı etkin kullanma” boyutunda yöneticilikteki hizmet yılı” ve “okulun bulunduğu yer” değişkenleri açısından anlamlı farklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Zaman, zaman yönetimi, ilköğretim okulu yöneticileri.

ABSTRACT

Time which is considered as one of the elements of production in 2000s and time management which can be defined as using it effectively and productively are the concepts that have drawn attention. For this reason, to determine the opinions of primary school administrators about time management is considered important.

This research has been done in order to determine the opinions of primary school administrators about time management. This study also aims at investigating the relationship between the variables of gender, marital status, educational state, subject, professional experience, place of school, number of students in school, reading publication on time management and the opinions about time management.

The sample of this study is 200 primary school administrators who work as a principal, head vice principal and vice principal in 126 state primary schools in Çanakkale and its towns and villages except Bozcaada and Gökçeada that have only 3 primary schools. In the research, “Time Management Questionnaire” that has been improved from the questionnaires were used in Gözel’s Research (2009) named as “The Opinions of Primary School Teachers about Time Management” and Silahtaroğlu’s Research (2004) named as “Time Management on Academicians” has been used. Statistical analysis of collected data from the questionnaire applied has been done via SPSS (Statistical Package For The Social Sciences). The evaluation of data has been done by way of Descriptive Statistics, Independent Sample T-test and One Way Anova Methods.

In the result of the study, the opinions of primary school administrators about time management have been attained and these findings have been discussed. It has found that there have been some significant differences between primary school administrators’ opinions in the part of time planning according to subject and reading publication on time management variables and also in the part of using time effectively according to professional experience and place of school variables.

Key words: Time, Time Management, Primary School Administrators.

ÖNSÖZ

Türk Millî Eğitim sistemi, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, orta öğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Eğitim sisteminin yapılanmasında, ilköğretim temel eğitimin ilk ve zorunlu olan basamağıdır. İlköğretim, sekiz yıllık okullardan oluşur ve 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretim okullarının temel eğitim okulları olması ve diğer eğitim basamaklarından farklı olarak zorunlu olması onu diğer eğitim kademelerinden ayırmaktadır. 1739 sayılı Milli eğitim Temel Kanunu'na göre ilköğretim amaç ve görevleri arasında "...her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu millî ahlâk anlayışına uygun olarak yetiştirmek ve ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayat ve üst öğrenime hazırlamak" vardır. İlköğretim okullarının kendine yüklenen bu misyonu yerine getirebilmesi için çağı doğru okuyan ve yorumlayan bir yönetim yapısına sahip olmaları gerekmektedir.

Teknoloji ve enformasyon alanında yaşanan yoğun gelişme ve değişimler örgütler için bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Zaman olgusunun ekonomik bir değer olarak algılanması ve onun yönetilmesi düşüncesi ilk olarak şirketler düzeyinde olmuş; hızla özel ve kamu pek çok kurum ve kuruluşu etkisi altına almıştır. "Zaman Yönetimi" olgusu değişen şartlarda kendini ve örgütünü geliştirmek isteyen yöneticilerin çözüm arayışlarında merkeze oturmaktadır. Eğitim kurumları da kendisini bu etki alanı içinde bulmuştur. Zaman yönetimi, yöneticiler açısından yönetsel zamanın etkili ve verimli kullanımının temini anlamına gelmektedir. Bu bağlamda zaman yönetiminin, öngörülen kurumsal hedeflere ulaşmada ilköğretim okulu yöneticileri için de göz ardı edilemeyecek kadar önemli olduğu kabul edilmektedir.

Bu araştırmada, Çanakkale ilinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman ve zaman yönetimi kavramlarıyla ilgili algılarına ve bu doğrultudaki görüş ve eylemlerine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişi ve kurumun önemli katkıları olmuştur. Araştırmanın öncesinde gerek yüksek lisans programının ders aşamasında; gerekse araştırma sürecinde bana entelektüel bilgi, birikim ve tecrübeleriyle katkı sağlayan bölüm hocalarıma teşekkür ederim. Hocalarımda arasında, tez konusunun belirlenmesinden başlayıp tezin tamamlanması aşamasına kadar her zaman akademik bilgisi, deneyimi, değerli öneri ve eleştirileri ile yön gösteren saygıdeğer hocam ve tez danışmanım olan Doç. Dr. Halil IŞIK'a ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından itibaren, eğitim ile eğitim yönetimi ve denetimi olgusu bağlamında ufku açıyan; bu konularda çok değerli katkılarda bulunan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nın değerli öğretim üyelerine ve her zaman yanımda olan dönem arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli izinleri veren, araştırma için gerekli verilerin temin edilmesini sağlayan Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü yetkililerine; araştırma sırasında gösterdikleri kolaylıklar ve araştırmaya katkıları sebebiyle il genelindeki ilköğretim okulu yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak, lisansüstü eğitimim süresince her zaman yanımda olan, görüş, öneri ve eleştirileri ile çalışmamda destek olan eşime; beni de kendileri gibi bir öğrenci olarak gören ve çalışmalarım esnasında küçük küçük, sevgi dolu yardımları ile işlerimi kolaylaştıran çocuklarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Murat SÜSİN
Çanakkale, 2012

İÇİNDEKİLER

TAAHHÜTNAME	ii
JÜRİ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar ve ŞEKİLLER	xiii
SEMBOLLER ve KISALTMALAR	xvi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Amaç ve Alt Amaçlar	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar	8
BÖLÜM II: KURAMSAL ÇERÇEVE	10
2.1. Zaman Kavramı	10
2.2. Zaman Türleri	14
2.2.1. Gerçek (Objektif) Zaman	14
2.2.2. Psikolojik (Subjektif) Zaman	15
2.2.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman	16

2.3.Örgütsel Zaman Kavramı	17
2.4. Zaman Yönetimi Kavramı	18
2.5. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar	22
2.5.1. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı	22
2.5.2. Savaşçı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim) Yaklaşımı	24
2.5.3. Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı	25
2.5.4. ABC (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerinin Belirlenmesi) Yaklaşımı	26
2.5.5. Beceri (Zaman Yönetimi 101) Yaklaşımı	27
2.5.6. Sihirli Araç (Teknoloji) Yaklaşımı	28
2.5.7. İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı	29
2.5.8. Kendini Akıntıya Bırak (Uyum ve Doğal Ritimler)Yaklaşımı	30
2.6. Zaman Tuzakları	31
2.6.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	32
2.6.1.1. Öz Disiplin Yokluğu	32
2.6.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	33
2.6.1.3. Erteleme ve Oyalanma	34
2.6.1.4. Hayır Diyememek	36
2.6.1.5. Aşırı Sosyal İlişkiler	37
2.6.1.6. Kararsızlık	38
2.6.1.7. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak	40
2.6.1.8. Kendine Aşırı Güven ya da Güvensizlik	41
2.6.1.9. Kendini Gereğinden Fazla İşe Adamak	42
2.6.1.10. Yetki Devrinden Kaçınma	42
2.6.1.11. Hafife Alma ve Önyargular	43
2.6.1.12. Güç Olandan Kaçınmak	44

2.6.1.13. Okumamak	44
2.6.2. İşten ve Çevreden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	45
2.6.2.1.Telefon Görüşmeleri	45
2.6.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler	46
2.6.2.3. Krizler	47
2.6.2.4. Rutin İşler, Gereksiz Toplantılar	47
2.6.2.5. Yetersiz İletişim	48
2.7. Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde ve Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	49
2.7.1. Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	49
2.7.2. Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	57
BÖLÜM III: YÖNTEM	60
3.1. Araştırmanın Modeli	60
3.2. Evren ve Örneklem	60
3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	66
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	70
BÖLÜM IV: BULGULAR ve YORUM	73
4.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Planlaması Hakkındaki Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	73
4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanmaları Hakkındaki Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	75
4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	77

4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	79
4.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	81
4.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	83
4.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Branş” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	87
4.8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	90
4.9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	95
4.10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	100
4.11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	104

BÖLÜM V: SONUÇ ve ÖNERİLER	112
5.1. Sonuç	112
5.2. Öneriler	115
5.2.1. Araştırmacılara Öneriler	115
5.2.2. İlköğretim Okulu Yöneticileri ile İl ve İlçe Yöneticilerine Öneriler	116
5.2.3. Eğitimle İlgili Politika Oluşturuculara Öneriler	117
KAYNAKÇA	118
EKLER	129
EK-1 Araştırma İzin Yazısı	129
EK-2 Zaman Yönetimi Anketi	130
ÖZGEÇMİŞ	132

TABLOLAR ve ŞEKİLLER

Tablo	Sayfa
1 Çanakkale’de bulunan ilköğretim okullarının ve yöneticilerinin sayıları	61
2 Örneklem grubu ile dağıtılan, toplanan ve değerlendirilen anketlerin evren ve çalışma evreni ile örneklem grubundaki dağılımları (%)	62
3 Yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımı	62
4 Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımı	63
5 Yöneticilerin branşlarına göre dağılımı	64
6 Yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yılına göre dağılımı	64
7 Yöneticilerin okulun bulunduğu yere göre dağılımı	65
8 Yöneticilerin okulda bulunan öğrenci sayısına göre okullara dağılımı	65
9 Yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma durumlarına göre dağılımı	66
10 Zaman yönetimi anketi boyutlarının güvenilirlik katsayıları	69
11 Verilerin analizinde puan aralıkları ve yönetici görüşleri	71
12 Ölçek puan aralığı	72
13 İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyleri	74
14 İlköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyleri	76
15 İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyleri	78
16 İlköğretim okulu yöneticilerinin “cinsiyet” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşleri	80
17 İlköğretim okulu yöneticilerinin “medeni durum” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşleri	82
18 İlköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	83
19 İlköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	84
20 İlköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	84
21 İlköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	85

22	İlköğretim okulu yöneticilerinin “ eğitim durumu” değişkenine göre “zaman tuzakları ” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	86
23	İlköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	87
24	İlköğretim okulu yöneticilerinin “branş” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşleri	88
25	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zaman planlaması hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	90
26	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	91
27	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	92
28	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	92
29	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkında gruplar arası scheffe testi sonuçları	93
30	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	94
31	İlköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	95
32	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	96
33	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	96
34	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	97
35	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	98
36	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer ” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkında gruplar arası scheffe testi sonuçları	98
37	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	99

38	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman tuzakları ” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	100
39	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	101
40	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	101
41	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	102
42	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	103
43	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	103
44	İlköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	104
45	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	105
46	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	106
47	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman planlaması” hakkında gruplar arası scheffe testi sonuçları	106
48	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	107
49	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	108
50	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” hakkında gruplar arası scheffe testi sonuçları	108
51	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler	110
52	İlköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları	111

SEMBOLLER ve KISALTMALAR

n	: Eleman sayısı
%	: Yüzde
Ss	: Standart sapma
\bar{X}	: Aritmetik ortalama
F	: F değeri
f	: Frekans (tekrar etme sayısı)
p	: Anlamlılık değeri
sd	: Serbestlik derecesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amaç ve alt amaçları, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde zaman, “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre; bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler, vakit” şeklinde tanımlanmaktadır. Zaman kavramının; eni, boyu ve derinliği gibi boyutlarının olmaması nedeniyle tanımlanması oldukça güçtür (Örücü ve diğer., 2007: 10-11). Zaman, geri dönüşü mümkün olmayan, ertelenemeyen, biriktirilemeyen ve özenli kullanılması gereken bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Kıdak 2011: 160). Herkesin eşit düzeyde sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı son derece değerli, eşsiz, evrensel bir kaynaktır.

Zaman kaynağı, en az diğer kaynaklar kadar hatta onlar arasında da en önemlisi olarak görülmeye başlamıştır. Zaman kavramına atfedilen öneminin artmasıyla birlikte onu doğru ve etkili kullanma becerileri de önemsenir olmuştur. Teknolojik gelişmeler paralelinde, küresel bir köy haline gelen dünyamızda zamanın yetmezliği herkesin ortak problemi gibi gözükmemektedir. Pek çok kişiden zamanının kendilerine yetmediği, zamanı olmadığı gibi şikâyetleri duyarız.

Gelişmelere ve geçen zamana da paralel olarak bu kadar önemli ve geri kazanılamaz bir kaynak olan zamanla ilgili olarak “zaman yönetimi” kavramı gündeme gelmiştir.

Zaman yönetimi ilk kez, meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak üzere bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. Şimdi her yanda faaliyet gösteren bir milyar dolarlık bir sektör haline gelmiş durumdadır. Zaman yönetiminde temel düşünce, günün her küçük diliminin daha iyi planlamasının yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır. Zaman yönetimi, acil olmakla birlikte o kadar da önemli olmayan günlük olayların baskısından kaçınmak için, açık önceliklerin ortaya konulmasını da savunur (Güçlü 2001: 87).

Zaman yönetimi kişisel bir süreçtir (Özçelik 2006: 8). Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde

kullanmalarını sağlayabilmektir (A. Özdemir 2006: 6). Zamanı yönetmek bir anlamda yaşamı yönetmektir ve zaman hayatın diğer adıdır. Zamanı yönetmek, yaşam kalitesini artırmak demektir. Zaman, yönetimin kullandığı en kıt kaynaklardan (Demirel ve Ramazanoğlu 2005: 31). Zaman yönetimi de, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için öğrenmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gereken yeni yönetim stratejilerinden biri olmuştur (Örücü ve diğer., 2007: 15).

Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan zamanın yönetilmesi değildir, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi, kıt olan, her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Kısaca zaman yönetimi, belli bir zaman dilimindeki iş ve etkinliklerin yönetimidir (Tutar 2007: 44). Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamadan yararlanmayı gerektirir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 271).

Önemli olan bilinçsiz, plansız ve yorucu bir çalışma yapmak değil, doğru işi, doğru şekilde ve kısa zamanda yapmaktır. Bu olgunun adına "Zaman Yönetimi" demek gerekir (Sabuncuoğlu 2002: 1). Zamanı iyi kullanmak çok çalışmak değil, akılcı ve planlı çalışmaktır. (Tutar 2007: 14) Zaman yönetiminin amacı, kişilerin daha huzurlu, stressiz, istikrarlı, etkili ve verimli bir hayat grafiği çizmesine yardımcı olmaktır. Zaman yönetiminin önemi de buradan kaynaklanmaktadır. (Erdem ve Kocabaş 2003: 193) İsteğiniz dışında yapılan her faaliyet zaman harcamaktır. İsteğiniz doğrultusunda harcadığımız zaman ise iyi kullanılmış zamandır (S. Özdemir 2000: 111).

Yöneticilerin, zamanları üzerinde etkin bir denetim kuramamalarının nedeni, mevcut zamanlarını etkili ve verimli bir biçimde kullanamamalarıdır İlköğretim okulunun insan kaynakları yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve destek personeldir. Okul yöneticilerinin zamanlarını verimli kullanmaları, insan ögesinin ağır bastığı okullarda, yöneticilik görevlerindeki başarıları ile birlikte; diğer insan kaynaklarının ve bir bütün olarak okulun başarılı olmasını temin etmede oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

1.1.Problem Durumu

Son yıllarda işletme girdilerine sermaye, doğal kaynak, emek ve girişimin yanında zaman da eklenmiştir Zaman, kaynaklar içinde en değerli ve sınırlı olanıdır. Diğer kaynaklarla ortak yönü ise onlar gibi tüketilebilir oluşudur. Bu ortak olan yönüne rağmen zaman, bir noktadan sonra diğer kaynaklardan ayrılarak, kullanılmadığında geri döndürülemez biçimde yitip gidebilmesi ve geri kazanılamayacak tek kaynak olması yönüyle öne çıkmaktadır. Rekabetin her alanda kendisini hissettirdiği dünyada, özellikle bilim ve teknolojiadaki hızlı değişim, insanın yaşamına sığdıracağı olayları çeşitlendirmiş ve yaşamına daha çok olayın girmesini sağlamıştır (Kıral 2007: 1).

“Vakit nakittir” diye bilinen bir atasözü vardır. Bu söz oldukça işlevseldir. Çünkü zamanı nakit para gibi görmek, onun kadar değerli olduğunu düşündüren bir bakıştır. Böylece tıpkı para gibi sahip olduğumuz zaman hakkında da zamanımızı doğru yerlerde ve doğru şeylere harcamak hususunda değerlendirmeler yapabiliriz. Her biri farklı yönetim kademelerinde görev alan yöneticiler üzerinde baskı yapan, onların etkinliğini azaltan ve denetlenemeyen en önemli unsur zamandır (Şimşek ve diğer., 2007: 6). Herkese eşit olarak verilen zamanın değerini, onun kullanım biçimi belirler (Tutar 2007: 13). Zamanın kaynak olarak kullanılma özelliği, amaca ulaşmak için ondan mutlaka belli bir miktar tüketilmesi gereğinden kaynaklanmaktadır.

Yirmibirinci yüzyıl, dünyada birçok alanda hızlı değişmelerin ve yeniliklerin gerçekleştiği bir yüzyıl olmuştur (Terzi 2007: 1). Yaşadığımız dünyada, küreselleşmenin getirdiği teknolojik gelişmelerle birlikte onun etki alanına giren her alanda değişim oldukça hızlanmıştır. Bu değişim sıradan insanın yaşamında dahi pek çok değişiklik getirmiştir. Günümüzde örgütlerin yaşamını devam ettirmesini sağlayacak önemli etkenler arasında hızlı olmak ve zamanı iyi kullanmak gelmektedir. Nitekim örgütlerde daha hızlı olmaları ve kısa zamanda ürettiklerini piyasaya sürmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır (Kıral 2007: 2).

Örgütlerde yöneticilerin etkin ve verimli çalışabilmesi başarı için zorunludur. (Şimşek ve diğer., 2007: 5). Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar yönetimin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu 2010: 6). Zaman, örgütler ve yöneticiler için en önemli kaynak haline gelmiştir. Bu önemli kaynağı kullanım biçimleri de bireylerin ve örgütlerin doğası gereği farklılık göstermektedir. Günümüzde artan rekabet ve gelişen teknoloji yöneticilerin örgütü ayakta tutabilmek ve örgütün gelişimini sağlamak için zamanı daha nitelikli ve nicelikli kullanmaları gereğini gündeme getirmiştir (Kıral 2007: 2).

Yöneticiler hangi yönetim kademesinde olurlarsa olsunlar birçok önemli görevi sınırlı bir zaman içerisinde gerçekleştirmek durumundadırlar (Şimşek ve diğer., 2007: 6). Etkin yöneticiler, oldukça kıt kaynak olan zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunun bilincinde olup, bir iş yapacakları zaman görevlerinden değil zamanlarından yola çıkmaktadırlar (Harung 1998: 406 akt Şimşek ve diğer., 2007: 7). Öz ifadeyle yöneticilerin başarılı olabilmeleri sahip oldukları zamanı rasyonel bir biçimde yönetebilmelerine bağlıdır.

Dünyadaki farklı gelişme ve oluşumlar, kuruluşları, ne kadar etkin oldukları hakkında tekrar düşünmeye zorlamıştır. Okullar da bu değişikliklere tepki vermek durumunda kalmışlardır (MEB 2007: 4). Yeni çağın okulu geleneksel anlayışların ötesinde bir konuma geçmiştir. Dolayısıyla rollerinde de önemli değişiklikler öngörülmüştür. Teknolojik gelişmelerle birlikte, gittikçe artan bir hızla ve kesintisiz devam edeceği anlaşılan müthiş bir dönüşümün yaşandığı, bilginin güç olarak nitelendirildiği bu çağda okul, kendini gelişme ve değişimlere açık tutmak zorundadır. Bilgiye ulaşmada ve bilgi edinmede öğrencinin öğretmenini geçmesi durumu tüm zamanların hiçbir kesitinde söz konusu dahi olmayan yepyeni bir durumdur. Böyle bir duruma okul kayıtsız kalamaz.

Rekabet koşullarının üstün performansı gerektirmesi; özellikle örgütleri ve yöneticileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır (Şimşek ve diğer., 2007: 29). Artık rekabette başarılı olmanın yolu, zamanın değerini bilmekten, diğer bir ifadeyle, zaman yönetiminden geçmektedir (Şimşek ve diğer., 2007: 29). Zaman yönetimi

yöneticilerin yönetsel ve örgütsel faaliyetlere ayırdıkları çalışma zamanını etkili ve verimli kullanmalarındır. Zamanı iyi kullanmak, diğer okullarla arasında bir fark yaratmak, eğitimin ilk ve temel basamağı ilköğretim okullarının yöneticileri için de önemli bir problemdir. Bu açıdan ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin araştırılması önemli görülmektedir.

Zaman yönetimi konulu pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın konusu olan ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri konulu bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu nedenle Çanakkale ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin araştırılması bu araştırmanın temel problemini oluşturmuştur.

1.2. Amaç ve Alt Amaçlar

Bu bölümde araştırmanın amacı ve alt amaçları verilmiştir.

1.2.1. Amaç

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin; zaman yönetimi hakkındaki görüşleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt amaçlar ele alınmıştır.

1.2.2. Alt amaçlar

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman planlamasına ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

4. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya, zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde;

a) cinsiyet,

b) medeni durum,

c) eğitim durumu,

d) branş,

e) yöneticilikte hizmet yılı,

f) okulun bulunduğu yer,

g) okulun büyüklüğü,

h) zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetim bilimi teorisyenleri, bir idarecinin rolü ve görevinin ne olması gerektiği konusunda uzun yıllar çalışmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda teorisyenler dört ana işleve vurgu yapmışlardır. Bunlar; planlama, düzenleme, liderlik etme ve kontroldür. Zaman, yönetimde kullanılan en kıt, geri döndürülemez, biriktirilemez kaynaklardan ve doğru yönetilmesi önemlidir. Zaman yönetimi, öngörülen hedeflere ulaşmak için zamanın bilinçli olarak kontrol edilmesidir.

Temel eğitim kurumu olan ilköğretim okullarının ve bu okulların yöneticileri olan okul yöneticilerinin geleceğin şekillendirilmesindeki rolleri düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin eğitim alanındaki başarıda oldukça etkili olduğu söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin çeşitli nedenlerle zamanı etkili kullanamama yahut kullanmama şeklinde tarif edilebilecek bir tutum içerisinde olmaları

adeta bir domino etkisi yaparak eğitsel hedeflere ulaşmada ciddi aksamalara sebep olabilecektir.

Bu araştırma, eğitimin ilk ve zorunlu basamağı olan, bu sebeple de diğer okullara kıyasla en çok öğrenciye sahip ilköğretim okullarının yöneticilerinin, son yıllarda önemi gittikçe artan “zaman ve zaman yönetimi” kavramları üzerinde görüşlerinin araştırılmasına yönelik olması açısından önemlidir. Araştırmanın yapıldığı ildeki ilköğretim okulları yöneticilerinin görüşlerini belirlemesi de bu açıdan önemli görülmektedir. Ayrıca, yapılmış olan zaman yönetimi merkezli çalışmalar incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri konu başlıklı başka bir çalışmaya rastlanmamış olması araştırmanın önemini artırmaktadır. Araştırmanın, Türkiye’deki literatür boşluğuna bir katkı sağlaması ve kendisinden sonraki araştırmalara da kaynak olması beklenmektedir. Çalışmanın ilköğretim okulları yöneticilerinin yanı sıra zaman yönetimine ilgi duyan eğitimin diğer alanlarda görev yapan eğitim yöneticisi ve yönetici adayları için de önemli bir kaynak olabileceği sanılmaktadır.

İlköğretim okulları yöneticilerinin zaman yönetimi hakkında yetkin olmaları ve etkili bir tutum sergileyebilmeleri için bu alanda eğitim almaları gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmanın, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim, konferans, seminer vb faaliyetlerle yetiştirilmesi için hazırlanacak plan ve programların geliştirilmesinde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü gibi ilgili kurum ve kuruluşlara bilimsel bilgi bağlamında katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

1. Kullanılan ölçek, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini ölçebilir.

2. Çalışma kapsamında görüşlerine başvuru alan ilköğretim okulu yöneticileri, anket sorularını objektif olarak yanıtlamışlardır.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Araştırma kapsamına alınan okullar Çanakkale ili ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2011-2012 eğitim ve öğretim yılı II. dönemi ile sınırlıdır.
3. Araştırma Çanakkale ilinin il merkezi, Gökçeada ve Bozcaada ilçeleri hariç olmak üzere ilçe merkezleri ile belde ve köylerinde bulunan birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okulları dışında kalan resmi ilköğretim okulları yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.
4. Araştırma Zaman Yönetimi Anketi ve Kişisel Bilgi Formunun sağladığı niteliklerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Branş: Sınıf öğretmenliği ve diğer branşlar.

Eğitim durumu: Yöneticinin en son bitirdiği okul.

Okulun büyüklüğü: 400 öğrenciye kadar, 401-900 öğrenci arası, 901 ve üstü şeklinde üç kategoriye ayrılmış vaziyette öğrenci sayısına göre okul mevcudu

Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı görevlerinde bulunan kişi.

Zaman: Yöneticinin bir eylemi yapmak için harcadığı süre.

Zaman yönetimi: Zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları boyutlarını içine alan, bu boyutların genel ve toplu ifadesi.

Zaman planlaması: Yöneticinin bir plan çerçevesinde yapacaklarını önceden tasarlaması.

Zaman etkin kullanma: Yöneticinin, planlamalarına uygun olarak zamanı amaçlarına ulaştıracak en verimli şekilde kullanması.

Zaman tuzakları (zaman hırsızları): Yöneticinin kendisinden, çevresinden yahut işinden kaynaklanan, zamanı etkin ve verimli kullanımına engel olan kesinti veya kayıpları.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırma konusu hakkında açıklayıcı bilgiler verilerek zaman kavramı, zaman türleri, örgütsel zaman ve zaman yönetimi kavramları, zaman yönetiminde farklı yaklaşımlar, zamanı etkin kullanmaya engel olan zaman tuzakları hakkında yerli ve yabancı literatürün aktarılması söz konusudur.

2.1. Zaman Kavramı

Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü'nde zaman "genel; tüm olayların ardışık olarak içinde yer aldığı ya da yer alır gibi görüldüğü sonsuz genel ortam, başı, sonu olmayan soyut süre kavramı" diye açıklanmaktadır (Öncül 2000: 1213). Zaman, satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, üretilemez ya da değiştirilemez (Yılmaz ve Aslan 2002: 25). Zaman, hammadde gibi depolanamaz yahut bir pasta gibi başkalarına hediye edilemez. Zaman göreceli ve soyut bir kavramdır. Örneğin fiziksel anlamda hız artığında zaman yavaşlar ki bu onun göreceli oluşunu göstermektedir. Zaman bir ritimle akan, paha biçilemez, geri döndürülemez, biriktirilemez, aynı zamanda herkese demokratik olarak paylaştırılmış bulunan bir kaynaktır.

Zaman kavramı, bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve dünyanın hemen her tarafında görülen etkileri sonucunda, artık geleneksel anlamından uzaklaşmaktadır. Çağdaş sanayi toplumlarında zaman, ikinci derecede önemli bir kavram olmaktan çıkmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak zaman sadece dünya görüşünün değil, aynı zamanda hayat tarzının ve sosyal organizasyonun baskın özelliği olmaktadır (Tutar 2007: 26).

Newton, zamanın mutlak olduğunu; Leibniz Newton'un tersine zamanın kendi başına bir varlık olmadığını, olayların sırası olduğunu; Einstein'de Leibniz gibi zamanın olayların sırasına göre ölçüldüğü ve bu olayların dışında bağımsız bir varlık olmadığını ileri sürmektedir (Tutar 2007: 21). Zaman kavramını herkes bilir fakat tam olarak açıklayamaz. Filozoflar ve fizikçiler daha da az emindirler; çünkü düşünceleri, varsayımları ve hesapları bu konuyu yeterince aydınlatamamıştır (Adair ve Adair 1993:

10). Bu açıdan net ve üzerinde uzlaşmış bir tanımına ulaşmak zordur Zaman pek çok kişi tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Demirel ve Ramazanoğlu (2005: 30) zaman olgusunu tanımlarken onun insanın duyu organlarıyla algılayamadığı fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutlarına dikkat çekmiş, Adair ve Adair (1993: 20) değişimlerin meydana geldiği ve göreceli sürekliliklerle dengelenen bir boyut olduğunu vurgulamış, Şimşek ve diğerleri de (2007: 17) zamanı hareketi ve varoluşu çevreleyen, her tür varoluşu çevreleyen, her tür var oluşun içinde cereyan ettiği kozmik akış olarak nitelendirmiştir. Doğan (1996: 1159) ise zamanı olayları sıralamaya yarayan başsız ve sonsuz mücerret kavram olarak tanımlamış, Atmaca'da (2006: 11) zamanın durdurulamayan, saklanamayan, ne kadar bedel ödense de asla satın alınamayan bir olgu olarak tanımlamıştır.

Görüldüğü gibi zaman kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. Görsel ve yazılı medyada da zaman kavramı etrafında birçok çalışmaya rastlamak olasıdır. Zaman kavramı edebiyatımızda da yer bulmuştur. Ahmet Hamdi Tanpınar'ın "Saatleri Ayarlama Enstitüsü" adındaki meşhur romanında, ana eksen zamandır. Atasözleri ve deyimlerimiz arasında da zamanla ilgili olanları görürüz. Örneğin; zamane adamı; zaman sana uymazsa sen zamana uy; aba vakti aba yaba vakti yaba; zaman ilaçtır; zaman öldürmek; vakit nakittir gibi.

Zamanın etkin kullanımı 21. yüzyıl insanı için yaşamsal öneme sahiptir. Zamanın taşıdığı özellikler onun etkin kullanımının ölçülmesini daha da önemli hale getirmiştir (Karagöz ve diğer., 2010: 97). Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandığı birçok kaynağın yanında belki de en önemli kaynak olarak zaman görülür. Tıpkı diğer kaynaklar gibi zaman da çok etkili bir biçimde değerlendirilebilir ya da boşa harcanabilir. Bu nedenle bir kaynak olarak zaman şu paradoksu arz eder; eğer zaman kullanılmıyorsa, herhangi bir şekilde kaybolur (Şimşek ve diğer. 2007: 5). Zaman dışındaki kaynaklar için böyle bir durum söz konusu değildir, zaman kullanılmıyorsa yok olacak demektir.

Çağın gereği olarak değişim ve gelişim hızlandıkça zaman ölçü birimi ona paralel olarak kısalma eğilimine girmiştir. İnsanlar çok eski devirlerden beri zamanı ölçmek için

uğraşmışlardır. Önce yılları ölçmüşler, daha sonra ayları, sonra da saatleri, dakikaları ve nihayet saliseleri ölçmüşlerdir. İnsanın zamanla ilgilenmesi onu diğer canlılardan farklı olarak zamanın geçmesinin “farkında olma” duygusuna sahip olması ile açıklanabilir. Bugünkü bilgilerimiz ışığında insan dışındaki canlılarda dün, bugün, yarın şeklinde formüle edilebilecek bir zaman algısı yoktur. Hatta çocuklarda bile okul öncesi döneme kadar zaman kavramı oluşmamıştır. Oyun oynamak istediklerinde oyun oynarlar, uyumak istediklerinde uyurlar. Okul dönemi ile başlayan programlı yaşam, zaman kavramını ister istemez bireyin hayatına sokar (Atmaca 2006: 12). Zaman, hiçbir şekilde kontrolü, bağlanması, tutulması, bekletilmesi, durdurulması mümkün olmayan kesintisiz bir akıştır.

Sahip olunan zamanın yetmediğinden yakınan çok sayıda insana rastlamak mümkündür. Zaman denen olgu, adeta baş döndürücü bir hızla akıp geçmekte ve her şeyi etkilemektedir. Bazen çevremizden “zaman kazanmak” diye bir tabir duyarız. Oysa zaman kazanılabilir, ileride kullanılmak üzere bir yerlere konabilir, bir süre bekletilebilir ve gerektiğinde kullanılabilir bir şey değildir. Olsa olsa bir sabite olduğundan daha çok yorulma, uykusuz kalma, daha çok çalışma, çıkmazlarına düşmeden, yetmezliğinden şikâyet edilen aynı süreye daha çok, daha planlı, önem ve önceliklerine göre sıralanmış, etkin ve verimli eylemler sığdırmaktan söz edilebilir.

Her iş bir zaman dilimi içinde gerçekleşir. Tüm kaynakları değerli kılan zamandır. Çünkü her türlü kaynağın veya işin değeri zaman mefhumu içinde ve ancak onunla birlikte anlaşılır. Rekabet koşullarının üstün performans gerektirmesi, işletmeleri ve yöneticileri zamanı etkili kullanmak zorunda bırakmış, zamanı denetim altına alma arayışlarını artırmıştır (Kıdak 2011: 160) Çünkü zamanın yerini alabilecek ve zamandan daha değerli bir kaynak yoktur. Zaman yaşam demektir ve zamanı boşa harcamak, yaşamı boşa harcamak demektir.

Zaman kavramı yaşamımızda çok önemli bir konuma gelmiştir. Sürekli akıp giden, durdurulamayan, işimizi yaparken ve yaşamın her anında bizi kendine uymaya zorlayan, üzerimizde baskı oluşturan bir olgu olarak karşımızda durmaktadır. Zamanın etkisini en çok üzerinde hissedenler insanlar ve işletmelerdir (A. Özdemir 2006: 6). Bir gün 24 saattir ve bu her gün bizim cari hesabımıza 24 altın olarak yatırılan ve kullanılmadığında ya da

her ne şekilde kullanılırsa kullansın ertesini gün sıfırlanan bir finansmandır. Günleri 24 saatin üzerine çıkaramayacağımıza göre yahut akrep ve yelkovanı durduramayacağımıza göre saatleri çoğaltmayı değil, zamanı daha verimli ve etkin kullanmanın çarelerini, onu en güzel şekilde değerlendirmenin yollarını aramalıyız.

Profesyonel yönetici ya da lider olan herkes zamanı rasyonel kullanmak zorundadır. Çünkü tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, çoğaltılması ve kiralanması mümkün değildir. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi zorunludur. Meslek yaşamında etkili olmayı mümkün kılan görev ve amaçları başarabilme yöntemlerinden bir olan zaman yönetimi örgüt yöneticileri ve liderleri için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü onların zaman konusundaki duyarlılıkları, hem çalıştıkları örgütü hem de çalışanları etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin, iş yaşamlarının her anını verimli bir şekilde kullanarak kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri gerekmektedir (Ardıç 2010: 2).

Zamanın maliyeti yüksektir; ikame eğrisi sıfırdır, o nedenle yönetilmesi gereken kaynakların başında gelir (Şimşek ve diğer. 2007: 13). Birçoğumuz, bilmeden bir takım doğru olmayan kabullere dayandığımız için, zaman kullanımımızı geliştirmeyi düşününce, bunun işe yaramayacağını sanırız (D. Scoot 1993: 15). Aletlerle dolu bir tezgâh, bir çift el olmadan hiçbir iş yapamaz. Zaman kullanma teknikleri, sadece alettirler, işleriniz kolayca yapmanıza yardımcı olabilirler, fakat kendileri istenen işi yapamazlar (D. Scoot 1993: 17).

Çalışanların çalıştığı ortamda daha verimli olabilmeleri ve motivasyonlarını artırabilmeleri için zamanlarını çok iyi bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Karagöz ve diğer., 2010: 99). Zamanını iyi kullanamayan insan onun yaratacağı stresle boğuşmak zorunda kalacaktır. Özellikle örgütlerde işlerin belli bir sürede yapılmak zorunda oluşu yöneticileri zaman baskısı altında bırakmıştır. Yöneticiler hem kendi zamanını hem de örgüt ve çalışanların zamanını kullandığından zaman baskısını üzerlerinde daha fazla hissederler. Yöneticilerin daha etkili karar vermek ve daha çok bilgi edinmek için, birçok faktörü göz önünde bulundurması ve daha çok çalışması gerekmektedir. Bu unsurların yapılabilmesi için de, zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir (Demir 2003: 7).

Teknolojik gelişmeler sayesinde, önceden günlerce ya da aylarca sürececek işler, günümüzde çok kısa sürede yapılabilir. Yaşam tarzının bu denli hızlanması, insanlar üzerindeki zaman baskısını daha çok artırmış ve çağın insanı zaman yetersizliği sorunuyla daha çok karşı karşıya kalmıştır (Kocabaş ve Erdem 2003: 192). Gelişmelerin

seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü ekonomideki, siyasetteki ve sosyo-kültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir eğitim (Erdoğan 2004: 2-3). Gerek yasal mevzuatın değişen koşullarla birlikte artırdıkları mesuliyetleri; gerekse aileler, sivil toplum kuruluşları ve nihayet, yüklenen misyon gereği bütün bir toplumun beklentilerini karşılama noktasında olan ilköğretim okulu yöneticileri, ciddi bir zaman baskısı altında kalmakta ve gerek kurumsal, gerekse kişisel olarak zaman yönetiminin önemi daha fazla anlaşılmaktadır.

2.2. Zaman Türleri

Değişik ortamlara ve değişik kişilere göre zamanın algılanması değişebilmektedir. Zaman kavramı, çeşitli açılardan farklı anlamlarda yorumlanabilir. Mesela saatin gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklılık gösterir (Güreşçi 2005: 9). Zamanın anlamı ve türleri, ortam ve varlıklara göre değişmektedir. Zaman türleri, genel bir yaklaşımla üç alt başlık altında toplanmıştır.

2.2.1. Gerçek (Objektif) Zaman

Saatle ölçülebilen zamandır ya da diğer adıyla gerçek zamandır. Objektif zamanın kaynağı dünyanın kendi etrafında ve güneş etrafında dönüşüdür. Böylelikle gündüz-gece ve mevsimler oluşmaktadır. Bu zaman, kuzey kutbundaki bir insan için de, güney kutbundaki bir insan için de aynı anlama gelir. Bir saat her iki yarım kürede bulunan insan için de aynı süreyi kapsar (Kıral 2007: 9). Gerçek zaman fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir. Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, binyıl gibi (Tutar 2007: 30). Yapılan tüm işler gerçek zaman içerisinde ortaya çıkar. Bir saatlik bir süre bireylerin ilgi ve yaşantılarına göre farklı algılansa da değişmemektedir (Karaoğlan 2006: 33). Zaman yönetimi açısından bakıldığında da zaman türleri arasında en önemli olan zaman gerçek zamandır. Çünkü zaman yönetimi ancak gerçek zamanın yönetimidir.

2.2.2. Psikolojik (Subjektif) Zaman

Herkesin bir gün içinde eşit sayıda saati ve her yıl için eşit sayıda günü olduğu halde farklı bireylerin durumuna göre zamanlarını farklı şekilde algıladıkları görülmektedir (Şimşek ve diğer., 2007: 8). Psikolojik ya da subjektif zaman, aynı zaman diliminin bireylere göre farklılık gösterdiği zamandır. Bu farklılık, kişileri etkileyen olaylardan ya da zamanı algılama biçimlerinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Ardıç 2010: 55). Bir saatlik sabit süre, hasta yatağında sancılar içinde yatan bir insanla; sinemada film izleyen insan açısından farklı hissedilmekte, farklı olarak algılanabilmektedir. Zamanın algısı, o anda kişinin içinde bulunduğu psikolojik duruma göre değişebilmektedir. Aynı ortamda ve aynı işle meşgul, diğer şartları da eşit olan iki insan için bile farklı bir zaman algısı söz konusu olabilir. Saatin neyi gösterdiğine bakılmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun hisseder ve buna göre kısa veya uzun süre diye karar veririz. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, subjektif zamanın anlaşılması güçtür (Demirel ve Ramazanoğlu 2005: 31). Önemli bir telefon beklerken süre bir taraftan kısılırken bize uzuyor gibi gelebilir. Trafikte kırmızı ışığın yeşile dönmesini beklerken ya da bilgisayarımızın açılmasını beklerken sürenin uzadığını düşünürüz. Tüm bunların nedeni o anki psikolojimize uygun olarak zamanı daha küçük ve tamamen kendimize özgü birimlerle ölçmemizdir.

İnsan bazen olumsuz psikolojik zaman algısı nedeniyle stres içinde olabilir. İşe geç kalma ya da önemli bir randevuyu kaçırmaya, başlanan bir işi bitirememeye gibi durumlarda zamanı iyi kullanamayız ve bu durum kişi üzerinde bir baskının oluşmasına neden olur. Odasında bir an evvel gönderilmesi gereken ve geç kalmış bir raporu yazmaya çalışan, zaman varken yazmadığına çok canı sıkılan bir okul yöneticisi için zaman çok kısa gelir. Olumsuz psikolojik zaman algısı, iş yapma yeteneğini düşürür. İşe geç kalma, işi zamanında bitirememeye, iş stresi, başarısız olma korkusu ile zamanı iyi kullanamayız (Sayan 2005: 8). İşte zaman yönetimi tam da bu noktada devreye girer ve zaman baskısından ortaya çıkan gerilimli psikolojik zamanı gerçek zaman uydurmada etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkar. Psikolojik zamanın, okul yöneticileri üzerinde pozitif bir etki yapması zaman yönetimi ile zaman baskısının azaltılması ile mümkün olabilecektir.

2.2.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman

Bireylerin türüne özgü özelliklerinden kaynaklanan, doğuştan gelen ve iç dengelerini sağlayan ritme biyolojik zaman denir. Her canlının yaşamını düzenleyen, organlarının hayati fonksiyonlarını zamanında yerine getirmesini sağlayan bir “vücut saati” vardır (Tutar 2007: 32). Canlılarda belirli periyotlar hâlinde, düzenli bir ritimle yürütülen eylemler, çok hassas bir saat gibi çalışır. Bu metabolik aktiviteler, günlük alınan güneş ışığı miktarına ve güneş ışığının alınma saatlerine göre belli bir döngü izler. Birtakım bitkilerin çiçeklerinin açılıp kapanması, bazı hayvanların geceleri hareket geçmesi, uyku-uyanıklık döngülerinin ayarlanması, buna verebilecek örneklerdir. Dikkatle incelendiğinde yaşayan tüm canlıların bir biyolojik (içgüdüsel) saate sahip olduğu görülecektir. Bu saat alışkanlıklar tarafından kurulmaktadır. Alışkanlıklara göre oluşan zamana biyolojik zaman denir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 269). Örneğin, çoğu zaman kurulan saatin alarmı çalmadan önce uyanılır. Biyolojik zaman kalkma zamanının geldiğini bildirmektedir (Sayan 2005: 8). Uyuma ve uyanma saatlerimizi değiştirdiğimizde, biyolojik saatimiz süreç içinde kendisini yeni programa uyarlanmaktadır.

İnsanların gün içerisinde hormonal salgıların etkisiyle, performansının düşük ya da yüksek olduğu zamanlar vardır. Biyoloji bilimi, bireylerin içindeki biyolojik saatin, bireyin zamanı kullanma biçimini belirlemede önemli bir rol oynadığını ve dolayısıyla organizmanın davranışlarını yönlendirdiğini ifade etmektedir (Şimşek ve diğer. 2007: 17). Biyolojik saatimizin doğru bir analizi, çalışma zamanı içinde performansımızın yüksek ya da düşük olduğu zamanlarımızı tespit etmemizi; iş ve etkinliklerimizin doğru zamanda daha yüksek bir performansla yapmamızı ve etkili bir zaman yönetimini gerçekleştirmemizi sağlayabilir.

2.3. Örgütsel Zaman Kavramı

Örgüt, insanın işbirliği ihtiyacından doğar. Her örgütsel faaliyet, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için, birden fazla bireyin güç ve çabalarının birleştirilmesini gerektirir (Tutar 2007: 179). Örgüt zamanı, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken eylemlere, iş görenler ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Şimşek ve diğer. 2007: 9). Günümüzde rekabet koşullarının yüksek performans gerektirmesi; özellikle örgütleri ve yöneticileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır.

Örgütsel zamanın önemi, 1960'lı yıllarda üretim, 70'li yıllarda maliyet, 80'li yıllarda kalite, günümüzde ise örgütlerinin rekabet unsurlarını sağlamada en önemli faktör olarak zaman olgusunun ortaya çıkmasında görülmektedir. Örgüt, zamana bağlı olarak değişen teknoloji, müşteri istek ve beklentilerini dikkate almadığında üretim, plan ve programlarını bu doğrultuda dizayn etmediğinde rekabette ve uzun dönemde varlığını devam ettirmekte, kalıcı olmakta, marka olarak yaşayabilmekte ciddi sıkıntılara girmektedir. Sınırlı zamana daha çok iş ve eylem sığdırma zorunluluğu zaman yönetimi konusunda yetkinliği gerekli kılmıştır. Yöneticilerin etkili ve verimli çalışması örgütün başarısının da temelidir. Bu açıdan hem kendi hem de örgüt zamanını kullanma durumunda olan yöneticiler zaman yönetimi konusunda daha hassas davranma durumundadırlar.

Örgütler açısından zamandan tasarruf etmek üretimin ve genel refahın artması anlamına gelmektedir. Bu durumda örgütün başarılı olması için, zamanını kontrol ederek bilinçli kullanması, üretim etkinliğinde daha bilinçli olması beklenmektedir. Çağımız insanının yapmak zorunda olduğu bir dizi iş vardır. Ancak hiçbir kimsenin kafasındaki tüm işleri yapmak için yeterli zamanı bulunmamaktadır. Günümüz insanların özellikle profesyonel meslek sahiplerinin zaman konusundaki yakınmaları her zaman duyulmaktadır. Ayrıca zamanın örgütsel kaynaklar içinde çok farklı bir nitelikte olması, bunun yönetimini de önemli kılmaktadır (Kocabaş ve Erdem 2003: 194-195). Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamak, zaman kullanımıyla yakından ilgilidir.

Okul örgütlerinde çalışan yöneticiler de diğer çalışanlar gibi kısıtlı bir zamanda birçok faaliyeti yapmak durumundadırlar. Kısıtlı bir zaman içinde yönetsel işlevlerle birlikte, eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenleme, eğitim programları hazırlama, öğretmen ve öğrenci sorunlarıyla ilgilenme, öğrenci velileriyle görüşme, diğer kurumlarla yazışma gibi görevleri de yerine getirmeye çalışmaktadırlar. İşte böyle yoğun bir iş temposu içerisinde görevlerin üstesinden gelebilmek için zamanı iyi değerlendirmek gerekmektedir. Çağdaş eğitim organizasyonlarında çalışanların, zamanlarını iyi değerlendirmeleri, kişisel etkililiğin yanında kurumsal etkililiğe de katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır (Kocabaş ve Erdem 2003: 192).

2.4. Zaman Yönetimi Kavramı

Yönetim, birey veya örgüt tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için insanları, parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammaddeleri ve zamanı birbiri ile ahenkli çalışabilmesi için, verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma; alınan bu kararları planlama, örgütlenme, eş güdümlenme, yöneltme, kontrol etme ve denetleme sürecidir. Bu süreci işleten kişi ise yöneticidir (Kıral 2007: 27).

Örgütler için önemli bir unsur olan zaman planlaması, şüphesiz ki bireyler için de en önemli unsurlardan biridir. Zamanı etkili ve verimli kullanmak, zaman problemleri ile baş edebilmek, zaman kullanımında sıkıntılara düşmemek artık etkili yöneticilerin aranılan özellikleri arasında gösterilmektedir. Bu haliyle yönetici zamanına hükmedebilen, zamanını verimli kullanabilen kişidir (Güçlü 2001: 97-98).

Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamak, zaman kullanımıyla yakından ilgilidir. Örgütlerde yöneticilerin etkin ve verimli çalışabilmesi başarı için zorunludur. Yöneticiler organizasyonlarda belirlenen amaçlara ulaşabilmeli, doğru işleri yapabilmelidirler (Şimşek ve diğer., 2007: 5). Profesyonel çalışan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Örgütler için önemli bir unsur olan zaman planlaması, şüphesiz ki bireyler için de en önemli unsurlardan biridir.

Zaman etkili olarak kullanılmadığında hem para, hem de verimlilik kaybı kaçınılmazdır. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Güreşçi 2005: 1). Zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmeleri amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka’da doğup, dünyaya yayılmıştır (Şimşek ve diğer., 2007: 29). Zaman yönetimiyle alakalı olarak Henry Mintzberg’in yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerini konu alan 1973 yılında yaptığı araştırması, bu konuda yapılmış ilk kapsamlı çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, üst düzey yöneticilerin çalışma zamanlarının devamlı kesintiye uğradığı saptanmıştır (Demirel 1997: 23; Ölçer 1999: 131).

Zamanın iyi yönetilebilmesi, hangi işlere öncelik verileceğini iyi takdir etmekle yani zamanı daha etkin harcamakla mümkündür. Bu basit gerçekler, yönetim biliminde 'zaman yönetimi' adı verilen bir tekniğin esasını oluşturur. Başarılı zaman yönetiminin daha çok çalışmayla, her günü son dakikasına kadar doldurup da geceleyin yorgun bitkin düşmeyle ilgisi yoktur (Allan 2004: 27). Zaman yönetimi, amaca ulaşmada kullandığımız en önemli kaynak olan zamanı verimli ve etkin kullanma gayretidir. Zamanı etkin kullanmak; sahip olunan her anı planlı bir şekilde amaç doğrultusunda kullanmak olarak açıklanabilir.

Zaman yönetimi bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Zaman yönetimi, zamandan ziyade yönetimle ilgilidir. Zaman yönetimi aslında önceliklerin bilinmesidir. Zaman yönetimi aslında öz yönetimdir (S. Özdemir 2000: 109). Zaman doğru yönetilmiyorsa, hiçbir şey doğru yönetilemez. Öyleyse zamanın denetlenmeye ve yönetilmeye ihtiyacı vardır. Söz konusu zaman dilimi içine kim ne kadar etkinlik sığdırabilirse zamanı o kadar iyi yönetiyor demektir.

Zaman yönetimi, yöneticilerin belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara ulaşmada zamanı verimli kullanmaya olanak sağlar (Karagöz ve diğer., 2010: 98). Amaçlarımızı akıllıca seçmeliyiz ve bunlara ulaşabilmek için zamanımızı ve yeteneklerimizi akıllıca yönetmeliyiz (Adair ve Adair 1993: 7). Zaman yönetiminde temel düşünce günün her küçük diliminin daha iyi planlanmasının yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır (Güçlü 2001: 88).

Sınırlı zamana daha çok iş ve eylem sığdırma zorunluluğu zaman yönetimi konusunda yetkinliği gerekli kılmıştır. Yöneticilerin etkili ve verimli çalışması örgütün başarısının da temelidir. Bu açıdan hem kendi hem de örgüt zamanını kullanma durumunda olan yöneticiler zaman yönetimi konusunda daha hassas davranma durumundadırlar.

Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamalardan yararlanmayı gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için, sadece zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yetmez. Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi problemlerle karşılaşacağını ve bunların sebeplerinin bilinmesi gerekir. Bu temelden hareketle daha iyi bir zaman yönetimi vasıtasıyla etkinliğinizi ve bu konudaki başarınızı geliştirebilirsiniz. Zaman yönetimi kişisel bir süreçtir. Çalışma stilinize ve koşullarınıza uygun olmalıdır. Alışkanlıkların değiştirilmesi kararlılık gerektirir (Haynes 1999: 3).

Zamanı yönetmek demek aslında kendimizi yönetmek, eylemlerimiz iyi bir planlamayla yönetmektir. Dünyanın en yoğun insanlarından bazıları, yalnız yüksek kariyerlerini geliştirmekle kalmazlar, aynı zamanda iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilirler (Demirel ve Ramazanoğlu: 2005: 32). Zaman yönetimi yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır; bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Aslında yönetilecek olan zaman değildir. Biz ne yaparsak yapalım, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Mesele saati yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir (Mackenzie 1989: 15).

Zaman yönetiminde temel hedef, bireyin kendisini ve işlerini yaşadığı zaman süresi içinde istenen düzeyde planlamasıdır. Gerçekten de zamanın planlanması, en verimli biçimde kullanılması çeşitli sorunları engellemektedir. Zamanı yönetmek, yaşam kalitesini artırmak demektir. Zaman hayatın öteki adıdır (Tutar 2007: 5). Zaman yönetimi belli bir işi, belirlenen zaman aralığında yapmak olarak tanımlanabilir. Zaman yönetimi, bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama sürecidir (Kocabaş ve Erdem2003: 192).

Zamanı iyi yönetemeyen insanlar, zaman baskısı nedeniyle kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında, hiç şüphesiz zaman darlığı gelir (Tutar 2007: 46). Zamansızlıktan şikâyet edenler, büyük çoğunlukla

zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Zaman ile kişinin kabiliyet ve kapasitesi arasında uyum sağlanamaması durumunda, işlerin yoğunluğu ve baskısından uzaklaşamaz (Karaoğlan 2006: 32).

Zaman yönetimi kavramına verilen önem 2000’li yıllarda oldukça artmıştır. Son yıllarda zaman yönetimi konusunda gerek yurt içinde gerekse yurt dışında çok sayıda araştırma yapılmış; kitap, makale, eğitici filmler, seminer, konferans, panel vb. yoluyla kitleler bilgilendirilmiş, çeşitli teknikler önerilmiştir. Zaman yönetimine olan ilginin artmasında ve ilgili çalışmaların sayıca çoğalmasının temelinde, insanın zamanı ve onu doğru ve etkin kullanmanın önemini fark etmiş olması yatmaktadır.

MEB (2001) tarafından “yöneticilerin zamanlarını etkin biçimde kullanmalarını sağlayarak verimliliklerini arttırmak” başlıklı bir çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmada zaman yönetiminin aşamaları; misyon, stratejik amaçlar(çevre analizi ve kişisel analiz), karşılaştırma, planlama, uzun vadeli hedefler, taktiksel planlar, kısa vadeli hedefler, operasyonel planlar şeklinde belirtilmiştir. Bu çalışmada, okul yöneticilerine zaman yönetimi sorunları karşısında kullanabilecekleri değişik bakış açılarından yola çıkarak hazırlanmış çözüm önerileri sunulmuş ve zaman yönetiminin verimliliği artırdığına ve işlerin daha kısa sürede yapıldığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (MEB 2001: 1-24).

İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda yetkin olmaları, zamanlarını verimli ve etkili bir biçimde kullanabilmeleri örgütü amaçları doğrultusunda yaşatma ve toplumu geleceğe hazırlamaya hizmet edecektir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, kurumlarını öngörülen genel ve özel hedeflere ulaştırabilmeleri için zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri büyük öneme sahiptir. Yönetimin gerçekleştiği her yerde belli amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler, bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olgular vardır (Erdoğan 2004: 82). Zamanını iyi yöneten kişiler, kendi özel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabildikleri gibi meslek ve iş hayatında da amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilirler (Kocabaş ve Erdem 2003: 192). Zamanın etkili kullanımı, başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli unsurlardan biridir (Karaköse 2009: 151).

Sonuç olarak bu çalışmada, son dönemde giderek artan bir önem kazanan “zaman” ve “zaman yönetimi” kavramlarının ilköğretim okulu yöneticileri tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesi ve bu çerçevede tespit edilen bulgular üzerinden ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırma bulguları ışığında, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi sonucu ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanı etkin ve verimli kullanmaları için yardımcı olma; zaman yönetimi hakkında onların farkındalık düzeylerini yükseltmelerine katkıda bulunma ve ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi olgusuna dikkatlerini çekmeyi hedeflenmektedir.

2.5. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

Zaman yönetimiyle ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Covey, Merrill A.R. ve Merrill R.R. (1998)'e göre bu yaklaşımlar, temeldeki varsayımlara ya da kaynaklandıkları paradigmalara dayanmaktadır ve her yaklaşımın değerli olup zaman yönetimi anlayışına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Covey ve diğerlerinin (1998) bu yaklaşımların önemine vurgu yaparken temel paradigması hatalı uygulama ya da çabaların istenilen sonucu vermeyeceğine de dikkatleri çekmiştir. Covey ve diğerlerinin zaman yönetimi yaklaşımlarını sekiz başlık altında incelemiş ve bu yaklaşımlardan bazılarında giderek artan bir önem verilirken sonuçlarda anlamlı bir gelişme olmamasını ise temel bir paradigma sorununu da göstergesi olarak görmüştür. Covey ve diğerlerinin 8 başlık altında topladığı zaman yönetimine ait farklı yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

2.5.1. Düzenli Yaşam (Kendini Toparla) Yaklaşımı

Zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığı iddiasında olan bu yaklaşıma göre, iş ve işle ilgili her şeye bir çekidüzen verilmesi gerekmektedir. Bunun için de üç alan düzenlenli hale getirilmelidir: Nesnelerin, görevlerin ve çalışanların düzenlenmesi (Covey ve diğer., 1998: 356). Etkili bir sistem oluşturmak, nesnelere, görevlere ve insanları düzenlemekle

gerçekleşir. Böylelikle zaman israfından kurtulmuş olursunuz. Nesnelerin düzenlenmesi, yapılan işle bir şekilde ilgili olan tüm cansız varlıkların, tüm nesnelerin düzenlenmesidir. Bazen küçük bir anahtarın istendiği anda bulunamaması bütün bir işin akışını durdurabilir. İşyerinizde ve yaşam alanlarınızda düzenli olmakla, kaybettiğiniz objeleri aramak için harcayacağınız zamanı kazanırsınız. Görevlerin düzenlenmesi, yapılması gereken iş ve işlemlerin belli bir düzen içine alınmasıdır. Görevlerin düzenlenmesi işin durumuna göre çok çeşitli araçlar yardımıyla yapılabilir. Bu bazen basit bir liste hazırlayarak olur, bazen de karmaşık yazılımlardan yararlanarak olabilir. Çalışanların düzenlenmesi ise kendimizi de içine alacak şekilde bütün iş görevleri gözetim ve denetim altında tutabilmek için izlenmesidir. İş tanımlarının net biçimde yapılması, işin durumuna göre yetki devri, çalışanların düzenlenmesinde yardımcı olacak enstrümanlardır.

Bu yaklaşım, iş ve yaşam alanı düzenlenmesini önermekte, böylelikle zamanın etkin ve verimli kullanılabileceğini savunmaktadır. Zamanı etkin kullanmak yönetici için elbette çok önemlidir. Ancak her zaman her şeyin planlandığı gibi yürümeyeceği de açıktır. Günlük zaman yönetiminin amaçlarından biri de, beklenmeyen bir durum için yapılması gereken işleri en ekonomik şekilde düzenlemektir. Kısacası balık avlanmadığında mutlaka ağ onarılmalıdır (Tutar 2007: 63).

Zaman kazandırması ve daha verimli çalışmamızı sağlaması bu yaklaşımın güçlü tarafıdır. Dosya, rapor, liste ya da kaybolmuş bir anahtarı arayarak zaman kaybetmeyiz, enerjimizi ve vaktimizi boşa harcamayız. Okul yöneticileri, bu yaklaşıma uygun davranmakla beklenmeyen durumlara daha hazırlıklı olabilir ve her şeyi yerli yerinde bulundurarak gereksiz zaman kayıplarının önüne geçebilirler.

Düzenlemenin bir araç olmaktan çıkıp araç haline dönüşmesi onun zayıf yanıdır. Planlama üretimin önüne geçer. Birçok insan, plan yapmakla meşgul oldukları için işlerini yaptıklarını sanır. Aslında önemli iş bitirilmek yerine ertelenmiş olabilir. Aşırıya gidildiğinde planlama gücü bir zaafa dönüşür. Bu bireyler için olduğu kadar kurumlar için de geçerlidir (Covey ve diğer., 1998: 357).

2.5.2. Savaşçı (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim) Yaklaşımı

Savaşçı yaklaşımı bize ait olan zamanın korunması ve üretim üzerine odaklanmıştır. İş ortamlarında insanlar çoğu zaman yapabileceklerinin üzerinde işlerle karşı karşıyadırlar. Kendisini bekleyen bu kadar iş karşısında kişi kendini bunalmış hisseder. Eğer yöneticiler en değerli zamanlarının büyük bir kısmını önemsiz işlere ve projelere ayırırlarsa, gerçekten yapmaları gereken, çok acil ve önceliğe sahip işleri yapmak için zamanları kalmayacaktır. Oysa öncelik, önemli ve acil olan işlerdir (Tutar 2007: 63).

Savaşçı yaklaşımının güçlü yanlarına bakıldığında, hiçbir kimsenin ya da şeyin zamanımızı bölmesine izin vermeden bize verilmiş zamanın sorumluluğunu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Bunu kendimizi ortamdan yalıtma, yalnız kalınacak bir yere çekilmek ya da yetki devretmek gibi teknikleri kullanarak yaparız. Savaşçı yaklaşımı, kendimize ait zamanı korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamanımıza sahip çıkmak üzerinde odaklanır. (Covey ve diğer., 1998: 357-358). Böylelikle kendi zamanımızı koruruz ve onu yalnızca kendi tasarrufumuzda olarak kullanırız. Bu konuda dikkatli davranan ve bu yaklaşımın kendilerine vereceği gücü kullanan okul yöneticileri, zamanlarını titizlikle sahiplenerek en verimli şekilde kullanacaktır.

Savaşçı yaklaşımının temelde başkalarını düşman olarak görmesi onun zayıf yanını oluşturur. “Onlar senin programına müdahale etmeden sen onlarınkine müdahale et.” der. Yalıt, tecrit et, sindir, sınır koy diye önerilerinde bulunur. “İnsanları çalışma odandan çıkartmayı öğren. Konuşmanın ortasında telefonu kapat ve bunu kendin konuşurken de yapmaya özen göster.” gibi tavsiyelerle hayatta kalmayı önceleyen bir paradigmadır. Buraya kadar her şey normal görünse de yapılacak iş diğerlerinin de işe katkıda bulunmasını ve işbirliğini gerekli kıldığında iş değişir. Bu durumda onların hiç de hevesli olmadıkları görülür. Çevrenizde dolanırlar ya da sizi işin içine katmaksızın çalışır ve düzeltmek için çok daha fazla zaman harcamanızı gerektirecek bir sürü sorun yaratırlar. Bu korumacı, tecritçi yaklaşım, yaşam kalitesinin karşılıklı bağımlı olduğu gerçeğini göz ardı eder ve çoğunlukla, ancak sorunu katmerleştirmeye yarar (Covey ve diğer., 1998: 358).

Savaşçı yaklaşımı, insanlardan kaynaklanan zaman tuzaklarından ziyade, işlerden ve kendi alışkanlıklarından kaynaklanan zaman tuzaklarıyla mücadele şeklinde anlamak ve bu şekilde uygulamak daha doğru olacaktır (Tutar 2007: 65). Savaşçı yaklaşımı ile kısa süreli ve belli zaman dilimlerinde başarılı sonuçlar alınabilse de uzun vadeli ve diğer kişilerle işbirliği gereken durumlarda her zaman başarılı olunamayabilir.

2.5.3. Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde, "Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca." der. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikler içerir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 34). Kısa vadeli planlamada önemli olan yöneticinin gündelik ve haftalık yapacağı işleri düzenlemesi, programlaması ve bunları bir öncelik sırasına göre yerleştirmesidir: Birçok yönetici, bunun aksine hareket edip hiç plan yapmayarak, zamanlarını boşa harcarlar (Tutar 2007: 68).

Bu yaklaşım, dünya çapında performans gösterenlerin, olimpiik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak -yani, kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, dikkatinin dağılmasını reddederek, araya engel girmesine izin vermeden daha büyük yeteneklilerin performansını aşma gücüdür. Kişisel gelişim alanında deneysel olarak kanıtlanabilecek birkaç şeyden biri, önlerine hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı olduklarıdır. Hedeflerini belirleyip bunlara ulaşmak için bedel ödemeye hazır kişilerin, genelde istedikleri şeyi başardıkları bir gerçektir. Hedef belirleme yaklaşımı bu yönüyle hedeflere varmada güçlü bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında kişisel ve kurumsal temelde birbirleriyle uyumlu ve tutarlı hedefler belirleyen, bu yolda elinden gelini yapma gayreti içinde olan bir okul yöneticisinin hedeflerine ulaşabileceği söylenebilir.

Yaklaşımın zayıf yönüne bakıldığında ise başarı merdivenini tırmanmak için hedef yaklaşımını kullanan ve sonunda yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden sayısız kişi olduğu görülmektedir. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba

harcarlar. Ancak istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hayat, boş, sönmüş bir balon gibi görünür. "Hepsi bu mu yani?" Hedefler, ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı değilse, ulaşmayı olanaklı kılan tek bir hedefe kilitlenme hali, insanları yaşamlarında dengesizliğe neden olur. Kişilerin toplumsal imajları göz kamaştırıcı olabilir, ancak özel yaşamları bomboştur. Alkışlara boğulurlar, ancak ne zengin ve doyurucu ilişkileri vardır, ne de içten gelen bir bütünlük anlayışları. Peki, herhangi bir dış etken birdenbire yüce hedefi ulaşılmaz hale getirirse -sporcu ciddi ve kalıcı bir sakatlık geçirirse, ressam görme özürlü, besteci sağır olursa ne olur? Hayatlarında gerçekten de başka hiçbir şey yoksa, ne olur? Bu durum, kişilerde bir boşluk ve doyumsuzluğa yol açabilir (Covey ve diğer., 1998: 359).

2.5.4. ABC (Önceliklerin sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi) Yaklaşımı

Bu yaklaşım "istediğinizi yapabilirsiniz, ancak her şeyi yapamazsınız" düşüncesini temel alır. Eğer neye ulaşmak istenildiği bilirse ve çabalar öncelikle o işlere yönelirse sonuç mutluluk getirir (Ardıç 2008). ABC yaklaşımının temel ilkesi çabaların öncelikle en önemli işlerinizde yoğunlaştırılmasıdır. Bu yaklaşım değerlerin açığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikleri içerir (Tutar (2007: 65). ABC yaklaşımı "Hedef Yaklaşımı"ndan esinlenir ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler. İddiası ise; neye ulaşmak istediğinizi biliyor ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırıyorsanız bunun sizi mutlu edeceğidir (Covey ve diğer., 1998: 360).

Bu yaklaşımın düzen ve ardışıklık sağlamayı hedeflemesi onun güçlü yanıdır. Bir anlamda bu yaklaşım, önemli işlere öncelik yaklaşımı olarak da ifade edilebilir. Bu yaklaşım yapılacak işler ile en önemli görevler arasındaki farkı anlamamızı sağlar. Son zamanlarda yaşam boyu öncelikleri, yani değerler kaynaklı öncelikleri geliştirme kavramı öne çıkmıştır. Yaşam boyu öncelikleri geliştirmenin temeli "önemli işlerin" değerleriniz ve inançlarınızla bağlantılı olduğunu ve değerlerinizi netleştirmenin önemli işlerinizi öncelikle yapmanız için size bir çerçeve sağlayacağını söyler (Tutar 2007: 65). Bu yaklaşımı benimseyen okul yöneticileri kişisel ve kurumsal değerlerini belirleyecek ve bu değerler doğrultusunda zamanı daha etkin, önemli ve öncelikli işleri için kullanabilecektir.

ABC yaklaşımının yanılığı ise değerlerin doğa yasaları ve evrensel ilkelerle çelişen şeyler olarak belirlenmesi halinde görülür. Kişi eğer doğa yasaları ve evrensel ilkelerin aksine birtakım değerler edinir ve yaşamını bunların gerçekleştirilmesine adar, ama sonuçta bunların gerçekleşmediğini görürse bu durum onda engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Girdikleri yolun sonunda vardıkları noktanın kendilerini mutlu etmediğini düşünen çok sayıda insan olmuştur. O halde değerlerimizin temellerini doğa yasalarına ve evrensel ilkelere dayandırmamız bir zorunluluk olarak görülmektedir.

2.5.5. Beceri (Zaman Yönetimi 101) Yaklaşımı

Zaman yönetiminde beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelde, belli tekniklerin kullanılarak gerçekleştirildiği bir aktivite olduğunu savunur (Karaoğlan 2006: 47). Bireyler, nasıl plan yapacaklarını, nasıl hedef belirleyeceklerini ya da nasıl yetki devredeceklerini bilmezlerse, ciddi sorunlar ortaya çıkar (S. İşcan 2008: 19). Zaman yönetimi konusundaki becerilerimizi tespit edebilmek için zamanımızı nasıl kullandığımızın bir çözümlemesini yapmak gormemektedir. Etkin kaynak yönetimi o kaynağı doğru yer ve zamanda, doğru miktarda kullanmaya dayalıdır. Zaman yönetimi açısından etkili ve verimli olmak zamanın doğru kullanılması ile ilişkilidir. Etkin yöneticiler, zamanı diğer verimli kaynaklar gibi yerinde ve uygun kullanır. Çünkü önceliklerini bilir ve bunu yapmak için gereken planlamayı başarı ile uygularlar (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 41).

Beceri yaklaşımı zaman yönetiminin temelde, muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşım perspektifinden bakıldığında çağımızda etkili olabilmek için, kişiler daha işlevsel olmak için bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanmalı, yapılacak işler listesi oluşturmalı, hedef belirlemeli, yetki devretmeli, planlama yapmalı ve öncelikleri sıralama temel becerilerini edinmelidir. Beceri yaklaşımına göre, temel beceriler hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. Yöneticilerin planlama, hedef belirleme ya da yetki devretme becerilerinden yoksun olması kurumda ciddi bir etki yaratabilir. Bu noktada birçok kuruluş, insan

kaynakları geliştirme programları konusunda çalışmalar yapıyor (Covey ve diğer., 1998: 363). Planlama, düzenleme, alışkanlıklarda bir düzenlilik, eylemler ve görevler zamanla bir yaşam tarzı haline gelir (Atkinson 1997: 83).

Beceri yaklaşımının hedeflerinden biri olan yetki devri, maksimum sonuçlara ulaşmanın ve iş yükünü azaltıp zaman kazanmanın en iyi yoludur (Fritz 1994: 145). İyi bir yetki devri, hem yöneticiler, hem de liderler için anahtar bir beceridir. En iyi yöneticiler işlerini devredebilenlerdir. Bu aynı zamanda takım moralini yükseltmek ve yöneticinin iş yükünü azaltmak bakımından önemlidir (Sabucuoğlu ve Paşa 2002: 43). Kurumsal bazda ihtiyaç duyulan becerilerin kazanılması ve bunlardan görevlerin yerine getirilmesinde yararlanılması ile kaydedilecek ilerleme yaklaşımının güçlü yanındır.

Kişisel ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi bir-iki ilkenin de serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Ancak insanların bu ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine çok az rastlanır ve beceriler tek başına etkili olmaz. Ancak, insanların bu ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine rastlanır. Beceriler tek başına cevap oluşturmaz (Covey ve diğer., 1998: 363).

2.5.6. Sihirli Araç (Teknoloji) Yaklaşımı

Bu yaklaşım, doğru bir işin seçimi doğru yapılmış araçlarla mümkün olabileceği ve bu durumun yaşam kalitemizin artırılmasında bizi güçlü kılacağı varsayımını temel alır. Doğru aracın, doğru takvimin, doğru bilgisayar programının doğru portatif ya da diz üstü bilgisayarın bize yaratma gücü vereceği varsayımına dayanır (Covey ve diğer., 1998: 361). Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Doğru araçlar, ev kurmaktan yaşam kurmaya kadar, güçlü bir fark yaratabilir (S. İşcan 2008: 18). Yerine göre bir tek ajanda bile günlük planlamanın yapılmasında bize önemli faydalar sağlar. Sihirli araç yaklaşımı, teknolojik gelişmelerin hızlandığı ve yaşamın en ücra köşesine bile nüfuz ettiği modern zamanlarda kabul görmekte ve önemsenmekte zorlanmamıştır.

Araçların etkili kullanımıyla işlerin oldukça kolaylaşması bu yaklaşımın güçlü yanıdır. Doğru araçlar işlerin daha kısa sürede ve daha etkili yapılmasını sağlar. Bu araçlar gerçekten de öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur (Özçelik 2006: 22). Doğru araçların; öncelikleri dikkatle izleme, hedefleri göz önünde bulundurma, görevleri düzenleme ve sık kullanılan bilgileri düzenleyip çabukça erişebilme gibi yararları olur (Yenilmez 2010: 22). Elimizdeki bir çiviye rahatlıkla yerine çakmak için çekicimiz varsa bunu başka araçlarla yapmak için uğraşmaya gerek yoktur. Aracın gücünü kullanmalıdır. Bu yaklaşımın ilkeleri ile bir okul yöneticisi doğru araçlar seçerek onları doğru işlerinde kullanacak ve böylelikle işlerini daha kısa sürede, daha etkili biçimde yapabilecektir.

İyi bir aracın her şeyin yanıtı olduğuna dair temel kabul hatalıdır. Doğru işlerin ortaya konabilmesi için sadece doğru araçların, o iş için tasarlanan program ya da makinenin yetmeyeceği açıktır. Bunun için vizyon, misyon, doğru karar ve strateji geliştirmek gerekir. En mükemmel araç bile yaratıcılığın, karakter veya yeterliliğin yerini tutamaz. Büyük bir kamera büyük bir fotoğrafçı yaratmayacağı gibi, mükemmel bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratmaz (Tutar 2007: 67). Bu açıdan bakıldığında aslında mevcut araçlar “insanın varlığı”ndan çok “insanın eylemi”ni destekler. Günlük program üzerinde odaklanma, yapılmaya değer olup olmadıkları hiç sorgulamadan “yapılacak işleri” liste üzerinde işaretlemeyi sürdürmemizi sağlar. Araçlar birçok kişiye, esneklikten ve doğallıktan uzak görünür. Hizmetkâr olmak yerine, yapılmayanları hatırlatan buyurgan efendiler haline gelirler (Covey ve diğer., 1998: 362).

2.5.7. İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı

Zaman yönetiminde iyileştirme yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların, çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabileceğini varsayar. Bu yaklaşıma göre kendi amacına aykırı veya işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım ve diğer etkinliklerin sonucunda ruh

dünyasında eksiklikler oluşmaktadır. Bu yaklaşımın önerdiği çözüm, zaman yönetimi sorunlarını oluşturan kültürel ve psikolojik faktörlerin iyileştirilmesidir (Tutar 2007: 69).

Erken yaşta bir rol örneğinden ya da aile kültüründen etkilenen birey bir “mükemmeliyetçi” haline gelebilir; yetki devretmekten korkar, her şeyi en ufak ayrıntısına kadar yönetmeye eğilimlidir, kaynakların etkili kullanımını aşan projeler üzerinde aşırı zaman harcar. Çocukluktan gelen ve zamanla çevre baskısıyla benimsenen “insanların hoşuna gitme” senaryosu, reddedilme korkusuyla aşırı yükümlülük ve aşırı iş üstlenmeye dönüşebilir. “İşleri sürüncemede bırakan kişi”, geçmişteki başarıları başka birini incittiyse ya da aile hayatında çok pahalıya mal olduysa, başarısızlık kadar başarıdan da korkabilir. Önerilen çözüm, zaman yönetimi sorunlarını yaratan psikolojik ve sosyolojik yetersizliği iyileştirmektir (Covey ve diğer., 1998: 365).

İyileştirme yaklaşımı, kendimizi daha yakından tanımamızı sağlayarak etkin olmayan zaman yönetimi alışkanlıklarımızın kaynağını bulmamıza yardımcı olur. Böylece onları daha işlevsel ve etkili olanlarıyla değiştirebiliriz. İlköğretim okulu yöneticileri de sosyal ve psikolojik yönden yetersizliklerinden kaynaklanan zaman yönetimi sorunlarını kendilerini bu yönlerden rehabilite edici uygulamalarla ortadan kaldıracaklardır. Ancak bu yaklaşımın çok farklı çözümler önermesi; genel, bütüncül bir çözüm getirmemesi; gelecek yönelimli olmaktan çok geçmişe bakması onun zayıf yönleri olarak belirtilebilir.

2.5.8. Kendini Akıntıya Bırak (Uyum ve Doğal Ritimler) Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, akıntıya kapılmayı öğrenip, yaşamın doğal uyumuna dönmek, yaşantımızı doğamızda bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara açmaktır. Bu yaklaşımda iç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun bir arada düşünülmesi gerektiği üzerinde durur. Bu yaklaşım, zaman yönetimine karşı çıkar. Bu yaklaşıma göre, önemli olan kişinin zamanını yönetmesi değil zaman içinde kendini doğal akışla bütünleştirmesidir (Tutar 2007: 70).

Bazen zorlamalı görünen hızlı bir yürüyüşün ortasında, zaman içinde “zamandan bağımsız” o anlardan birini yaşarız; anın neşesi içinde mekanik tempo sessizliğe bürünür. (Covey ve diğer., 1998: 364). Bu bazen çok sevdiğimiz bir filmi izlerken; bazen bir ormanın içinde; bazen sevdiğimizle paylaştığımız neşeli zamanlarda; çok sevdiğimiz sanatçının eserlerini dinlerken olabilir. Orada telefonlar susmuş, saatler adeta durmuştur. O anın iç dünyamıza verdiği dingiliğin diğer zamanlardan farkını çok iyi anlar ve yaşamımızda zamandan bağımsız böylesi saatlerin çoğalmasını isteriz. Bu faydalı bir düşüncedir ve kendini akıntıya bırakmak, kendimizi zamanın baskısından kurtarmaktır. Zaman zaman okul yöneticileri, iç sesini dinlediği anları küçük hediyeler gibi düşünüp kendisine hediye etmelidir. Ancak unutulmamalıdır ki kendini akıntıya bırakmak yaklaşımı bir bütün olarak günümüz insanının zaman yönetimi anlayışını belirleyemez. Bu tür bir yaklaşım, insanın yaşamı aldığından daha ileri bir seviyede devretmesi şeklindeki bireysel ve insani sorumluluğuna uygun düşmemektedir (Gözel 2009: 24).

2.5. Zaman Tuzakları

Sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmamıza sebep olan faktörlere zaman tuzakları denir. (Tutar 2007: 74). Mackenzie (1989) ise zaman tuzaklarını “zamanın etkili kullanılmasını, yönetilmesini güçleştiren, engelleyen etmenler” olarak tanımlamaktadır.

Yöneticilik yapan bir insan plansız, düzensiz çalıştıkça, kıt olan zamanı daha ekonomik kullanmak için çaba harcamadıkça zaman tuzaklarına düşmesi kaçınılmazdır. Yöneticinin kendi kişilik ve yanlış yaşam alışkanlıklarından kaynaklanan zaman tuzakları onun performansını olumsuz etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 273). Zaman tuzaklarının birçoğu kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Çizgi roman karakteri Pago'nun “düşmanla tanıştık, meğerse düşman bizmişiz” dediği gibi, düşmanı kişi kendinde ararsa, zaman tuzaklarından büyük ölçüde kurtulmuş olur (S. İşcan 2008: 11). Zaman tuzakları kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan ve yönetimden kaynaklanan olmak üzere üç bölümde toplanmaktadır (Mackenzie 1995: 38).

2.6.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi inanç, tutum ve davranışlarının sonucu ortaya çıkar. Kişinin kendi kontrolünü geliştirmesi ve davranışlarını kabul sınırları içinde bulundurması, kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır (Tutar 2007: 79). İnsanların kişilik yapıları, yasama olan bakış açıları, alışkanlıkları, zaman yönetimine yaklaşımlarını değiştirebilir (S. İşcan 2008: 11). Amaçlara ulaşmada öncelikle kişisel özellikler belirlenmelidir. Kişisel güçsüzlükler var ise bu güçsüzlükleri iyileştirici veya güçlü yanları geliştirici stratejiler belirlenmelidir (Gözel 2009: 25).

İnsanlar gerek aile ve iş yaşamlarında, gerekse toplum içinde zamanlarını yönetmek için sürekli çabalarlar. Uyku, eğlence, dinlenme, kitap okuma, müzik dinleme, aile fertlerine zaman ayırma, televizyon izleme vb. pek çok faaliyetleri için kişisel zamanlarını planlamaya ve zamanlarını daha etkin ve verimli kullanmaya çalışırlar (A. Özdemir 2006: 76). Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları; öz disiplin yokluğu, bireysel hedeflerin belirsizliği, erteleme ve oyalanma, sağlıksız çalışma ortamı, dağınık masa, bürokrasi ve kırtasiyecilik, “hayır” diyememek, aşırı sosyal ilişkiler, kararsızlık mükemmeliyetçilik, açık kapı politikası, önceliklerin belirsizliği, stres ve zaman baskısı olarak sınıflandırılmaktadır (Mackenzie 1995; Sabuncuoğlu ve Tüz 2008; Şimşek ve diğer., 2007; Tutar 2007; Haynes 1999) .

2.6.1.1. Öz Disiplin Yokluğu

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır (Tutar 2007: 80). Her gün kendimizden istediğimiz şeyleri başardığımızda bunun kendimizi takdir etme duygularımıza çok güçlü katkısı olur. Hepimizin “Yap, doğru yap, hemen doğru yap!” felsefesiyle ulaşmak istediği günlük zaferlere gereksinimimiz vardır (Gözel 2009: 26). Öz disiplini olmayan kişiler asli görevlerini, önemli ve öncelikli işleri yapmaya bir türlü başlayamazlar. Bu disiplin yokluğu da bireylerin enerjilerinin en yoğun olduğu saatleri

daha az öncelikli işlere ayırmalarına, işleri ertelemelerine ve zamanlarını verimli kullanmalarına neden olur (Karaoğlan 2006: 70). Öz disipline sahip olmayan bir yönetici, astlarına sadece birkaç dakika ayırarak zamandan tasarruf edeceğini düşünür. Oysa insanlara birkaç dakika harcamak üretkenlik değildir. Gerçekten bir yarar sağlanmak isteniyorsa, asgari genişlikte bir zaman ayrılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 51).

Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar, daha başarılıdırlar; çünkü onlar dışarıdan kimsenin kontrolünde olmadıkları gibi, zamanın kontrolünde de değildirler. Kendilerini sürekli zaman baskısı altında hissetmezler (Tutar 2007: 81). Böylelikle onlar, öz kontrol yönünden güçlü olduklarından ve kendi kendilerini yönetebildiklerinden ne yapmaları gerektiğini hemen kavrarlar ve bu doğrultuda eylemlerini yönlendirirler.

İşle ilgili aktivitelerin dışında, işle ilgisi olmayan bazı aktivitelerle de günlük hayatta karşılaşmaktadır. Bunlar gerçekte yerine göre gerekli olmakla birlikte öz disiplin yokluğunda birer zaman tuzağına dönüşmekte ve verimliliğimizi etkilemektedir (Karaoğlan 2006: 71). Yönetimin işlevi örgüt faaliyetlerini, insan ve madde kaynaklarını örgütlemektir. Bir yöneticinin bu işlevi yerine getirebilmesi için onun öncelikle öz disipline sahip olması gerekmektedir. Öz disipline sahip bir yönetici zamanı daha iyi yönetebilir, örgütsel amaçlara yönelik aktivitelere daha çok zaman ayırır, öngörülmeven zaman kaybettirici etkenlerin birer zaman tuzağına dönüşmesine fırsat tanımaz.

2.6.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Bir hedef belirleme, varolan durumla planlı bir çatışmayı gösterir. Öyleyse, tanım gereği, bir hedefe ulaşmak, yeni bir şey yapmak, rahatlık bölgelerimizin bildik, rahat coğrafyasından çıkıp yeni ufuklarda dolaşmaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 53). Ancak insanın rahat bölgelerinden çıkması söylendiği kadar kolay bir şey değildir. Belki de hedef belirlemede zorlanmanın en büyük nedeni de söz konusu rahatlık alanlarını terk edememesidir. Bireysel ve örgütsel zaman yönetiminde, en önemli zaman tuzaklarından biri önceliklerin belirlenememesi ya da yer değiştirmesidir. Yöneticiler, kendileri için öncelikli

olmayan işlere odaklandıklarında asıl işlerine zaman ayıramazlar. Hedefimizin olması bizi birtakım davranışlara sevk eder. Bu durum da hareketi getirir. Hiçbir şey yapmadan duramayacağımız gibi bir de hedefimiz varsa hiç duramayız.

“Küçük dereler büyük ırmakları oluşturur” anlayışıyla yola çıkmak, yani vizyonu başarılabilir, yürürlüğe konulabilir eyleme çevirmektir (Covey ve diğer., 1998: 150).

Hedeflerin zaman boyutu olduğu için, hedefler bizim zamanı yönetme becerimize bir boyut kazandırır. Hedeflerimizi belli bir zaman diliminde gerçekleştirmek zorunda oluşumuz, zaman algımızı geliştirir (Tutar 2007: 82). Amaç belirlemeden yaşamak ve çalışmak anlamsızdır. Nereye, neden ve nasıl gideceğimiz hakkında düşünmemizi sağlayan ve bize yaşamımızı yönlendirecek bir bakış açısı kazandıran amaçlar herkes için farklıdır (Gözel 2009: 26). Etkili bir hedefin odak noktası, etkinlik değil, öncelikle sonuçlardır. Hedef belirlemenin gücü açıktır. Güneş ışınlarını bir noktaya toplayıp ateş yakmaya yetecek kadar güçlü bir ısı yaratmamızı sağlayan odaklanma ilkesidir. Yaratıcı hayal gücünün ve özgür iradenin ortaya çıkmasıdır. Nerede olmak istediğinizi tanımlar. Oraya nasıl ulaşacağınız konusunda size önemli bilgiler verir, ulaştığımız anda da bunu size bildirir. Çabalarınızla enerjinizi birleştirir ve bütün yaptıklarınıza amaç ve anlam kazandırır. Sonuçta da günlük etkinliklere dönüşür ve siz de böylece proaktif olursunuz, yaşamınızı denetlersiniz (Sabucuoğlu ve Paşa 2002: 54).

2.6.1.3. Erteleme ve Oyalanma

Erteleme, bugün yapmamız gereken işleri yarına bırakmak anlamına geliyor. Ertelemenin başlıca üç özelliği var: Bir, ortada yapmamız gereken bir iş var; iki, belirli bir süre içinde eylemlerimizi gerçekleştirmemiz önemli; üç, bu eylem gelecekte bir başka zamana bırakılıyor. Erteleme davranışı ayrıca eyleme geçilinceye kadar bir ya da daha fazla ertelemeyi de içeriyor. Ya son dakikaya kadar eyleme geçmiyoruz; ya süre bittikten sonra eyleme geçiyoruz; ya da hiçbir şey yapmıyoruz (Dryden 2000: 15-16). Erteleyerek önceden belirlenen bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması gereken işleri, o işler için

ayrılan zamanda yapmıyor ve o işleri yapmayı daha sonraki bir zaman bırakıyoruz. Ancak unutulmaması gereken bir şey vardır; o da ertelenen zamanda da yapılması gerek işlerin olduğu, tabiatın boşluk kabul etmediği gerçeğidir. Erteleme genellikle, kendi kendimizi aldatmanın bir sonucudur. Ancak yapılması gereken ve büyük öncelik taşıyan işleri ertelemek, normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlayabilir. Yığılmalı bir biçimde üst üste gelen işlerin zamanında tamamlanması pek mümkün görülmemektedir.

Erteleme alışkanlığının en önemli sebeplerinden biri, başarısızlık korkusudur. Yöneticiler, yapmaları gereken işlerden bazılarını ertelerler. Çünkü bu işleri yapabilecek yeteneğe sahip olmadıklarından korkarlar. Eğer erteleme bir alışkanlık haline gelirse, kişiler ofislerinde gereğinden daha fazla zaman harcamak durumunda kalmakta, bunun sonucunda etkili ve verimli olarak sahip oldukları zamanı kullanamadıkları görülmektedir. Erteleme alışkanlığının altında yatan alt sebepler; tembellik, kayıtsızlık, unutkanlık, çok yoğun çalışma olarak özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 58-59). Erteleme, işleri sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir. Bazılarımız bir işi yapmamak için neden bulmakta son derece yaratıcı olabiliriz. Bunu bir alışkanlığa dönüştürerek; gazete okur, kahve içer, masamızı toplar, arkadaşlarımızla çene çalar, vb. işlerle meşgul olup bahaneler bularak işlerimizi sürüncemede bırakırız (A. Özdemir 2006: 77).

“Bugünün işini yarına bırakma” sözü modern zamanlarda “yarının işini yarına bırakma” şeklinde olmalıdır. Çünkü yarın belirsizdir ve belirsizliği yönetmek gerekir. Bugünün işini yarına bırakmak bir tarafa, mümkünse yarının işini bugünden yaparak, yarın ortaya çıkacak beklenmedik bir gelişme için zaman ayırma fırsatı doğmuş olur (Tutar 2007: 82). Ertelediğimiz işlerin çoğu, bizim sevimsiz işler kategorisinde değerlendirdiğimiz işlerdir. Kişi genelde, işi olduğundan daha büyük gördüğünde hata yapma korkusuyla işten vazgeçebilir. Kişi bu işi yapmak için gerekli yeteneklere sahip değilse ve bu yeteneklere sahip olacak zamanı yoksa muhtemelen bu işi erteleyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 275). Bazen de başkalarının dayattığı zamanlarda değil, kendi seçtikleri zamanlarda işleri yaparak özerk bireyler olduklarını hissetmek gibi bir yolda erteleme sebebidir. Erteleme bazen de işi başkalarına yaptırmak için bir araç olarak da kullanılır.

Erteleme davranışının psikolojik temelleri vardır. Erteleme olaylarının çoğunun gerisinde psikologların kaçınma davranışı dediği durum görülür. Ertelemenin altında yatan diğer psikolojik sebepler arasında işi geciktirerek başkalarının yardım etmesini sağlamak, işi biz yapsak da erteleyerek başkasının sempatisini kazanmaya çalışmak, işleri erteleyerek ilgiyi üzerimize çekmek sayılabilir. Ertelemenin mantıklı bir sonuç olarak görüldüğü zamanlar da olur. Pek çok işi zamanında yetiştirebilme baskısı sonucu elinizdeki işlerin bir kısmını sonraya bırakırsınız (Dryden 2000: 34-38).

Hepimiz işleri geciktiririz. Tipik olarak bu nihayetinde tamamlanması gereken can sıkıcı, zor, nahoş veya külfetli işleri içermektedir. Bu tip gecikmelerle mücadele için Haynes (1999: 53) bitirme tarihi belirlenmesini, ilk önce sıkıcı işin yapılabileceğini, kendinizi ödüllendirme sistemi kurulabileceği, işlerin küçük bölümlere ayrılabilceği, sizi uyuracak biriyle anlaşılmasını ve işin şimdi ve hemen yapılmasını önermektedir. Sabuncuoğlu ve Paşa da (2002: 61) bu önerilere ek olarak işlerin ertelendiği alanların bulunmasını, işlerin önem sırasına göre düzenlenmesi ve sorunların sırayla halledilmesini, günlük işler ve faaliyetlerde zamanın belirlenmesi ve bu zamanların sınırlandırılmasını, zor sorunlardan kaçınmamayı, emin olunana kadar işleri ertelemekten kaçınılmasını tavsiye etmektedirler.

2.6.1.4. Hayır Diyememek

Bazen zaman isteklerimizi karşılamaya yetmez. Burası “hayır” demeyi öğrenmenin bizi kurtaracağı yerdir. Eğer ilgilenebileceğinizden fazlasını üstlenirseniz karakteriniz zarar görecektir. Bu yüzden sadece rahatlıkla ilgilenebileceğiniz şeyleri üstlenseniz daha iyi edersiniz (Haynes 1999: 53). Çoğumuzun kaygısı, arkadaşlarımızın bize karşı hiç değilse cana yakın olmaları ve belki de bizden hoşlanmalarıdır. Bu bazen bir külfet olabilir. Sizden hoşlanacağını ümit ettiğiniz birine olumsuz cevaplar ya da bilgiler vermek çok zordur. Aslına bakarsanız çok istekli bir şekilde başkalarının onay ve sevgisini ararsak çoğu kez saygılarını da yitiririz. Hayır dediğinizde, insanları gücendireceğinizden korkmayın. İnsanı reddetmiyorsunuz. Sadece şu anda yapmanızı istedikleri görevi başarıyla yerine getirecek zamanınız olmadığını belirtmiş oluyorsunuz. Ancak bu esnada dikkat edin de biraz

sıkıştırıldığınız takdirde sonunda pes edeceğiniz izlenimini uyandıracak şekilde hayır demeyin (Allan 2004: 126-128).

İster çalışan isterse yönetici olsun, eğer bireyler hayır demeyi başaramıyorsa birbirinden bağımsız pek çok işle uğraşmak zorunda kalacak, sahip oldukları zaman yetersiz kalacak ve sonuç olarak her bir işin sadece birer parçasıyla ilgilendikleri için hiçbir işi tam olarak bitiremeyeceklerdir (Karaoğlan 2006: 77). Ayrıca, “hayır” diyemeyerek sahip olduğumuz zamanı yapmamız gereken işler varken başka işlere ya da kişilere harcamak bizim için en önemli zaman tuzaklarından biridir (A. Özdemir 2006: 77). Aslında en iyisi hayır sözcüğü yerine “ evet... fakat” taktiğı uygulamaktır. Böyle demek hayır demenin kibarca söyleniş biçimidir. Yöneticiler öncelikle kendileri için nelerin daha önemli olduğuna karar vermeli ve sonra diğer şeyler konusunda nazik ve gülümseyerek fakat özür diliyormuş gibi davranmadan, hayır deme cesaretini göstermelidir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 69). Zaman yönetimi bazen “hayır” dememizi gerektirecek bir aktivitedir. Çevremizdekilere “hayır” diyemiyorsak, birçok işimiz bu yüzden aksıyor demektir.

Zamanı etkili kullanmak isteyen yöneticiler “hayır” demeyi bilmelidirler; çevremize “hayır” deme gerekçemizi açık bir dille anlattığımızda onlar da bu konuda nezaketen de olsa anlayışla davranacaktır. Yöneticiler sözcüklerle “hayır” derken, aynı zamanda vücut diliyle de “hayır” diyebilmeliler ve istenen işin bir kısmını şimdi, bir kısmını da sonra yapabileceklerse bunu da mutlaka karşı tarafa söylemelidirler. Hayır derken bir suçluluk duygusuna kapılmamalı, insanları kırdığımızı da düşünmemelidir (Tutar 2007: 86). Yöneticiler, “hayır” sözcüğünü gerektiğı kadar ve yerli yerinde kullanmayı bilmeli, gerekçeleriyle ve beden diliyle de bu durumu karşısındaki için inanılır kılmalıdır.

2.6.1.5. Aşırı Sosyal İlişkiler

Medeni insan acılarını ve sevinçlerini dengeleyen ve bunları mümkün olduğunca göstermeyen insandır. Şüphesiz diğer insanların da birçok problemleri vardır. İnsanlar birlikte çalıştıkları insanlarla arkadaşça ilişkiler kurmalı, ancak aşırı içli-dışlı olmaları kesinlikle bir zaman kaybı olduğunu bilmelidirler (Tutar 2007: 85). Sosyalleşme; insanları

rahatlatmayı, patrona ulaşmak için birine yardımcı olmayı ya da belli bir durumda gerginliği azaltmayı amaçlayan bir iş hedefine dönüşebilir. Abartıldığında büyük bir zaman kaybettiricidir (Mackenzie 1995: 42). Bir örgütte doğal iletişim kanalları işledikçe işle ilgili olmayan söylenti, dedikodu ve fısıltılar dikkat çekici yoğunluğa ulaşır. Bazı kişiler sosyal ilişkilere özellikle ağırlık verir, en verimli çalışma saatlerini kapsayan sabahın ilk saatleri sohbet ve dedikodu ile geçirmeye kalkarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2002: 277-278).

İşlerinde ilerleyen kişiler, aşırı sosyallik tuzağına dikkat etmelidirler. Ancak anti sosyal bir kişilik olmaktan da kaçınılmalıdır. Bir örgütte belli bir süreden beri çalışıyorsanız, bir arkadaşınızla iş ortamında yapacağınız kısa sohbetlerin aşırı sosyalleşme demek olmadığını belirtmekte yarar vardır (Karaoğlu 2006: 78).

2.6.1.6. Kararsızlık

Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini seçme işidir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 70). Karar almak alternatif seçenekler arasında seçim yapmamızı gerekli kılan aktif bir düşünme, harekete geçme ve olayların düşündüğümüz biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini denetleme sürecidir (A. Özdemir 2006: 79). Yöneticilerin karar verme ile ilgili rolü, girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, hali hazır işleyişiyle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkili dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri içermektedir (Şimşek ve diğer. 2007: 82). Karar verme aşamasına gelen birçok yönetici tereddüt ederek, erteleyerek ya da başka bahanelerle, karar vermekten kaçınır (Mackenzie 1989: 143). Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmamakta, endişeyi de beraberinde getirmektedir. Bazen de bireyler başarısız olmak durumuyla karşılaşmamak için karar vermekte zorlanmaktadırlar.

Karar verilmesi gereken zamanda karar verilmemesi halinde sizin için başkaları ya da şartlar karar verici olarak devreye girecektir. “Yanlış karar kararsızlıktan iyidir sözü” karar verme inisiyatifini kullanmayı tavsiye etmektedir. Başarı olmak ile başarısız olmayı

birbirinden ayıran önemli bir fark “karar alma sürecinde kullanılması gereken bilgileri derleme ve kullanabilme yeteneğidir.” (Tutar 2007: 98). Yönetici konumunda bulunan kişileri kararsızlığa sevk eden faktörleri Sabuncuoğlu ve Paşa (2002: 70-71) özetle şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi ve veri yetersizliği,
- Amaçlar veya sorunlar net olarak tanımlanamadığı için alternatifler arasında seçim yapmanın güçlüğü,
- Alternatiflerin yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak oluşu,
- Seçim kriterlerindeki belirsizlik,
- Çözüm alternatiflerinin birbirine yakınlığı sebebi ile tercih yapmada güçlük çekilmesi,
- Verilecek kararın uygulamada ortaya çıkarabileceği güçlüklerin olması,
- Risk almak istememe,
- Kararsız bir kişilik yapısına sahip olma,
- Kurum içi güç mücadelelerinin tercihte çekimser bırakması,
- Hata yapmak ya da eleştirilmek korkusu.

Kararsızlık zaman kaybına neden olmakla birlikte çalışanların moralini de olumsuz yönde etkilemektedir (Şimşek ve diğer. 2007: 83). Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün özellikler bir yana, zaman maliyetinin işlemedir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha karmaşık hale gelecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 278). O halde, yönetici kararlarını hızlı bir şekilde verebilme ve bu doğrultuda tedbir alarak enerjisini bu doğrultuda harcama kararlılığını göstermeli, kararsız kalarak zaman maliyetinin işlemedine müsaade etmemelidir.

2.6.1.7. Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak

Alışkanlık, bir şeye alışmış olma durumu, iç ve dış etkilerle hep aynı biçimde gerçekleşmesi sonucu beliren şartlanmış davranıştır. Bunun sonucunda alışkanlık denen davranışlar artık otomatikleşir. Alışkanlıklar, insanı daha önceden defalarca tekrarlarla belirlenen rahatlık alanlarında tutar. Alışkanlıklarımızın bu özelliği bazen hedeflere ulaşmada bir pranga vazifesi görse de her zaman kötü de değildir. Alışkanlıklarımız olmasa her an bilinçli kararlar vermek zorunda kalabilirdik. Yürürken, yemek yerken, araba kullanırken hep düşünmek ve karar vermek durumunda kalırdık. Bu açıdan bakıldığında yaşamımızın önemli bir bölümü, alışkanlıklarımız sayesinde bize zorluk çıkarmadan mekanik olarak yürütülmektedir. Bilinçli olarak kazandığımız alışkanlıklar yanında bilinçsiz olarak kazandığımız alışkanlıklar da vardır. Bu nedenle yararlıları yanında, zararlılarını; çalışmalarımızın gerektirdiği işlemleri kolaylaştıranları yanında, onu engelleyenleri; iş verimini veya başarı düzeyini düşürenleri de ediniz (A. Özdemir 2006: 80).

Zaman yönetiminin püf noktası kendini yönetmek açısından etkili alışkanlıklar kazanmak ve bunları uygulamaktır. İnsanlar adeta alışkanlıklarının esiridirler. Herkes değişimin zorluklarını kabullenmek yerine belirli kalıplara bağlanıp, bunları devam ettirme eğilimindedir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 60). Zaman yönetiminde alışkanlıklar önemli birer engel olarak karşımıza çıkabilir. Yaşanmışlıklar, yapıla gelmekte olanlar bazen planlamalardan daha etkili olabilmektedir.

Zaman yönetiminde engel oluşturan alışkanlıkların kontrolünden çıkmak ve katkı sağlayıcı yeni davranışları alışkanlık haline getirmek için özetle şunlar önerilmektedir:

- Alışkanlıkların listesini yapmak ve bunların arasından zaman yönetimini olumsuz etkileyenleri tespit etmek. (sabah uyanamama, gelen evraklara uzun süre cevap vermeme, zaman yönetimiyle ilgili yayın okumama, notlarını gelişigüzel alma vb.)

- Benimsemek istediğiniz yeni alışkanlıkları belirlemek ve bunları yapabileceğiniz noktasında pozitif bir yaklaşım sahibi olma.
- Benimsemek istediğiniz davranış doğrultusunda hareket etme ve alışkanlık haline gelinceye kadar ona devam etme (Tutar 2007: 95-96).

2.6.1.8. Kendine Aşırı Güven ya da Güvensizlik

Yaşamda kendine güvenmek iyi ve yararlı bir özelliktir; ancak aşırı güven, işlere ve insanlara karşı bir kayıtsızlık ve boş vermişliğe neden olur. Kendine aşırı güven, bazen zihinsel güce, bazen fiziksel güce bazen de hafıza gücüne güven şeklinde olabilir. Zihinsel güce olan aşırı güven sonucu "Ben bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim" şeklindeki bir inat, işlerin ertelenmesine neden olur. Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel güç gerektiren işlerin ertelenerek daha az zamana sığdırılmasına neden olur. Diğer bir kişisel zaman tuzağı da, hafıza gücüne duyulan aşırı güvendir. "Ben bunların hepsini aklımda tutabilirim" şeklindeki not alma düşüncesinden uzak yaklaşımla, yapılacak işler unutulur, zamanın boşa harcanmasına neden olur (Tutar 2007: 84-85).

Kendine aşırı güven gibi güvensizlik de zaman kaybıdır. Başarıınızdan, performansınızdan ve yeteneklerinizden emin olmamak, bu özelliklerinize karşı aşırı güvensizlik, iş yapma yeteneğimizi önemli ölçüde ortadan kaldırarak, zaman kaybına yol açar. "Bu benim başarabileceğim bir iş değil" şeklindeki bir güvensizlik, işe girişmeyi engellediği gibi yapılan işlerin de daha uzun süreye yayılmasına neden olur (Tutar 2007: 85).

Yönetici, başarı yolunda önemli bir engel olma potansiyeline sahip kendine aşırı güven ya da güvensizlik tuzaklarından kaçınmalı, kendisine ait benlik algısını doğru oluşturmalı, sınırlarının objektif biçimde farkında olarak zamanı yönetmelidir.

2.6.1.9. Kendini Gereğinden Fazla İşe Adamak

Yöneticilerin işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri fiziksel ve zihinsel olarak zinde olmalarına bağlıdır. Bu da ancak düzenli çalışma ile mümkündür. Kendini gereğinden fazla işe adayan bireylerin ailesine, spora, gezmeye, eğlenmeye ve diğer sosyal faaliyetlere ayıracak zamanları yoktur (Şimşek ve diğer. 2007: 74). Batı toplumunda gereğinden fazla çalışma tutkusu ve buna bağlı olarak kendine fazla zaman ayıramama hastalığı çok sık görülmektedir. (Brutcher 1991: 19-20, akt.Ölçer 1999: 132).

Sağlıklı bir zaman denetimi iş yaşamımızda olduğu kadar kişisel yaşamımızda da yarar sağlar. Kişisel ve profesyonel yaşamın her ikisinde de kritik eleman zamandır (Mackenzie 1995: 30). Kendini gereğinden fazla işe adayan insanların; ailesine, sosyal faaliyetlere, eğlenmek için yapılan spor etkinliklerine ayıracak zamanları olmamaktadır (Gözel 2009: 39). Parkinson kuralı düşünüldüğünde mesele daha iyi anlaşılacaktır. Bu kural “her iş, ona ayrılan zaman kadar genişler” demekte ve bir gerçeğe işaret etmektedir. İşyerini, okulu, dükkânı saat 18.00’de terk etmeyi planlıyorsanız işler sizi o saate kadar orada tutacak bir genişleme gösterecektir. Fazla çalışmanın verimlilik artışıyla eş değer algılanmaması gerekir. Zaman yönetimi konusundaki yetersizlikleri nedeniyle, çok çalışmayı zamanı etkili ve verimli kullanmakla karıştırarak, haftanın beş günü, günde 10-11 saat çalışarak, üstelik eve de iş götüren bir okul yöneticisinin zinde ve verimli pek mümkün görülmemektedir.

2.6.1.10. Yetki Devrinden Kaçınma

Yetki, görevlendirme kapsamında, bir insanın başka bir insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren, birisinin bir ünvandan, bir rütbeden ya da ayrıcalıktan çıkardığı etkiye dayanır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 21). Yöneticiler genellikle yetki devretmeyi sevmezler. Her işi kendileri yapmak isterler ve bunun en doğrusu olduğuna inanırlar (A. Özdemir 2006: 88). Zaman yönetiminde görev dağıtımının stratejik bir önemi vardır. Görev dağıtımı bazen görevden kaçınmak ya da vazgeçmek şeklinde anlaşılmaktadır. İş eğer tümüyle başkalarına devrediyorsanız bu böyle anlaşılabilir. Görev

vermek, başka bir kimseye bir işi, bu işin gerektirdiği yetkiyle birlikte emanet etmek anlamına gelir. Böylece işin verildiği kimse sizin bir acentanız ya da şubeniz gibi davranır, tıpkı kralın özel ulaşı gibi (Adair ve Adair 1993: 129).

Yöneticilerin çoğu haftanın 40 saatini işlerini yaparak harcamaya devam ederler, yönetmek için gerekli olan zamanı da bu çalışma süresinin üstüne eklerler, böylece çalışma saatleriniz gün geçtikçe uzar. Haftada 65 ya da 70 saat civarına ulaştıklarında artık daha fazla çalışamazlar (M. Scoot 1997: 114). Yetki devrini etkin bir şekilde gerçekleştiren yöneticiler ise, kendilerinin yapması gereken daha önemli işlere zaman bulurlar. Yetki devrinin gerçekleştirilmesi ile örgüt içinde planlanan faaliyetler daha hızlı ve etkin bir şekilde, en kısa zamanda yerine getirilecek ve bununla birlikte yöneticiler ile astı arasında bir güven duygusu oluşacaktır. Yetki devri, gereğince yapıldığı takdirde, iki taraf da kazançlı çıkar. Sonunda daha az zamanda, daha çok iş başarılacaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 24-25).

2.6.1.11. Hafife Alma ve Ön Yargılar

İnsanların yaşamın gerçeklerini hafife almaları, ya yaşamı önemsememelerinden, ya hafife aldıklarına ulaşamamalarından veya kendilerine olan aşırı özgüvenden kaynaklanır (Tutar 2007: 87). Bu hafife alma yahut önemsememekten kaynaklanan tutum ve davranışlara sahip kişi önemli birçok şeyi hafife alacak, önemli görmeyecektir. Zaman bunların içinde telafisi mümkün olmayan, geri döndürülemez ve durdurulamaz oluşuyla belki de en önemlisidir. İnsanlar kendilerine olan aşırı güvenden dolayı bazen yapacakları işleri önemsemez ya da hafife alırlar. Böyle hisseden bir kişi kendini harekete geçirecek neden bulamaz ve yapacağı işleri ertelemeye başlar. Aynı şekilde işin kolay ya da zamanın önemsiz olduğu yönündeki bir ön yargı da kişileri işin önemini anlamaktan uzaklaştırarak sonra yaparım düşüncesiyle hareket etmeye yöneltir (A. Özdemir 2006: 80).

Zaman yönetimi konusunda ön yargı sahibi kimselerin, “zaman yönetimi” kavramına soğuk bakmaları, hatta reddetmeleri mümkündür. Bu ise sadece zaman yönetimini zorlaştırır. Yöneticilerin çoğu ön yargı hatasına düşerler. Duyduklarını çok

erken değerlendirmeye ve yargılamaya başlarlar. Bunu yüksek sesle söylemeler de, zihinlerinde buna karşı tepki vermeye başlarlar. Birey yargılamaya başlamadan önce bütün enerjisini karşıdakini anlamak için kullanmalıdır (Karaoğlan 2006: 115-116). Bir okul yöneticisi işini ve işiyle ilgili hiçbir şeyi hafife almamalı ve onlara karşı ön yargılı olmamalıdır. Böylelikle zamanın etkin kullanımının gereğini yapacak ve onun yönetilmesine ön yargısız, veriler ışığında yaklaşabilecektir.

2.6.1.12. Güç Olandan Kaçınmak

İnsanlar kendilerine güç görünen işlerden kaçma eğilimi içinde kolay olana yönelirler. Bunu yaparken de önce diğer işleri yapıp kurtularak zor olanı ileride daha rahat yapacaklarını savunurlar (A. Özdemir 2006: 79). Kolay olanı, belki daha zevkli olanı öne almak, zor olanı, bizi düşündüren önemli işi ise ertelemek doğaldır. Ancak bütün kolay ve hoş giden, altından kolayca kalkıverdiğimiz işleri yapmakla zamanı harcamış ve yapılması güç olan önemli işi yapacak zamanı kalmayacak biri konumuna gelmiş olabiliriz. Aslında kolay işlere yönelmekle onları önemli ve öncelikli hale getirmiş oluruz. Bunun aksine, stres yönetim teknikleri içinde çalışma gününün başlangıcında rahatsız edici ya da zor olan işleri yapmak sayılmaktadır (Şimşek ve diğer. 2007: 171).

Bir işi gözünüzde büyötmek bel ağrısı gibidir. Zihniniz kapanır, ruhunuz kararır. Sürekli onunla meşgul olursunuz ve yapmanız gereken diğer işlerdeki veriminiz düşer. En iyisi bu işi öne çekmek, yapıp kurtulmaktır (Tutar 2007: 99). Yönetici güç olandan kaçınmamalı, yapması gereken fakat gözünde büyüyen işe ilk öncelikli olarak el atmalı ve yapmalıdır.

2.6.1.13 Okumamak

Okumak kişisel eylemlerimizin en değerli olanlarından biridir. Okudukça daha iyi anlar, anlama, yorumlama ve sorun çözme kapasitemizin arttığını fark ederiz. Öğrendiklerimizden çoğu okuma yoluyla elde edilmiş bilgilerden oluşur. Özel bir alanda

bilgi edinmede de okuma edimi en ön sıralarda yer alır. Çoğu kez çevremizdeki kişilerden okuyamadıklarına dair yakınmalar duyarız. Oysa en önemli bir bilgi edinme yolu okumaktır.

Yöneticiler kariyerlerini geliştirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri izleyebilmek için bazı yayınları okumak durumundadırlar (Şimşek ve diğer. 2007: 158). Bir alandaki bilgi ve becerimiz artırmanın yolu o alanda yayınlanan kitap, dergi, makale gibi değişik türden yayınları takip etmekten geçer. Zaman yönetimiyle ilgili yayın okumamak, önemli bir eksikliklerdir. Çünkü zaman yönetimi ile ilgili kitap, dergi, makale gibi yayınlar okunduğunda diğer zaman tuzaklarına da yakalanma riski azalacaktır (Gözel 2009: 40). Zaman yönetimi alanında yazılanları takip etmek zamanın etkin kullanımı ve zaman tuzaklarına yakalanmamak için gereklidir.

2.6.2. İşten ve Çevreden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Zaman tuzaklarının bazıları da işten ya da çevreden kaynaklanmaktadır. Okul yöneticisi için bu okul içinden ya da okul dışından kaynaklanan zaman tuzakları olabilir. Zaman tuzaklar etkili ve verimli kullanmaya engeldir. İşten ve çevreden kaynaklanan zaman tuzakları; telefon görüşmeleri, ziyaretçiler, krizler, rutin ve gereksiz işler ve yetersiz iletişim olarak sıralanabilir (Tutar 2007: 99).

2.6.2.1. Telefon Görüşmeleri

Telefon, en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelmektedir. Yönetici ve çalışanların, örgüt iç ve dış iletişimini sağlayan en hızlı ve önemli araçlardan biri olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları olmaktadır (S. İşcan 2008: 15). Modern dünyada etkili bir iletişime katkıda bulunan araç “telefon”dur. Taraflar arasındaki mesafeyi kapatması ve karşılıklı etkileşim sürecini kısaltarak hız kazandırması gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, zaman kaybının temel kaynağıdır. Bu kadar yararlı bir araç neden kötü kullanılmaktadır? Neden pek çok yönetici, telefona hükmedeceğine onun kölesi

haline gelir? Bilinen nedenler arasında, yöneticinin her şeyi yönetme, her şeyi denetleme arzusu öncelikle sayılabilir. Yeterli öz denetimin bulunmayışı bunun diğer nedenlerinden biridir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 80-81).

Telefonlar, yöneticiler için bir iletişim aracı olmaktan uzaklaşıp zaman tuzağına dönüşmesini engellemek için bazı önlemleri almak faydalı olacaktır. Bunlar arasında görüşmelerin planlanması, görüşmeye başlarken “sadece 2 dakikanızı alacağım” demek, telefonda genellikle kolay sonlandırılmayacağı için tartışmaya girmemek, mesaj yazmak için telefon yakınında kâğıt kalem bulundurmak, telefon konuşmasını sohbet havasına çevirmemeye özen göstermek sayılabilir.

2.6.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler

Yöneticiler örgütlerde zamanlarının önemli bir bölümünü, yüz yüze görüşme isteği ile kuruluş içinden veya kuruluş dışından gelen ziyaretçilere ayırır (Tutar 2007: 102). Bu durum bir açıdan olumlu görülebilir. Çünkü yüz yüze iletişimle doğrudan, birinci elden bilgi alış verişinde bulunulabilir. Görüşmeye gelenlere “Buyurun” der, “Konu nedir? Bu konuyu falan kişi ile görüşmeniz mümkün mü?” diye bile sormayız çoğu zaman. Ancak ziyaretçilerin görüşmeyi uzatan tutum ve davranışları, görüşmelerin öngörülme yen sürele re uzamasına ve zaman israfına neden olabilir.

Bu tür ziyaretçilerin okul yöneticisinin zamanını çalmasına izin vermemek için; kapıda ya da koridorda konuşma, onlarla başkasının ilgilenmesi, ayakta konuşma, ikramda bulunmama, “Biraz bekleyelim” ya da “Üst yönetime danışmak gerekir” benzeri cevaplar verme, astların odasına gitme, ziyarete süre verme önlem olarak sıralanabilir (Demirel ve Ramazanoğlu 2005: 33).

2.6.2.3.Krizler

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgüt yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren bir süreçtir (Tutar 2007: 109). Kriz durumları örgüt çalışanlarının üzerinde de verimsizliğe ve korkuya sebep olmakta ve daha çok zihinsel yorgunluk görülmesine neden olmaktadır. Zihinsel yorgunluğa bağlı olarak hatalar artmaktadır. Çalışanlar kriz ortamında oluşan bu hataları gidermek için daha az zamanda daha çok çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece normal zamanlarda bir faaliyet için öngörülenden fazlasına ihtiyaç duyulduğundan iş verimi de azalmaktadır.

Kriz dönemlerinde, sorunlar ortaya çıktıkça o sorunları bastırmak yerine, sorunların çıkış noktasına eğilmek ve diğer çalışanları bunlara uzun vadeli çözümler bulmaya yönelik araştırma yapmaya teşvik etmek gerekmektedir. Kriz dönemlerinde zaman daraldıkça onun yaşamsal değeri de o oranda artmaktadır. Böyle zamanlarda ilk iş sorunun çözümüne odaklanmak, ikinci olarak ta bu tür durumların tekrar yaşanmaması veya önüne geçilemeyecekse en az zararla atlatılması için gerekli tedbirleri almaktır (Şimşek ve diğer. 2007: 169-170).

2.6.2.4. Rutin İşler, Gereksiz Toplantılar

Yöneticiler, çeşitlilik göstermeyen ve alışlagelmiş düzen içinde yapılan işler şeklinde tanımlanabilecek rutin işleri başkalarına devrederek zaman kaybını önüne geçmelidirler. Rutin haline gelmiş ve yapılması gereken işlerden bazıları da zaman içerisinde gereksiz hale gelir. Artık yapılmasına ihtiyaç duyulmadığı halde, rutinleşmenin verdiği rahatlıkla farkında olmadan devam ettirilerek gereksiz hale gelmiş, örgütün işleyişine herhangi bir katkısı olmayan birtakım işlere karşı da dikkatli olunmalı, onların zamanı kemirip durmasına izin vermemelidir.

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi birçok fonksiyon yerine getirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 282). Pek çok

üstünlüklerinin yanı sıra toplantılar, örgütlerde en çok zaman alan etkinliklerden biridir. Toplantılarda zaman tuzağına dönüşmemesi için, alınması gereken bazı tedbirler şöyle sıralanabilir:

- Amaç açık olmalı.
- Gündem maddeler halinde belirlenmeli.
- Başlama ve bitiş saatleri belli olmalı.
- Gerekli kişiler dışında kimse çağrılmamalı (Tutar 2007: 108).
- Gerekli olmadıkça ve anlaşılır bir neden yoksa toplanmamalı.
- Toplantı için doğru yeri seçilmeli.
- Toplantıyı değerlendirmeli (Mackenzie 1995: 122-125).

2.6.2.5.Yetersiz İletişim

İletişim, iki kişi arasında anlam paylaşımıdır. Bu anlam paylaşımının sonucunda iş ya da eylem ortaya çıkar. İletişim yetersiz olması durumunda iş ya da eylemin kalitesi undan olumsuz etkilenmektedir. Örgüt içi iletişim sonucu anlamın paylaşılmasıyla ortaya çıkan eylem, gerek birey gerekse örgütün amaçlarının gerçekleşme düzeyini gösterir. İletişimin kalitesi ve iletişim sonucunda ortak anlamın oluşup gereğinin yerine getirilmesi zamanın etkili ve verimli kullanımı açısından oldukça önemlidir. Bunun aksi durumlarda ise gerek birey, gerekse örgüt yaşamında yetersiz iletişimden kaynaklanan problemler, zaman tuzakları ortaya çıkar.

Çoğumuz, karşımızdaki insanların anlatmak istediğimiz şeyleri anladıklarını varsayırız. İnsanların bizi anlamalarını sağlamakta başarısız olduğumuzda boşuna zaman harcamış oluruz –hem onlarınkini hem de kendimizinkini (Mackenzie 1995: 91). Örgütsel iletişim açısından bakıldığında ise harcanan tüm örgütün zamandır.

Zayıf bir iletişimin kaybettiği zaman, etkin olmayan bir planlamanın kaybettiğinden daha fazladır. İletişim eksikliği ve yanlış anlamalar nedeniyle yarım

kalan veya yanlış yapılan işler büyük zaman kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle iletişimde etkinliğin sağlanması gerekmektedir (Karaoğlan 2006: 95).

Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlara temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Bütün yönetim faaliyeti, iletişim sürecinin etkin işlemlerine dayanmaktadır. Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynanan en önemli süreçlerden bir tanesi iletişim sürecidir (Sabucuoğlu ve Tüz 2008: 282-283). Herhangi bir işletmedeki tüm olumsuzlukların suçunu iletişime yüklemek, belki kolaycılık diye nitelendirilse de, yine de bu pek çok açıdan doğrudur. Zayıf iletişim zaman israfına yol açar, verimsiz iletişimse pek çok zaman alır (Allan 2004: 175). Yönetici gerek kendisi ile örgüt çalışanları arasında, gerekse örgüt çalışanlarının kendi aralarında iletişim eksikliğinden kaynaklanan problemlerin oluşmasına engel olmak için gereken önlemleri almalı, örgütsel iletişimi daha etkili ve verimli hale getirerek zaman kayıplarının önüne geçmelidir.

2.7. Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde ve Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde zaman yönetimiyle ilgili yurt içinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen bulgular hakkında bilgiler verilmiştir.

2.7.1. Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Zaman yönetimi konusunda yurt içinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır: Balıkçı, 1991; Gürpınar, 1992; Derman, 1995; Özgüney, 1995; Arı, 1996; Erdem, 1997; Katırcıoğlu, 1998; Ö. F. İşcan, 1999; Alay, 2000; Gürbüz, 2001; Rodoplu, 2001; Silahtaroğlu, 2004; Erdul, 2005; Güreşçi, 2005; Sayan, 2005; Karaoğlan, 2006; Özçelik, 2006; A.Özdemir,2006; Kırıl, 2007; Terzi, 2007; Ardıç 2008; Gözel, 2009; Ardıç, 2010; Yenilmez, 2010).

Bu araştırmalardan Altınok'un (1994) "Eğitim kurumlarında zaman yönetiminin verimlilik üzerine etkisi (meslek liseleri üzerine bir deneme)" adlı araştırmasının kapsamını Konya ilindeki tüm meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenleri ve Konya iline bağlı beş kazadaki tüm meslek liselerindeki yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Meslek liselerinde görevli olan öğretmenlerden 155 kişi tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Yöneticilerin ise tamamı araştırmaya dâhil edilmiş olup bunların sayısı 95'tir. Altınok (1994), araştırmasının genel amacını, eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken zamanı kullanım durumlarını değerlendirmek ve bu faktörün eğitime etkisini tespit etmek, böylece elde edilecek sonuçlar doğrultusunda yönetici ve öğretmenlerin verimliliklerini mümkün olduğunca yüksek düzeyde tutabilmek için zaman kaybını önleyici metotları ortaya koyabilmek olarak açıklamıştır. Araştırma sonuçlarıyla ilgili genel olarak bir değerlendirme yapıldığında erkek yöneticilerin bayanlardan daha etkili bir idare gücüne sahip oldukları; kıdemi az olan öğretmenlerin zaman kaybına neden olacak davranışları farkında olmadan daha çok yaptıkları, bunlar içinde de önceliği zor durumda paniğe kapılma ve astlarını bekletme olduğu; kıdemi fazla olan yöneticilerde ise bazı katı prensiplere sahip olmalarına bağlı olarak yetki devretmemeleri ve astlarına başka işler vermeleri görülmüştür. Öğretmenlerin zaman kaybetmelerine neden olan davranışlarının başında aynı anda birden fazla iş yapmaya çalışmaları ve verilen işleri son dakikaya kadar ellerinde tutup, çalışma saatlerine uyma konularında rahat olmaları geldiği; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden farklı olarak, planlama yapmaya, işlerini kısa sürede bitirmeye, birden fazla iş yapma konusuna dikkat etmedikleri anlaşılmıştır.

Erdem (1997) "Zaman yönetimi ve hastane üst düzey yöneticileri üzerine bir uygulama" alışmasının birinci bölümde zaman yönetimi, ikinci bölümde ise Ankara ili sınırları içerisinde yer alan hastanelerin üst düzey yöneticilerinin (başhekim, başhekim yardımcısı, hastane müdürü, hastane müdür yardımcısı, başhemşire ve başhemşire yardımcısı) zaman yönetimi tutum ve davranışlarını incelemiştir. 207 hastane yöneticisi üzerinde uygulanan bu araştırmada yöneticilere zaman kaybettiren en önemli iki faktör, çalışanların nicelik ya da nitelik olarak eksikliği ile gereksiz ve zamansız ziyaretler olarak bulunmuştur.

Katırcıoğlu (1998), o gün sayıları seksen olan il sağlık müdüründen yetmiş beşi üzerinde yapılan ‘‘İl sağlık örgütlerinde zaman yönetimi ‘‘ isimli araştırmasının sonuçlarına göre, İl Sağlık rgt yöneticilerine zaman kaybettiren unsurların başında "randevusuz ani ziyaretler" yer alırken, yöneticilerde oluşan en önemli olumsuzluk belirtisi "işi yetiştirememe" stresi olduğunu tespit etmiştir. Aynı araştırmaya göre zaman kaybettiren unsurlara karşı alınan önlemlerde ilk sırayı "mesai dışı çalışmak" almaktadır.

. F. İşcan (1999) ise Erzurum il merkezi içerisinde 16 ayrı banka şubesinde çalışan 30 yönetici arasında bilgi toplumunda zaman yönetimi ve bankacılık sektöründe yöneticiler üzerine bir uygulama’’ konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacını bilgi toplumu koşullarında giderek artan bir biçimde zaman baskısı altında yaşayan yöneticilere, daha etkin zaman kullanımını sağlayacak yöntemleri ortaya koymak ve bu doğrultuda bir araştırma yapmak olarak açıklamıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin zamanlarını etkin bir biçimde kullanamadığı ve zamanlarını yönetmek için planlama fonksiyonundan yeterince yararlanamadıkları; yöneticilerin büyük bir kısmının işlerini ertelediği ve kendilerini zaman yönetimi tekniklerini yeterince uygulamamaktan kaynaklanan sürekli bir meşguliyet içinde olduklarını belirttikleri grlmştir. Zamanı etkin kullanmada eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ve zamanı etkin kullanamamanın yöneticiler üzerinde stres ve baskı oluşturduğu şeklinde sonuçlara ulaşmıştır.

Alay (2000) ‘‘Seçilmiş niversite ğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişki’’ adlı çalışmasına ODTÜ’de tüm bölüm ve fakültelere açılmış olan seçmeli lisans dersi alan öğrencilerden, 65 bayan ve 196 erkek olmak üzere toplam 361 ğrenci katılmıştır. Açılan seçmeli dersler arasından 9’u yansız yöntemle seçilmiş ve bu dersleri alan niversite ğrencilerinin zaman yönetimi uygulamaları ile akademik başarıları arasındaki ilişkinin araştırılması; zaman yönetimi uygulamalarından bayan ve erkek niversite öğrencileri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın amacı olarak belirtilmiştir. Araştırma, ğrencilerin akademik başarı ile genel zaman yönetimi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, zamanı etkin kullanma ile akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını; zaman planlaması ve genel zaman yönetiminde cinsiyete göre kız öğrenciler lehine anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak; niversite ğrencilerinin zaman yönetimi

becerilerinin akademik başarıları ile ilintili olduğu ve kız öğrencilerin zaman planlaması ve genel zaman yönetiminde erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmüştür.

Rodoplu (2001), Kocaeli Sanayi Odası'ndan alınan Kocaeli çevresindeki büyük ölçekli işletmeler listesinde bulunan 100 işletme arasında basit tesadüfî örneklenme yöntemi ile 30 özel işletme yöneticisi, kamu sektöründen ise 25 yönetici üzerinde stratejik yönetim tarzını benimsemiş, özel ve kamu işletmelerinin zaman yönetimi ve yetki devri kavramlarına yaklaşımlarını karşılaştırma yoluyla ortaya çıkarmak, özel ve kamu sektörünün bu kavramlara yaklaşımlarındaki önem sırasını belirlemek, çözüm önerilerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmasının sonucunda zaman yönetimi engelleri ile karşılaşmamak için planlama, sorumluluk duygusu, hedef belirleme, öncelik belirleme, karar verme ve kontrol etme gibi fonksiyonların sistematik hale gelmesi gerektiğini vurgulamış, bunların dışında da zaman yönetiminin en etkili yolunun yetki devri olduğunu belirterek yetki devrinin tepe yönetiminden başlayarak alt kademeler doğru azalarak gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir.

Akçay ve Başar (2002) 2001-2002 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okulları dışındaki 12 il ve bu illerden belirlenen 105 ilçedeki 15.917 ilköğretim okulunda görev yapan okul 1510 ilköğretim okulu müdürleri arasında "İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetmelik Görevleri Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri" konulu bir araştırma yapmıştır. Bulgular, okul müdürlerinin kendilerini, daha çok okul işletmesi ve işgörelere yönelik görevlere odakladıklarını ortaya koymaktadır. Eğitim programlarına yönelik görevler ikinci planda kalmakta ve daha çok öğretmenlerin görev alanına giren işler olarak algılanmaktadır. Diğer yandan, göreve ayrılan zamana göre görevlerin önemli görülme derecesi: "okulun para kaynaklarını arttırmak amacıyla çevre ile ilişki kurma" görevi dışında, tüm görevlerde daha yüksek bir ortalama ile anlamlı fark oluşturacak şekilde ortaya koyulmuştur. Araştırma sonuçlarına dayanarak, okulun yönetmelik işlevlerine dayalı işlerin, analize dayalı bir çalışma ile yeniden belirlenmesi; okul yöneticilerinin özellikle, eğitim programları, öğrenci hizmetleri ve çevreye yönelik görevlere dayalı olarak, okul amaçları ve görev alanları konusunda

yeterlilik ve duyarlılıklarını geliştirecekleri hizmet içi eğitim programlarına katılmalarının sağlanması önerilmiştir.

Silahtaroglu (2004), Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin zaman yönetimi hakkında bilgiye sahip olup olmadıklarını belirlemek ve farklı akademisyen gruplarının zamanı etkin kullanımı konusunda karşılaştırmak amacıyla "Akademisyenlerde Zaman Yönetimi" konulu bir araştırma yapmıştır. Silahtaroglu (2004) araştırmasında elde edilen bulgular çerçevesinde akademisyenlerin zamanını engelleyen unsurlar olarak telefon görüşmeleri, ziyaretçiler, disiplinsiz çalışma, hedeflerin ve amaçsızlıkların belirsizliği ile erteleme gibi faktörleri incelemiş ve akademisyenlere zamanı etkin kullanabilmeleri için öneriler sunmuştur. Araştırma sonucunda, kişisel ve örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları açısından öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanlarının arasında önemli bir fark olmadığı; idari görevi olan akademisyenler ile idari görevi olmayan akademisyenler arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenlerin lehine olarak ön lisans düzeyinde eğitim veren okullarda çalışan akademisyenlere göre kişisel zaman tuzaklarına yakalanmaları bakımından önemli bir farkın olduğu ortaya çıkmış; ancak örgütsel zaman tuzaklarına yakalanmaları ve zamanı etkin kullanmaları arasında ise önemli bir farkın olmadığı ortaya bulunmuştur.

Erdul (2005) "Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki" üzerine bir araştırma yapmıştır. 2003-2004 Öğretim Yılında, Hacettepe Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrenciler arasından random yolla seçilen 322 öğrenci araştırma grubu olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiş; zamanı etkin kullanma açısından kız ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir fark olmadığı; kız öğrencilerin toplam zaman yönetiminde ve zaman planlamasında erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmüş; erkek öğrencilerin kaygı düzeyleri ise kız öğrencilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Karaoğlan (2006) ÷lkemizin önde gelen başarılı Őirketlerinin üst düzey yöneticilerinin kişisel ve yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları ve bunun Őirket başarısı üzerindeki etkilerini irdelemek, bu yolla ÷lkedeki diğer Őirketlerin üst düzey yöneticilerine bir model oluşturabilmek amacını taşıdığını ifade ettiği “Üst Düzey Yöneticilerde Zaman Yönetimi” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odasının 2003 Yılında yayınlamış olduğu “Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu” raporundaki en üstten ilk 300 Őirket oluşturmuştur. Araştırma için her bir Őirketin en üst düzey yöneticisine anket formları postalanmış ve geri gelen anketlerin sayısı, istatistiksel değerlendirmelere ve sağlıklı sonuçlar elde etmeye yetecek sayıya ulaştığında değerlendirme aşamasına geçilmiştir. Araştırma sonucunda, öncelikleri belirleme, beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme ve yetki devri ile planlamaya önem verme arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu; telefon görüşmelerini düzenleme ile önceliklerini belirleme arasında, yetki devri ile kararsızlıkla mücadele etme arasında, koordinasyon eksikliği ile kararsızlık arasında, yetersiz iletişimin önüne geçme ile kararsızlık ve önceliklerin belirsizliği arasında doğrusal bir ilişki olduğu gör÷lmüştür.

Terzi (2007) ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmayı 2006–2007 öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Őiřli ilçelerinde 130 ilköğretim okulu müdürü ile yapmıştır. Araştırma sonucundaki bulgulara göre okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman, alt boyutlarının tümünde “çok”, zaman yönetim engellerinden etkilenme düzeyleri genel olarak “orta” düzeyde çıkmıştır. Yaş, cinsiyet, bitirdikleri eğitim düzeyi, toplam hizmet süreleri, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenlerine göre yönetici görevleri için ayırdıkları zaman arasında anlamlı fark bulunmamış, yöneticilik eğitimi alıp almamaları değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Yaş, cinsiyet, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekilleri, zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenlerine göre zaman yönetimi engellerinden Şikâyet düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmadığı, bitirdikleri eğitim düzeyi, yöneticilik eğitimlerinin olup olmaması, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuş, “işgören hizmetleri” ile “toplantıların gereksiz

yere uzaması” ve “okunacak belgelerin çokluğu” ile “öğrenci hizmetleri” arasında da negatif bir ilişki bulunmuştur.

Ardıç (2008) ”İlköğretim okulları öğretmenlerinin derste zamanı etkin kullanma yeterlilikleri” konulu araştırmasının amacını ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinin derste zamanı etkili kullanmak için sahip olmaları gereken yeterliliklerine ilişkin öğretmen, müfettiş ve yönetici görüşlerinin belirlenmesi olarak açıklamaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise Bolu ili merkez ilçesinde bulunan 6 ilköğretim okulundan kartopu zincirleme örneklem yöntemi ile seçilen 20 sınıf öğretmeni, 6 ilköğretim müfettişi ve 6 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları arasında ilköğretim sınıf öğretmenlerinin dersten önce zamanı etkili kullanma yeterliliklerine ilişkin olarak sınıf öğretmenleri, müfettişler ve yöneticiler dersten önce mutlaka hazırlık yapmak gerektiği; araç gereçlerin dersten önce hazırlanması gerektiği; yapılan anonsların öğrencilerde dikkat eksikliğine dersten soğumaya sebep olduğu ve dolayısıyla ders zamanından çalındığı; sınıf öğretmenleri dersin işlenişi esnasında ders kazanımlarını, ders zamanı ile dengeli kullanamadıkları; sınıfta istenmeyen öğrenci davranışlarının sık yaşandığını, bu davranışlarla baş etme süreci içinde derste zaman kaybı yaşandığı; öğrencilerin bireysel farklılıklarının öğretmenler tarafından önemli görüldüğü; öğretmenler yeni programla birlikte ölçme değerlendirme konusunda genel olarak, zamanın yetmediğini, ölçme değerlendirme ölçeklerinin sayısının çok olmasından ve ayrıca ölçme sonucunda değerlendirme yapamadıklarından şikâyetçi oldukları; müfettişlerin çoğunun ölçme değerlendirme konusunda öğretmenlerin büyük sıkıntılar yaşadıklarını ve bu konuda çok eksik olduklarının belirtildiği görülmüştür.

Zaman yönetimiyle ilgili bu araştırmanın konusuna yakınlığıyla dikkat çeken bir diğer araştırma da, Gözel (2009)’in yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” konulu araştırmadır. Gözel (2009), ilköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini araştırırken, bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri araştırılmıştır. Gözel (2009) araştırmanın amacını ilköğretim okulu I. ve II. kademe öğretmenlerinin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek; cinsiyet, kıdem, branş, okul turu, medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma düzeyi gibi değişkenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerine etkilerini incelemek olarak

açıklamıştır. Araştırma evrenini Denizli ilindeki 468 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuş, araştırmada veri toplama aracı olarak Britton ve Tesser tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanterinin 23 maddelik adaptasyonu olan “Zaman Yönetimi Anketi” uygulanmıştır. Araştırma sonucu şu sonuçlara varılmıştır: Çalışmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşleri “yüksek” düzeyde bulunmuş; aynı konuda “cinsiyete, okul türüne ve kadro durumuna” bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamış ancak ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel zaman hakkındaki görüşlerinde “medeni duruma, kıdeme (hizmet yılı), eğitim durumuna, ilgili yayın okuma düzeyine ve branşa” göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yenilmez (2010), “İlköğretim okulu öğretmenlerinin işteki zaman tuzakları ve baş etme yöntemlerini” konu alan 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki 376 ilköğretim okulu öğretmeni kapsayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacını ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin zaman kullanımını etkileyen zaman tuzaklarının ve bunları yenebilmek için kullandıkları yöntemlerin belirlenmesi olarak açıklamıştır. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin zaman kullanımının; cinsiyete, kıdeme ve görev yapılan ilçe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla; hizmet süresi 11 yıldan fazla olan öğretmenler 11 yıldan az olan öğretmenlere oranla zamanı daha iyi kullandığı; zaman tuzakları boyutuna ait görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve kadın öğretmenler zaman tuzaklarından daha fazla etkilenmekte olduğu, ancak öğretmenlerin zaman tuzakları boyutuna ait görüşleri; kıdem, görev, okulun öğretim şekli, haftalık ders saati, görev yapılan ilçe değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Öğretmenlerin, öğrenciden kaynaklanan zaman tuzakları arasında ise en çok öğrenci seviyelerinin farklılığı, öğrencilerin ders araç-gereçlerini zamanında getirmemesi olarak bulunmuştur.

Tuna (2011) “Yapı üretiminde zaman yönetiminin ürün kalitesine etkisi” üzerinde yaptığı araştırmasında, yapı üretiminde yer alan katılımcıları, zaman yönetimi hakkında bilgilendirmek ve yapının, sağlıklı bir şekilde, planlanan süre ve istenilen kalitede üretilmesi için, projelerde kullanılan zaman yönetiminin önemini vurgulamak ve zaman yönetiminin ürün kalitesine etkisini, toplam kalite yönetimi çerçevesinde ortaya koymayı

amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda yapı üretim kuruluşlarında uygulanan zaman yönetimi, sadece bir iş programı hazırlamaktan ibaret olmadığı; kuruluşlarda zamanın planlanması, programlanması ve denetiminin sağlanması ile gerçek anlamda bir zaman yönetimi uygulanabileceğini; zaman ve kalitenin birbirini doğrudan etkileyen kavramlar olduğu için, toplam kaliteye ulaşma çabasında da etkin bir araç olarak zaman yönetimi kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

2.7.2. Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Hall ve Hursch (1982) zaman yönetimiyle ilgili yaptıkları araştırmalarında göreve harcanan zamanın, o görevden tatmin olmayla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hall ve Hursch, artan etkili zaman yönetiminin, görevden tatmin olma seviyesindeki artış ve üstün performansla bağlantılı olduğu sonucuna da varmışlardır. Veenman (1984), araştırmasında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin karşılaştıkları problem başlıkları olarak; öğretmenlerin sorumluluk ve görevlerinin çok olması nedeniyle, yeterli hazırlık zamanının olmaması problemi, okul gününü ve sınıfta yapılacakları planlama ve sınıfta bunları uygulama problemi, etkinlikler ve bu etkinliklerin ne kadar sürede yapılacağı problemi şeklinde belirtmiştir.

Macan, Phillips, Shahani ve Dipboye (1990: 760-768) tarafından 123 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırmada üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları ve stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, zaman yönetimi ve stres arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında kız öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Britton ve Tesser (1991) üniversite öğrencilerinin akademik başarıları ile zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amacıyla yaptıkları bir çalışmada, üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi uygulamalarından, kümülatif akademik not ortalamalarının tahmin edilebileceği hipotezini ortaya atmışlardır. Araştırmaları için 1983 yılında 90 üniversite öğrencisine zaman yönetimi anketi uygulamışlar ve bu öğrencilerin

üniversite giriş puanları almışlardır. 4 yıl sonra yaptıkları değerlendirmede, zaman yönetimindeki puan artışının akademik başarıyı etkilediğini bulmuşlardır. Britton ve Tesser (1991), zaman tutumlarının akademik başarının bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir.

Macan (1994: 387), zaman yönetimiyle ilgili olarak yaptığı bir diğer araştırmasında performans değerlendirmesinde zaman yönetiminin önemini araştırmış ve zaman yönetimi ile araba satış performansını tahmin etmedeki başarı arasındaki ilişki belirlemek üzerinde durmuştur. Araba satıcılarından elde edilen veriler regresyon analizine tabi tutulması neticesinde hipotezin doğruluğu ortaya konmuştur. Bulgular, kısa vadedeki planlar ile başarı için gösterilen çaba arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Trueman ve Hartley (1996), üniversiteye yeni başlayan diye tanımladığı 21 yaş ve altı ile ve olgun diye tanımladığı 21-25 yaş ve 25 yaş yaş üstü üniversite öğrencilerinin akademik performansları ile zaman yönetimi becerilerini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; kız öğrencilerin zaman yönetimi becerileri erkek öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. 25 yaş ve üstü öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin diğer iki yaş grubundan da anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Açıklan (1998: 122-123) aktardığına göre Davis (1986: 63) 'in ABD'nin Tennessee eyaletinde yaptığı bir çalışmada, 36 gönüllü ilkökul müdürünün katılımıyla bir araştırma yapmıştır. İlkökul müdürlerinin bir haftalık çalışma zamanlarını eylemlere ve yönetim süreçlerine göre harcama sürelerine bakılmış ve okul müdürlerinin en çok zaman ayırdıkları iki yönetim işlevi, "eğitim-öğretim" ve "tören, toplantı ve ağırlama" olarak bulunmuştur. En az zaman ayırdıkları üç yönetim işlevi ise "mali işler", "haberleşme", ve "kendin yetiştirme" olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca, ilkökul müdürlerinin zamanlarını ayırdıkları işlerin öncelikleri ile ideal öncelikleri karşılaştırılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Truman State Üniversitesi'nde Misra ve McKean (2000) tarafından 249 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırmada, zaman yönetimi, kaygı ve boş zamanları değerlendirme arasındaki ilişki araştırılmış; kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre hem zaman yönetimi becerilerinin hem de kaygı düzeylerinin daha yüksek olduğu; sınıf seviyelerine göre bakıldığında ise birinci ve ikinci

sınıftakilerin, üçüncü ve dördüncü sınıftakilere göre kaygı düzeylerinin daha yüksek olduğu, sınıf/yaş artıkça doğru orantılı bir artma eğilimi gösterdiğini bulmuşlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama aracı, verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili alt başlıklara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla yapılan çalışmada mevcut durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçladığından tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Çanakkale ilinin tamamında bulunan ilköğretim okullarının yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma evreni, Gökçeada ve Bozcaada ilçeleri haricindeki okullar olarak belirlenmiştir. Örneklem belirlenirken, köylerde bulunan ve 8 sınıfı olmayan birleştirilmiş sınıflı 34 ilköğretim okulu ile Gelibolu ilçesinde bulunan işitme ve görme engellilere özel eğitim veren 2 ilköğretim okulu haricindeki okullar alınmıştır. Ayrıca, araştırmacının görev yaptığı okul da kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmada ilköğretim okulu sayıları ile okullarda görev yapan yönetici sayılarının tespiti için Çanakkale İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden temin edilen 2011-2012 eğitim ve öğretim yılı verileri dikkate alınmıştır. Anket uygulaması ilgili okula bizzat gidilerek yapıldığı gibi, ilde bulunan tüm ilköğretim okuluna ulaşmanın zorlukları da göz önünde bulundurularak bazı ilçe ve beldelelere ilçe millî eğitim müdürleri ya da şube müdürleri aracılığı ile okullara ulaştırılmak suretiyle uygulanmıştır. Anketler ilköğretim okullarında bulunan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları dâhil olmak üzere tüm

yöneticilere uygulanmıştır. Aşağıdaki tablo Çanakkale il, ilçe ve belde merkezlerinde bulunan ilköğretim okulları ile bu okullarda bulunan yönetici sayılarını göstermektedir.

Tablo 1. Çanakkale’de Bulunan İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Sayıları

Yerleşim Yeri	Müstakil İlköğretim Okulu Sayısı	Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulu (8 sınıfı olmayan)	Toplam Okul Sayısı	Toplam Yönetici Sayısı
Ayvacık	9	5	14	25
Bayramiç	11	1	12	23
Biga	26	6	32	56
Bozcaada	1	-	1	1
Çan	12	4	16	30
Eceabat	4	-	4	8
Ezine	12	2	14	26
Gelibolu	14	2	16	32
Gökçeada	2	1	3	5
Lapseki	7	2	9	16
Merkez	24	3	27	60
Yenice	11	8	19	29
Toplam	133	34	167	311

Tablodaki veriler incelendiğinde Çanakkale ilinin tamamında 167 ilköğretim okulu ve bu okullarda da müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı kadrolarında 311 yöneticinin görev yaptığı görülmektedir. Bu listedeki, birleştirilmiş sınıflı 34 ilköğretim okulu (8 sınıfı olmayan), Gelibolu ilçesinde bulunan özel eğitim veren işitme ve görme engelliler okulları (2 okul) ve Gökçeada ve Bozcaada ilçelerinde bulunan 4 okul, ayrıca araştırmacının görev yaptığı okulla birlikte toplam 41 okul ve bu okullarda görev yapan toplam 48 yönetici araştırma kapsamından çıkartılmıştır. Araştırma 126 ilköğretim okulu ve okul ve bu okullarda görev yapan 298 yöneticiyi kapsamıştır. Bu durumda araştırma evrenindeki yönetici sayısı, çalışma evrenindeki yönetici sayısı, örneklem olarak alınan yönetici sayısı ve dağılımları, toplanan, değerlendirmeye alınan anket sayısı ve dağılımı (%) aşağıdaki Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örneklem grubu ile dağıtılan, toplanan ve değerlendirilen anketlerin evren ve çalışma evreni ile örneklem grubundaki dağılımları (%)

Evrendeki Yönetici Sayısı	Çalışma Evrenindeki Yönetici Sayısı	Örneklem Alınan Yönetici Sayısı	Örneklem Çalışma Evrenindeki Dağılımı (%)	Örneklem Evrenindeki Dağılımı (%)	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı	Değerlendirilen Anket Sayısı	Değerlendirilen Anketlerin Örneklem Grubundaki Dağılımı (%)
311	298	270	90,60	86,81	270	200	170	62,96

Araştırmanın örneklem grubunu Çanakkale'nin il, ilçe, beldeler ile birleştirilmiş sınıfı olmayan köylerde bulunan ilköğretim okulları yöneticileri oluşturmuştur. Dağıtılan 270 anketten 200 tanesi geri gelmiştir. Bu anketler arasında, çeşitli yorumlar yazılmış olması, çift işaretleme yapılması, anket formunun kişisel bilgiler bölümünde ya da cevapların bulunduğu ikinci bölümünde boş bırakılan yerler olması gibi nedenlerle 30 tanesi değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bunun sonucunda ilköğretim yöneticileri tarafından doldurulan ve değerlendirmeye alınan toplam 170 anket formu örneklem grubunu oluşturmuştur. Değerlendirmeye alınan anket formları, evrenin % 54,66'sını; çalışma evreninin % 57,04'ünü; örneklem grubunun ise % 62,96'sını oluşturduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo-3'te yöneticilerin medeni durum değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Çalışmaya katılan 170 yöneticiden 156'sının (% 91,76) evli olduğu, buna karşılık 14 yöneticinin (% 8,23) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	Yönetici Sayısı	Dağılımı (%)
Bekâr	14	8,23
Evli	156	91,76
Toplam	170	100

Yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımı aşağıdaki Tablo-4'te gösterilmiştir. Buna göre, yöneticilerden 5'i (% 2,9) öğretmen okulu, 26'sı (%15,3) ön lisans, 122'si

(%71,8) lisans mezunu, 17 yönetici ise (% 10) yüksek lisans mezunudur. Yöneticiler arasında doktora yapana rastlanmamıştır.

Tablo 4. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim Durumu	Yönetici Sayısı	Dağılımı (%)
Öğretmen okulu	5	2,9
Ön lisans	26	15,3
Lisans	122	71,8
Yüksek Lisans	17	10
Toplam	170	100

Yöneticilerin aşağıdaki Tablo-5'te gösterilen branş dağılımlarına bakıldığında okul öncesi, teknoloji ve tasarım, coğrafya, tarih ve bilgi teknolojileri branşlarında 1'er yönetici (toplam % 3), beden eğitimi branşında 2 yönetici (% 1,2), matematik branşında 5 yönetici (% 2,9), Türkçe/Türk dili ve edebiyatı branşında 8 yönetici (% 4,7), fen ve teknoloji branşında 9 yönetici (% 5,3), din kültürü ve ahlak bilgisi branşında 10 yönetici (%5,9), sosyal bilgiler branşında 11 yönetici (% 6,5) ve sınıf öğretmenliği branşında 120 yönetici (% 70,6) olduğu anlaşılmaktadır. Bazı branşlarda yalnızca 1 ya da 2 yönetici bulunduğundan ve yöneticilerin sınıf öğretmeni ve diğer branş öğretmeni olarak ayrılması istatistiksel çözümlemeyi daha sağlıklı duruma getireceğinden verilerin analizinde branş değişkeni sınıf öğretmeni ve diğer branş öğretmeni olarak alınmıştır.

Tablo 5. Yöneticilerin branşlarına göre dağılımı

Branş	Yönetici Sayısı	Dağılımı (%)
Okul öncesi	1	0,6
Teknoloji ve Tasarım	1	0,6
Coğrafya	1	0,6
Tarih	1	0,6
Bilgi Teknolojileri	1	0,6
Beden Eğitimi	2	1,2
Matematik	5	2,9
Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	8	4,7
Fen ve Teknoloji	9	5,3
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	10	5,9
Sosyal Bilgiler	11	6,5
Sınıf Öğretmenliği	120	70,6
Toplam	170	100

Aşağıdaki Tablo-6’da araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yılına göre dağılımları verilmiştir. 1-5 yıl arası yöneticiliği bulunan yönetici sayısı 55 (% 32,4), 6-10 yıl arası yöneticiliği bulunan yönetici sayısı 38 (% 22,3), 11-15 yıl arası yöneticiliği bulunan yönetici sayısı 32 (% 18,8), 16-20 yıl arası yöneticiliği bulunan yönetici sayısı 20 (% 11,9), 21 yıl ve üstü yöneticiliği bulunan yönetici sayısı ise 25 (% 14,7) olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yılına göre dağılımı

Yöneticilik Yılı	Yönetici Sayısı	Dağılımı (%)
1-5 Yıl	55	32,4
6-10 Yıl	38	22,3
11-15 Yıl	32	18,8
16-20 Yıl	20	11,9
21 yıl ve üstü	25	14,7
Toplam	170	100

Okulun bulunduğu yer araştırmada il, ilçe, belde ve köy olarak kategorize edilmiştir. Tablo-7 incelendiğinde il merkezindeki okullarda bulunan yönetici sayısı 35 (% 20,6), ilçe merkezinde bulunan yönetici sayısı 85 (% 50), beldelerde bulunan yönetici sayısı 28 (%16,5), köylerde bulunan yönetici sayısının ise 22 (% 12,9) olduğu anlaşılmaktadır. Tablo-7’de ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun bulunduğu yere göre sayıları verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin okulun bulunduğu yere göre dağılımı

Okulun Bulunduğu Yer	Yönetici Sayısı	Dağılımı (%)
İl Merkezi	35	20,6
İlçe Merkezi	85	50
Belde	28	16,5
Köy	22	12,9
Toplam	170	100

Okulları büyüklüğüne göre sınıflandırmak açısından ortak bir yargı bulunmamakla birlikte araştırma sonuçlarına göre 300-400 arasında öğrencisi olan okullar küçük okul olarak kabul edilmektedir. Alanla ilgili araştırmacıların tümü 300-900 arasındaki öğrenci sayısını önermektedir (Kalfa 2006: 26). Araştırmada okulların büyüklüğünü belirleyen kriter olarak öğrenci sayıları alınmıştır. Buna göre okullar, öğrenci sayılarına göre 400 öğrenciye kadar, 401-900 öğrenci arası ve 901 öğrenci ve üzeri olmak üzere üçe ayrılmıştır. Aşağıdaki Tablo-8’de öğrenci sayılarına göre okulların büyüklüğü görülmektedir.

Tablo 8. Yöneticilerin okulda bulunan öğrenci sayısına göre okullara dağılımı

Okulda Bulunan Öğrenci Sayısı	Yönetici Sayısı	Dağılımı (%)
400 öğrenciye kadar	93	54,7
401-900 öğrenci arası	68	40,0
901 öğrenci ve üzeri	9	5,3
Toplam	170	100,0

İlköğretim okulu yöneticileri zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma değişkenine göre değerlendirildiğinde 31 yöneticinin (% 18,2) okumadığını, 35 yöneticinin okuduğunu (% 20,6), 104 yöneticinin de (61,2) bazen okuduğunu görülmektedir. Aşağıdaki Tablo-9’da bu durum gösterilmektedir.

Tablo 9. Yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma durumlarına göre dağılımı

Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma Durumu	Yönetici Sayısı	Dağılım (%)
Okuyorum	35	20,6
Bazen Okuyorum	104	61,2
Okumuyorum	31	18,2
Toplam	170	100,0

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, veri toplama aracı olarak Silahtaroglu’nun (2004) “Akademisyenlerde Zaman Yönetimi” adlı araştırmasında kullanılan ve araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile Gözel’in (2009) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri” adlı araştırmasında kullandığı Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilen, Alay ve Koçak tarafından (2002) Türkçeye uyarlanan anketin birleştirilmesiyle elde edilen “Zaman Yönetimi Anketi” kullanılmıştır.

Araştırmanın kavramsal bir çerçeveye oturtulması için konuyla ilgili alan yazını taranmıştır. Bu tarama sonrasında elde edilen bilgiler, uzmanların görüş, öneri ve uyarıları dikkate alınarak veri toplama aracının çerçevesi belirlenmiştir. Bu süreçte Silahtaroglu’nun (2004) anketi akademisyenlere, Gözel’in (2009) anketi de öğretmenlere yönelik olduğundan bu anketlerde geçen akademisyenlere ve öğretmenlere yönelik ifadeler ilköğretim okulu yöneticileri olarak revize edilmiş ve araştırmada kullanılan “Zaman Yönetimi Anketi” şekillendirilmiştir. Geliştirilen anketin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla 96 kişi üzerinde ön denemesi yapılmıştır. Ön deneme sonrası ankette geçen zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları alt boyutları ifadeleri uzman görüşü doğrultusunda yönlendirici olabileceği düşünülerek anket metninden çıkarılmıştır.

Anketin birinci bölümünde kişisel bilgilerin edinilmesine yönelik cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, yöneticilik yılı, okulunun bulunduğu yer ve okuldaki öğrenci sayısı ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma düzeylerini belirlemeye ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini konu edinen, cevapların hiç katılmıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde işaretlenebildiği 5’li Likert tipi ölçeğin kullanıldığı anket yer almıştır. Veri toplama aracının hazırlanmasında araştırmacı tarafından sırası ile aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

1. Konuyla ilgili literatür çalışması yapılmış, yurtiçi ve yurtdışı yayınlar ve konuyla ilgili araştırmalar incelenmiştir.

2. Kaynak taramasının ardından araştırmaya konu ve içerik olarak yakınlığı sebebi ile Silahtaroglu (2004) ve Gözel’in (2009) araştırmalarında kullandığı anketler incelenmiştir. Her iki araştırmada kullanılan anketlerden geliştirilen bir anket araştırmada kullanılmıştır. Silahtaroglu’nun (2004) araştırmasında kullandığı 30 soruluk anketteki dört soru; Gözel’in (2009) araştırmasında kullandığı 23 soruluk anketteki üç soru; konuyla ilgili olmadığından ya da diğer anketteki sorularla aynı anlama geldiğinden çıkartılmıştır. Ayrıca Gözel’in (2009) araştırmasında kullandığı anketteki “İşlerimle ilgili önemli tarihleri (sınav, öğrencilerin ödev teslim tarihleri vs.) işaretlerim.” Yine aynı anketteki “Okul günlerinde yapmak zorunda olduğum etkinliklerin (laboratuvar, ders araç gereçleri hazırlama vs.) programını yaparım.” cümlesinde parantez içinde yer alan ifade yöneticilere uyarlanarak “program, tören, kutlama, toplantı” şeklinde değiştirilmiştir.

Gözel’in (2009) anketindeki “Sigara içmenin zaman kaybettirici olduğunu düşünüyorum.” maddesi de herkesin sigara içmediği ve böyle bir sorunun farklı sonuçlar verebileceği düşünülerek maddeler arasından çıkartılmıştır. Silahtaroglu’nun (2004) anketindeki kesinlikle katılıyorum ifadesi tamamen katılıyorum; ne katılıyorum ne de katılmıyorum ifadesi fikrim yok; kesinlikle katılmıyorum ifadesi ise hiç katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Bütün bunlardan sonra, 46 sorudan oluşan bir anket elde edilmiş ve anket zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman harcattırıcılar (zaman tuzakları) şeklinde 3 boyut altında toplanmıştır. Maddelerin boyutları uzman görüşü doğrultusunda;

1-11. maddeler “zaman planlaması”,

12-28. maddeler “zamanı etkin kullanma”,

29-46. maddeler ise zaman harcattırıcılar(zaman tuzakları) olarak belirlenmiştir. Bu boyutun isimlendirilmesi yine uzman görüşü doğrultusunda “zaman tuzakları” olarak sadeleştirilmiştir.

3. Anketin ön uygulaması için farklı okullarda bulunan, içinde halen yöneticilik yapanlar ile daha önce yöneticilik yapmış olan ve kendilerinin yönetici olarak düşünerek cevaplamaları istenen 114 kişiden oluşan bir kitleye araştırma konusu ve sorular hakkında kısa bilgilendirmeler yapılarak anketin ön denemesi yapılmıştır. Değerlendirme aşamasında yanlış ya da eksik doldurulan 18 deneme anketi değerlendirme dışında tutulmuş, 96 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4. Yapılan ön denemenin analizi sonucunda formdaki birkaç ifade küçük düzeltmelerle daha anlaşılır hale getirilmiş, uzman görüşleri doğrultusunda anketin boyutlarını ifade eden başlıklar cevaplayıcıları yönlendirebilir endişesi ve değerlendirmede dikkate alınmak şartıyla anket metninden çıkartılmıştır. 96 anket üzerinden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çanakkale merkez, ilçe, belde ve köylerde bulunan ilköğretim okulları yöneticilerine EK-2’deki anketi uygulayabilmek için Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmış ve uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte yer yer ilgili okullara bizzat gidilerek ya da o mahaldeki milli eğitim müdürlükleri yetkilileri aracılığı ile gönderilip geri toplanmak şeklinde çalışılmıştır. Çalışma, örnekleme alınan okullarda bulunan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı konumunda bulunan yöneticilere 07-17 Mayıs 2012 tarihleri arasında yapılmıştır. Yöneticilere gerekli bilgilendirmeler yapılarak ve anketi doldurmaları temin edilmiştir. Anketlerin genellikle 5-10 dakika içerisinde cevaplandığı gözlenmiştir.

5. Güvenilirlik çalışmasında ön denemede elde edilen verilerle anketin 3 boyutu için Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır. Ön deneme sonucunda boyutlara göre güvenilirlik katsayısı ile araştırma sonucunda elde edilen güvenilirlik katsayısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Zaman Yönetimi Anketi Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Boyut	Ön Denemede Güvenilirlik Katsayısı	Araştırmada Güvenilirlik Katsayısı
Zaman Planlaması	0,538	0,816
Zamanı Etkin Kullanma	0,401	0,601
Zaman Tuzakları	0,877	0,717
İlköğretim Okulu Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi Anketi (Bütün Maddeler)	0,655	0,780

Tablo-10 incelendiğinde görüldüğü gibi 46 maddeden oluşan anket için zaman yönetiminin boyutları ile ilgili olarak yapılan güvenilirlik katsayısı hesaplamasında “zaman planlaması” boyutu için $\alpha = 0,538$; “zamanı etkin kullanma” için $\alpha = 0,401$; “zaman tuzakları” boyutu için $0,877$; bütün maddeler için $\alpha = 0,655$ olarak bulunmuştur. Bütün maddeler için bulunan $\alpha = 0,655$ güvenilirlik katsayısı düşük olmakla birlikte araştırmada katılımcı sayının ön denemeden çok daha fazla olacağı ve güvenilirlik katsayısının yüksek çıkacağı öngörülmüştür. Araştırmada güvenilirlik katsayısı katılımcı sayısının artmasıyla birlikte öngörüldüğü üzere yükselmiş ve $\alpha = 0,780$ olarak çıkmıştır. Göze’lin (2009) çalışmasında kullandığı 23 maddelik anketin tüm maddeleri için $\alpha = 0,81$, “zaman planlaması” alt boyutu için $0,83$; “zaman tutumları” alt boyutu için $0,59$ ve “zaman harcattırıcılar” (zaman tuzakları) alt boyutu için $0,43$ olarak bulunmuştur.

“Zamanı etkin kullanma” boyutu ön denemede $\alpha = 0,401$ değeri ile $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında bulunarak ise ölçek düşük güvenilirlik göstermiş, araştırmada ancak araştırmada $\alpha = 0,601$ çıkarak $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında güvenilir bulunmuştur. “Zaman planlaması” boyutu da ön denemede $\alpha = 0,538$ bulunmuş ve $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında olduğundan düşük güvenilirlik göstermiş, araştırmada $\alpha = 0,816$ bulunarak $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Araştırmada “zaman tuzakları” boyutu için bir düşüş görülmüş ise de yine bu boyut için güvenilirlik $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında kalarak korunmuştur. Diğer iki boyut ve tüm maddeler için ise güvenilirlik yükselmiştir. Anketin geneli için ön denemede güvenilirlik $\alpha = 0,655$ ile $0,60 \leq \alpha < 0,80$ sınırları arasında kalarak güvenilir bulunmakla beraber araştırma sonucunda anketin geneli için elde edilen $\alpha = 0,780$ değeri ile

güvenilirliği yükselmiştir. Bunda, ön denemede anketin boyutlarının açıkça belirtilerek katılımcıları etkilemiş olduğu ve katılımcı sayısının azlığının etkili olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte ön denemede, “zaman planlaması” ($\alpha= 0,538$) ve “zamanı etkin kullanma” ($\alpha= 0,401$) boyutları için güvenilirlik düşük bulunmuş, onlar da araştırmada güvenilir seviyesine yükselmiştir. Araştırma sonucunda anketin “zamanı etkin kullanma” boyutu ($\alpha= 0,601$) dışındaki diğer 2 boyut ve anketin geneli için güvenilirlik $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ve her biri 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur. Böyle bir testte, test puanlarının güvenilirliği için güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması genel olarak yeterli görülmektedir. Bu durumda araştırma sonucu bulunan değerlerin bu tür bir araştırma için güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın amaçları çerçevesinde verilerin analizi ve yorumlanması için aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır:

1. Örneklem grubunu oluşturan cevaplayıcıların kişisel özelliklerine ilişkin bulguların analizinde frekans dağılımı ve yüzde değerleri dikkate alınmıştır.
2. Zaman yönetiminin üç boyutuna ilişkin yönetici görüşlerinin analizinde ve yorumunda her bir boyut için cevaplayıcıların sayısı (n), cevaplar için frekans (f) ve geçerli yüzde (%) ile aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri belirlenmiş ve aritmetik ortalama değerleri üzerinden yorumlamaya gidilmiştir.
3. Yöneticilerin verdikleri cevaplara göre elde edilen aritmetik ortalama puanlarının görüşleri sözel olarak ifade edebilmesi için puanlar 1-5 arasında eşit aralıklarla sınırlandırılmış ve yönetici görüşleri puan aralığına göre hiç katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan yöneticinin ilgili cevaba ilişkin görüşe katılım düzeyinin yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Yöneticilerin

görüşlerine karşılık gelen puan aralıkları ve seçenekler aşağıdaki Tablo-11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Verilerin Analizinde Puan Aralıkları ve Yönetici Görüşleri

Verilen Ağırlık	Puan Aralığı	Yönetici Görüşü
1	1.00 – 1.79	Hiç Katılmıyorum
2	1.80 – 2.59	Katılmıyorum
3	2.60 – 3.39	Fikrim Yok
4	3.40 – 4.19	Katılıyorum
5	4.20 – 5.00	Tamamen Katılıyorum

4. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, yöneticilik yılı, okulunun bulunduğu yer ve okuldaki öğrenci sayısı (okul büyüklüğü) ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma durumuna göre analizinde her boyuttaki maddelere verilen cevapların puanları toplanarak her boyut için aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri belirlenmiştir Bunun ardından her boyut için bağımsız örneklem T-Testi (independent sample T-Test) istatistiksel yöntemi ve tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. T değerinin hesaplanmasında varyansların eşitliği Levene F Testi ile incelenmiştir. ANOVA istatistiksel yönteminde grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanların karşılaştırılmasında ise Scheffe testi kullanılmıştır.

5. Analizlerde anlamlılık düzeyleri (p değeri) iki yönlü olarak test edilmiş ve anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

6. Bu çalışmada yöneticilerin maddelere ilişkin görüşlerini ortaya koymak için anketteki 46 maddenin görüş aralıkları belirlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 11, en yüksek puan 90,4'tür. Ölçeğin puan aralıkları aşağıda bulunan Tablo-12'de verilmiştir.

Tablo 12. Ölçek Puan Aralığı

Zaman Planlaması (11 madde)		Zaman Etkin Kullanma (17 madde)		Zaman Tuzakları (18 madde)	
11,00 - 19,8	Hiç katılmıyorum	17,00 – 30,6	Hiç katılmıyorum	18,00 - 32,4	Hiç katılmıyorum
19,9 - 28,7	Katılmıyorum	30,7 – 44,3	Katılmıyorum	32,5 – 46,9	Katılmıyorum
28,8 - 37,6	Fikrim yok	44,4 - 58	Fikrim yok	47 – 61,4	Fikrim yok
37,7 - 46,5	Katılıyorum	58,1 – 71,7	Katılıyorum	61,5 – 75,9	Katılıyorum
46,7 - 55,4	Tamamen katılıyorum	71,8 – 85,4	Tamamen katılıyorum	76 – 90,4	Tamamen katılıyorum

Yukarıdaki Tablo-12’de ilköğretim okulu yöneticilerinin 11 maddeden oluşan “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları “ 11,00 - 19,8 Hiç katılmıyorum”, “19,9 - 28,7 Katılmıyorum”, “28,8 - 37,6 Fikrim yok”, “37,7 - 46,5 Katılıyorum”, “46,7 - 55,4 Tamamen katılıyorum” şeklindedir.

“Zamanı etkin kullanma” boyutunda yöneticilerin görüş ortalamaları “17,00 - 30,6 Hiç katılmıyorum”, “30,7 - 44,3 Katılmıyorum”, “44,4 - 58 Fikrim yok”, “58,1 - 71,7 Katılıyorum”, “71,8 - 85,4 Tamamen katılıyorum” biçimdedir.

İlköğretim yöneticilerinin “zaman tuzakları” boyutundaki görüşleri ise “18,00 - 32,4 Hiç katılmıyorum”, “32,5 – 46,9 Katılmıyorum”, “47 – 61,4 Fikrim yok”, “61,5 – 75,9 Katılıyorum”, “76 – 90,4 Tamamen katılıyorum” şeklinde görülmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve alt amaçlarına ait bulgular sırası ile tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticisinin doldurduğu 200 anketin anketlerin 170 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

4.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Planlaması Hakkındaki Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt amacı olan ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman planlamasına ilişkin görüşlerinin hangi düzeyde olduğu ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-13'te verilmiştir

Tablo 13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Planlaması” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Düzeyleri

Anket Maddeleri	Branş	n	\bar{X}	ss	
1. Güne zamanı planlayarak başlarım.	Sınıf	120	4,41	0,62	
	Diğer	50	4,16	0,65	
2. Hafta başında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.	Sınıf	120	4,21	0,59	
	Diğer	50	4,10	0,54	
3. Her gün planlama için zaman ayırırım.	Sınıf	120	4,04	0,84	
	Diğer	50	3,84	0,71	
4. Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.	Sınıf	120	4,06	0,77	
	Diğer	50	4,00	0,69	
5. Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.	Sınıf	120	3,78	1,01	
	Diğer	50	3,64	1,02	
6. Okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama toplantı) programını yaparım.	Sınıf	120	4,40	0,62	
	Diğer	50	4,36	0,59	
7. Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.	Sınıf	120	4,09	0,73	
	Diğer	50	3,76	0,79	
8. Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.	Sınıf	120	4,16	0,66	
	Diğer	50	3,92	0,72	
9. Çok uğraş gerektiren işlerim için zamanı programlamaya çalışırım.	Sınıf	120	4,20	0,62	
	Diğer	50	4,06	0,71	
10. Zamanı verimli kullanırım.	Sınıf	120	4,16	0,62	
	Diğer	50	4,06	0,65	
11. Amaçlarımın hepsini belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.	Sınıf	120	4,22	0,61	
	Diğer	50	4,04	0,60	
Maddelerin tamamı için (11 madde)		n	\bar{X}	ss	
		Sınıf	120	45,77	4,81
		Diğer	50	43,94	4,10
		Toplam	170	45,23	4,68

Tablo-13 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 43,94$ ile $\bar{X} = 45,77$ arasındadır. Yöneticilerin “zaman planlaması” görüş ortalamaları ölçek puan aralığına göre 11 maddenin bütünü için değerlendirildiğinde “37,7 - 46,5 Katılıyorum” düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo-13’e göre yöneticilerin güne zamanı planlayarak başladıkları, hafta başında ve o gün için ve o hafta için bir dizi amaç belirledikleri, her gün planlama için zaman ayırdıkları, gün içinde yapmak zorunda oldukları işlerin listesini yazılı olarak yaptıkları, okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama, toplantı)

programını yaptıkları, bir sonraki hafta için ne yapmak istediklerini net olarak belirledikleri, çalışmalarını bitirmek için tarih saptadıkları, çok uğraş gerektiren işleri için zamanı programlamaya çalıştıkları, zamanı verimli kullandıkları, amaçlarının hepsini belirledikleri zaman içinde başarabileceklerini düşündükleri ifade edilebilir. Bu sonuca göre ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanı iyi planladıkları söylenebilir.

4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zamanı Etkin Kullanma Hakkındaki Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt amacı olan ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanı etkin kullanmalarına ilişkin görüşlerinin hangi düzeyde olduğu ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-14'te verilmiştir.

Tablo 14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zamanı Etkin Kullanma” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Düzeyleri

Anket Maddeleri	Branş	n	\bar{X}	ss
12. Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştiririm.	Sınıf	120	3,95	3,95
	Diğer	50	3,42	3,42
13. Her bir işi bir kere ele alırım.	Sınıf	120	3,37	3,37
	Diğer	50	3,02	3,02
14. Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	Sınıf	120	4,49	4,49
	Diğer	50	4,40	4,40
15. Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim.	Sınıf	120	4,29	4,29
	Diğer	50	4,20	4,20
16. Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	Sınıf	120	4,09	4,09
	Diğer	50	3,94	3,94
17. Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.	Sınıf	120	4,00	4,00
	Diğer	50	3,80	3,80
18. Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.	Sınıf	120	4,30	4,30
	Diğer	50	3,8400	3,84
19. Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.	Sınıf	120	4,15	4,15
	Diğer	50	4,06	4,06
20. İşime ve toplantılara zamanında gelirim.	Sınıf	120	4,58	4,58
	Diğer	50	4,48	4,48
21. Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.	Sınıf	120	4,35	4,35
	Diğer	50	4,18	4,18
22. Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok kafamda tasarlarım.	Sınıf	120	3,45	3,45
	Diğer	50	3,70	3,70
23. Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.	Sınıf	120	4,47	4,47
	Diğer	50	4,30	4,30
24. İşlerimle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretlerim.	Sınıf	120	4,50	4,50
	Diğer	50	4,46	4,46
25. Yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile dokümanları gözden geçiririm.	Sınıf	120	4,00	4,00
	Diğer	50	3,84	3,84
26. Üzerinde çalıştığım işleri boş zaman bulduğumda yapmak için için yanımda taşıırım.	Sınıf	120	3,39	3,39
	Diğer	50	3,22	3,22
27. Okul işlerimi engellememesi için bazen taleplerini reddederim.	Sınıf	120	3,46	3,46
	Diğer	50	2,84	2,84
28. Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.	Sınıf	120	4,15	4,15
	Diğer	50	3,86	3,86
Maddelerin tamamı için (17 madde)	Branş	n	\bar{X}	ss
	Sınıf	120	69,05	7,62
	Diğer	50	65,56	4,9
Toplam		170	68,02	7,10

Tablo-14 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları $\bar{X} = 65,56$ ile $\bar{X} = 69,05$ arasındadır. Yöneticilerin “zamanı etkin kullanma” görüş ortalamaları ölçek puan aralığına göre 17 maddenin bütünü için değerlendirildiğinde “58,1 - 71,7 Katılıyorum” düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo-14'e göre yöneticilerin günlük çalışmalarını yazılı bir plan dahilinde gerçekleştirdikleri, her bir işi bir kere ele aldıkları, mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirledikleri, planlama yapmadan önce ulaşmak istedikleri hedefi net bir şekilde belirledikleri, gün sonunda planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ettikleri, günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitirdikleri, sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler aldıkları, rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaptıkları, işlerine ve toplantılara zamanında geldikleri, belirli bir zamanda belirli bir işi bitirdikleri, günlük planlarını yazılı olmaktan çok kafalarında tasarladıkları, bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalandıkları, işlerle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretledikleri, yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçirdikleri, üzerinde çalıştıkları işleri, boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddettikleri, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler buldukları ifade edilebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin bu sonuca göre zamanı etkin kullandıkları söylenebilir.

4.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinin hangi düzeyde olduğu ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Tuzakları” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Düzeyleri

Anket Maddeleri	Branş	n	\bar{X}	ss
29. Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.	Sınıf	120	2,55	1,24
	Diğer	50	2,44	1,07
30. Kendi özel işlerime, okul işlerimden daha çok zaman harcarım.	Sınıf	120	1,76	1,11
	Diğer	50	1,62	1,02
31. Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.	Sınıf	120	2,00	1,11
	Diğer	50	1,68	0,93
32. Okulla ilgili işlerimi son güne bırakırım.	Sınıf	120	1,79	0,99
	Diğer	50	1,54	0,73
33. Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar. (*)	Sınıf	120	2,20	1,08
	Diğer	50	2,32	1,25
34. Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor.	Sınıf	120	2,58	1,25
	Diğer	50	2,62	1,02
35. Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.	Sınıf	120	2,57	1,15
	Diğer	50	2,48	1,16
36. Ziyaretçiler sebebi ile (okul içinden veya okul dışından) günlük çalışmalarım aksar.	Sınıf	120	3,10	3,09
	Diğer	50	2,76	1,25
37. Öğrencilerin görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür.	Sınıf	120	3,09	1,10
	Diğer	50	3,00	1,21
38. Masam tertipli ve düzenlidir.	Sınıf	120	4,43	4,75
	Diğer	50	3,76	1,04
39. Çalışmalarımda işimin harici internette çok zaman harcarım.	Sınıf	120	2,05	1,10
	Diğer	50	1,98	1,02
40. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.	Sınıf	120	2,35	1,20
	Diğer	50	2,08	0,96
41 Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum	Sınıf	120	4,18	0,88
	Diğer	50	4,10	0,78
42. Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahattır.	Sınıf	120	3,93	0,98
	Diğer	50	3,84	1,01
43. Toplantılar nedeni ile (okul içi veya okul dışı) çalışmalarım aksamalar olur.	Sınıf	120	3,10	1,18
	Diğer	50	3,30	1,073
44. Diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.	Sınıf	120	2,67	1,10
	Diğer	50	2,86	1,21
45. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.	Sınıf	120	3,65	1,04
	Diğer	50	3,32	1,18
46. Okul çalışanları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.	Sınıf	120	2,78	1,36
	Diğer	50	2,60	1,21
Maddelerin tamamı için (18 madde)	Branş	n	\bar{X}	ss
	Sınıf	120	50,85	12,26
	Diğer	50	48,30	9,55
Toplam		170	50,10	11,56

Tablo-15 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 48,30$ ile $\bar{X} = 50,85$ arasındadır. Yöneticilerin “zaman tuzakları” görüş ortalamaları ölçek puan aralığına göre 18 maddenin bütünü için değerlendirildiğinde “47 - 61,4 Fikrim yok” düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo-15'e göre yöneticilerin zamanı planlama konusunda başarılı olma, normal bir okul gününde kendi özel işlerine okul işlerinden daha çok zaman harcama, zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam etme, okulla ilgili işleri son güne bırakma, çoğunlukla mesai saatleri içinde yapılması gereken işleri mesai dışına taşması, mesai içinde çalışma zamanlarının çoğunun plan dışı olaylara harcanması, çalışmalarının telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilmesi, ziyaretçiler sebebi ile (okul içinden veya okul dışından) günlük çalışmalarının aksaması, öğrencilerin görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarının bölünmesi, masalarının tertipli ve düzenli oluşu, çalışmalarında iş harici internette çok zaman harcama, genellikle önemli işlerini ertelemek zorunda kalma, her şeyi ait olduğu yere koyma ve aradığı zamanda bulma, fiziki çalışma ortamının (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) rahat olması, toplantılar nedeni ile (okul içi veya okul dışı) çalışmalarında aksamalar olması, okulda diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalma, çalışma hayatında yetki devrinde bulunma, okul çalışanları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünme konusunda fikirleri olmadıkları ifade edilebilir. Bu sonuca göre ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına yakalandıkları, ancak bu durumun farkına varamadıkları söylenebilir.

4.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan olan ilköğretim okulu yöneticilerinin “cinsiyet” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi için t-testi uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-16'da gösterilmiştir.

Tablo 16 . İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzaklarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Zaman Planlaması	Erkek	153	45,00	4,66	168	-1,92	0,05
	Bayan	17	47,29	4,44			
Zamanı Etkin Kullanma	Erkek	153	67,76	7,12	168	-1,42	0,15
	Bayan	17	70,35	6,71			
Zaman Tuzakları	Erkek	153	50,72	11,83	28,860	3,33	0,00*
	Bayan	17	44,47	6,65			
Zaman Yönetimi (3 boyut bir arada)	Bay	153	163,49	17,79	168	0,31	0,75
	Bayan	17	162,11	12,00			

(*) p < 0,05

Tablo-16 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre “zaman tuzakları ” boyutuna ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. [t = 3,33; p= 0,002 < 0,05; $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 50,72 > \bar{X}_{\text{Bayan}} = 44,47$]. Ancak “zaman planlaması” ve “zamanı etkin kullanma” boyutlarında cinsiyete bağlı bir görüş farklılığına rastlanmamıştır. [t = -1,92; p= 0,056 > 0,05 ve t = - 1,429; p= 0,155 > 0,05]. Erdul da (2005) üniversite öğrencileri arasında yaptığı zaman yönetimi konulu araştırmasında zamanı etkin kullanma açısından kız ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir fark olmadığını ancak zaman planlamasında kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha başarılı olduklarını tespit etmiştir. Gözel (2009) ise “zaman tutumları” diye ifade ettiği bu araştırmanın “zamanı etkin kullanma” boyutuyla benzer sorular içeren çalışmasında cinsiyete bağlı bir görüş ayrılığına rastlanmamıştır. S. İşcan (2008) Pamukkale Üniversitesi öğrencileri arasında yaptığı araştırmasında bu araştırmanın “zamanı etkin kullanma” boyutuyla örtüşen “zaman tutumları” boyutunda “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Tablo-16’ya göre “zaman tuzakları” boyutunda yer alan maddelere bakıldığında erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre zaman tuzaklarına daha fazla yakalandıkları söylenebilir. Bayan yöneticilerin zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam etmedikleri, okulla ilgili işlerini son güne bırakmadıkları, mesai saatleri içinde yapması gereken işler mesai dışına bırakmadıkları, masalarının daha tertipli ve düzenli olduğu, her

şeyi ait olduğu yere koydukları ve böylece aradıkları zaman bulabildikleri, okul çalışanları ile kendileri arasında iletişim eksikliğinin erkeklere göre daha az olduğu ifade edilebilir.

Bunun yanında anketin 3 boyutun bir arada değerlendirildiği ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin genel görüşlerine ait ortalamalar erkek yöneticiler için $\bar{X}_{\text{Erkek}} = 163,49$ ve bayan yöneticiler için ise $\bar{X}_{\text{Bayan}} = 162,11$ 'dir. Erkek yöneticilerin görüş ortalamalarının bayan öğretmenlerden yüksek oluşu, bu iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu anlamına gelmemektedir. [$\bar{X}_{\text{Erkek}} = 163,49 < \bar{X}_{\text{Bayan}} = 162,11$; $t = 0,311$; $p = 0,756 > 0,05$] Yöneticilerin görüş ortalamalarındaki bu yakınlık, erkek ya da bayan oluşlarına bağlı kalmaksızın genel zaman yönetimi hakkında benzer bakış açılarına sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “medeni durum” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzaklarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Zaman Planlaması	Bekâr	14	44,85	4,01	168	-0,31	0,75
	Evli	156	45,26	4,74			
Zamanı Etkin Kullanma	Bekâr	14	67,64	6,49	168	-0,20	0,83
	Evli	156	68,05	7,17			
Zaman Tuzakları	Bekâr	14	50,64	14,84	168	0,18	0,85
	Evli	156	50,05	11,28			
Zaman Yönetimi (3 boyut bir arada)	Bekâr	14	163,14	20,34	168	-0,04	0,96
	Evli	156	163,37	17,05			

Tablo-17 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin “medeni durumu” değişkenine göre anketin her bir boyutunda ve anketin tamamında zaman yönetimine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. [Zaman planlaması için $t = -0,31$; $p = 0,75 > 0,05$; zamanı etkin kullanma için $t = -0,20$; $p = 0,83 > 0,05$; zaman tuzakları için $t = 0,18$; $p = 0,85 > 0,05$; anketin tamamı için $t = -0,049$; $p = 0,96 > 0,05$]. Gözel (2009) ise araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetiminin “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüşlerinde evli öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Tablo-17’ye göre zaman yönetiminin her bir boyutunda ve anketin tamamında ilköğretim okulları yöneticilerinin bekâr ya da evli olmaları bakımından, zaman yönetimine ait görüşlerinde anlamlı farklılıkların olmadığı, bu konuda benzer görüşleri olduğu söylenebilir. Tablo-17’ye göre anketin üç boyutu bir arada değerlendirildiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin genel görüşlerine ait ortalamalar bekâr yöneticiler için $\bar{X}_{\text{Bekâr}} = 163,14$ ve evli yöneticiler için ise $\bar{X}_{\text{Evli}} = 163,37$ ’dir. Evli yöneticilerin görüş ortalamalarının bekâr yöneticilerden çok az farklı olduğu görülmekle birlikte bu durumun iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu anlamına gelmemektedir [$\bar{X}_{\text{Bekâr}} = 163,14 < \bar{X}_{\text{Evli}} = 163,37$; $t = -0,049$; $p = 0,96 > 0,05$]. Yöneticilerin görüş ortalamalarındaki bu yakınlık, onların bekâr ya da evli oluşlarından bağımsız olarak zaman yönetimi hakkında benzer görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitimi durumu” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi için veriler üzerinde tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-18’de gösterilmiştir.

4.6.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “eğitimi durumu” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Veriler

Boyutlar	Eğitim durumu	n	\bar{X}	ss
Zaman Planlaması	Öğretmen Okulu	5	44,40	3,20
	Ön Lisans	2	44,88	5,11
		6		
	Lisans	122	45,06	4,63
	Yüksek Lisans	17	47,23	4,53
Toplam		170	45,23	4,68

Tablo 18’de ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman planlaması” boyutu için en yüksek görüş, $\bar{X} = 47,23$ ile yüksek lisans yapmış yöneticilere; en düşük görüş ise $\bar{X} = 44,40$ ile öğretmen okulu mezunu öğretmenlere aittir. Gözel’in (2009) araştırmasında “zaman planlaması” boyutuna ilişkin en yüksek görüş, $\bar{X} = 35,30$ ’la ön lisans mezunu öğretmenler; en düşük görüş ise $\bar{X} = 32,92$ ’le lisans mezunu olan öğretmenler olarak bulunmuştur. Ayrıca “zaman planlaması” boyutunda “eğitim durumu”

yükseldikçe rakamsal olarak bir artış görülmektedir. Bu durumun rastlantısal mı yoksa “zaman planlaması” boyutunda diğer gruplardan ileride olmanın bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki Tablo-19’da verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 19. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	78,20	3	26,06	1,19	0,31
Grup içi	3624,38	166	21,83		
Toplam	3702,58	169			

Tablo-19 incelendiğinde görüldüğü gibi “eğitim durumu” değişkenine göre yöneticiler arasında “zaman planlaması” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$p = 0,314 > 0,05$]. Buradan hareketle yöneticilerin eğitim durumları hangi seviyede olursa olsun zaman planlaması açısından benzer görüşleri olduğu söylenebilir. Gözel’in (2009) araştırma sonuçlarına göre ise ön lisans mezunu öğretmenler, lisans mezunu öğretmenlere oranla zamanı planlama uygulamalarında daha olumlu görüşlere sahiptirler.

4.6.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “eğitimi durumu” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Eğitim durumu	n	\bar{X}	ss
Zamanı Etkin Kullanma	Öğretmen Okulu	5	71,60	2,88
	Ön Lisans	26	67,03	4,95
	Lisans	122	68,09	7,61
	Yüksek Lisans	17	68,00	6,95
Toplam		170	68,02	7,10

Tablo 22’de ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman etkin kullanma” boyutu için ilköğretim okulu yöneticileri arasında en yüksek görüş, $\bar{X}=71,60$ ile öğretmen okulu çıkışlı yöneticilere; en düşük görüş ise $\bar{X}= 67,03$ ile ön lisans mezunu yöneticilere aittir. Gözel’in (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında “zaman tutumları” adını verdiği ve bu araştırmanın “zamanı etkin kullanma” boyutuna ilişkin anket maddeleri ile uyumlu boyutunda en yüksek görüş, $\bar{X} = 21.47$ ’le ön lisans mezunu öğretmenler; en düşük görüş $\bar{X} = 20.41$ ’le öğretmen okulu mezunu öğretmenler olarak bulunmuştur.

Tablo-20 incelendiğinde “zamanı etkin kullanma” boyutunda öğretmen okulu mezunlarının rakamsal olarak en üstte görülmektedir. Öğretmen okulu çıkışlı yöneticileri lisans mezunu yöneticiler izlemektedir. Bu farklılıkların rastlantısal mı yoksa “zamanı etkin kullanma” boyutunda ileride olmanın göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için aşağıda verilen tek faktörlü varyans analizi tablosunu incelemek gerekir.

Tablo 21. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Zamanı Etkin Kullanma	Gruplar arası	89,73	3	29,91	0,58	0,62
	Grup içi	8444,17	166	50,86		
	Toplam	8533,90	169			

Tablo-21’e bakıldığında görüleceği gibi “eğitim durumu” değişkenine göre yöneticiler arasında “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$p= 0,62 > 0,05$]. Yöneticilerin eğitim durumları hangi seviyede olursa olsun zamanı etkin kullanma noktasında benzer görüşleri olduğu söylenebilir. Gözel’in (2009) araştırma sonuçları da benzerdir. Onun araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenleri açısından “zaman tutumları” boyutunda “eğitim durumu” değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun yanında Terzi (2007) araştırmasında okul müdürlerinin bitirdikleri eğitim düzeyine göre etkili zaman yönetimini engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinde olarak anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. [$p = 0,012 < 0,05$].

4.6.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları ” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “eğitimi durumu” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 22. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “ Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları ” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler Zaman Tuzakları

Boyut	Eğitim durumu	n	\bar{X}	ss
Zaman Tuzakları	Öğretmen Okulu	5	48,40	4,27
	Ön Lisans	26	46,61	9,31
	Lisans	122	51,22	12,01
	Yüksek Lisans	17	47,88	12,06
	Toplam	5	50,10	11,56

Tablo 22’de ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman tuzakları” boyutu için ilköğretim okulu yöneticileri arasında en yüksek görüş, $\bar{X} = 51,22$ ile lisans mezunu yöneticilere; en düşük görüş ise $\bar{X} = 46,61$ ile ön lisans mezunu yöneticilere aittir. Gözel’in (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında “zaman harcattırıcılar ” adını verdiği ve bu araştırmanın “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin anket maddeleri ile uyumlu boyutunda en yüksek görüş, $\bar{X} = 17.06$ ile yüksek lisans mezunu öğretmenlere; en düşük görüş $\bar{X} = 15.58$ ’le öğretmen okulu mezunu öğretmenlere ait bulunmuştur.

Tablo incelendiğinde “zaman tuzakları” boyutunda “eğitim durumu” değişkenine göre lisans mezunu yöneticilerin diğer gruptaki yöneticilerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Lisans mezunu yöneticileri öğretmen okulu mezunu yöneticiler izlemektedir. Bu farklılıkların rastlantısal mı yoksa “zaman tuzakları”na yakalanmama hususunda diğer gruptaki yöneticilerden daha iyi olmanın göstergesi mi

olduğunu belirleyebilmek için aşağıda Tablo-23'te gösterilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 23. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	567,15	3	189,05	1,42	0,23
Grup içi	22040,14	166	132,77		
Toplam	22607,30	169			

Tablo-23 'te görüldüğü üzere “eğitim durumu” değişkenine göre yöneticiler arasında “zaman tuzakları” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$p= 0,238 > 0,05$]. Yöneticilerin zamanı etkin kullanma bakımından almış olduğu eğitimlerinden bağımsız olarak benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Gözel'in (2009) araştırmasında da ilköğretim okulu öğretmenleri açısından “zaman harcattırıcılar” boyutunda “eğitim durumu” değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Branş” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “branş” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için t-testi uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Branş” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzaklarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	Branş	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Zaman Planlaması	Sınıf	120	45,77	4,81	168	2,36	0,01*
	Diğer	50	43,94	4,10			
Zamanı Etkin Kullanma	Sınıf	120	69,05	7,62	168	2,98	0,00*
	Diğer	50	65,56	4,90			
Zaman Tuzakları	Sınıf	120	50,85	12,26	168	1,31	0,19
	Diğer	50	48,30	9,55			
Zaman Yönetimi (3 boyut bir arada)	Sınıf	120	165,67	17,94	168	2,75	0,00*
	Diğer	50	157,80	14,28			

(*) p < 0,05

Tablo-24 incelendiğinde, “branş” değişkenine göre anketin “zaman planlaması” ve “zamanı etkin kullanma” boyutları ile anketin tüm boyutları için ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine bakıldığında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [zaman planlaması için t = 2,360; p= 0,019 < 0,05, $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 45,77 > \bar{X}_{\text{Diğer}} = 43,94$; zamanı etkin kullanma için t = 2,985; p= 0,003 < 0,05, $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 69,05 > \bar{X}_{\text{Diğer}} = 65,56$; anketin bütünü için t = 2,759; p= 0,006 < 0,05, $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 165,67 > \bar{X}_{\text{Diğer}} = 157,80$].

Yapılan çalışmanın “branş” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutunda sınıf öğretmenleri lehine bir durum görülmektedir. Bu duruma göre sınıf öğretmeni branşında olan ilköğretim okulu yöneticilerinin güne zamanı planlayarak başladıkları, hafta başında, o hafta için bir dizi amaç belirledikleri, her gün planlama için zaman ayırdıkları, gün içinde yapmak zorunda oldukları işlerin listesini yazılı olarak yaptıkları, okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama, toplantı) programını yaptıkları, bir sonraki hafta için ne yapmak istediğini net olarak belirledikleri, çalışmalarını bitirmek için tarih saptadıkları, çok uğraş gerektiren işleri için zamanı programlamaya çalıştıkları, zamanı verimli kullandıkları, amaçlarının hepsini belirledikleri zaman içinde başarabileceklerini düşündükleri ifade edilebilir. Sınıf öğretmeni branşındaki yöneticilerin diğer branşlardaki yöneticilere göre zamanı planlama konusunda daha iyi olduğu ifade edilebilir [t = 2,360; p= 0,019 < 0,05, $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 45,77 > \bar{X}_{\text{Diğer}} = 43,94$].

Bu sonuçlara göre “brans” değişkeni açısından “zamanı etkin kullanma” boyutunda günlük çalışmalarını yazılı bir plan dahilinde gerçekleştirdikleri, her bir işi bir kere ele aldıkları, mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirledikleri, planlama yapmadan önce ulaşmak istedikleri hedefi net bir şekilde belirledikleri, gün sonunda planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ettikleri, günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitirdikleri, sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler aldıkları, rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaptıkları, işlerine ve toplantılara zamanında geldikleri, belirli bir zamanda belirli bir işi bitirdikleri, günlük planlarını yazılı olmaktan çok kafalarında tasarladıkları, bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalandıkları, işleriyle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretledikleri, yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçirdikleri, üzerinde çalıştıkları işleri, boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddettikleri, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler bulma konusunda sınıf öğretmeni ilköğretim okulu yöneticilerinin diğer branstaki yöneticilere göre daha etkili oldukları ifade edilebilir. Sınıf öğretmenliği bransındaki ilköğretim okulu yöneticilerin diğer branşlardaki ilköğretim okulu yöneticilerine göre zamanı daha etkin kullandıkları söylenebilir [$t = 2,985$; $p = 0,003 < 0,05$, $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 69,05 > \bar{X}_{\text{Diğer}} = 65,56$].

“Zaman tuzakları” boyutunda ise “brans” değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani zaman tuzaklarına yakalanma bakımından sınıf veya diğer brans öğretmeni olmak arasında bir fark bulunmadığı söylenebilir [$t = 1,313$; $p = 0,191 > 0,05$].

Yapılan çalışmanın bütün boyutlarına topluca bakıldığında ise sınıf öğretmeni ilköğretim okulu yöneticilerinin diğer brans öğretmeni ilköğretim okulu yöneticilerine göre zamanı etkin kullanma açısından daha başarılı oldukları ifade edilebilir [$t = 2,759$; $p = 0,006 < 0,05$, $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 165,67 > \bar{X}_{\text{Diğer}} = 157,80$].

4.8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikte hizmet yılı” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-25’te gösterilmiştir.

4.8.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 25. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	n	\bar{X}	ss
Zaman Planlaması	1- 5 Yıl	56	43,64	4,93
	6 – 10 Yıl	37	45,59	4,597
	11 – 15 Yıl	32	45,65	4,762
	16- 20 Yıl	20	46,80	3,90
	21 Yıl ve Üstü	25	46,48	3,92
	Toplam	170	45,23	4,68

Tablo 25’te ilköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman planlaması” boyutu için *en* yüksek görüş, $\bar{X} = 46,80$ ile yöneticilikteki hizmet yılı 16 - 20

yıl arasındaki yöneticilerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 43,64$ ile yöneticilikteki hizmet yılı 1 - 5 yıl arasındaki yöneticilerde görülmüştür. Diğer taraftan “zaman planlaması” boyutunda “yöneticilikteki hizmet yılı” arttıkça 21 yıl ve üstüne kadar olan yöneticilerde “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları yükselmektedir. Bu durumun rastlantısal mı yoksa “zaman planlaması” boyutunda diğer hizmet yılındaki gruplardan ileride olmanın bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için aşağıdaki Tablo-26’da tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 26. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin		Kareler		F	p
	Toplamı	sd	Ortalaması			
Gruplar arası	240,15	4	60,03	2,86	0,02 *	
Grup içi	3462,43	165	20,98			
Toplam	3702,58	169				

(*) p < 0,05

Tablo-26’ya göre “zaman planlaması” boyutunda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre yöneticiler arasında “zaman planlaması” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. [p= 0,025 < 0,05]. Buradan hareketle ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” boyutunda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkeni açısından aralarında anlamlı bir farklılık bulunduğu söylenebilir. Gruplar arası farkın olduğu böyle durumlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ile bakıldığında yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yıllarının birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yavuz ve Sünbül de (2002), araştırmalarında okul yöneticilerinin, kıdemleri ile zaman yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemişler, ancak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

4.8.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 27. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	n	\bar{X}	ss
Zamanı Etkin Kullanma	1- 5 Yıl	56	66,51	6,31
	6 – 10 Yıl	37	67,70	5,67
	11 – 15 Yıl	32	67,53	6,44
	16- 20 Yıl	20	72,20	12,04
	21 Yıl ve Üstü	25	69,16	5,08
Toplam		170	68,02	7,10

Tablo 27’de ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” boyutunda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre görüş ortalamaları vardır. “Zamanı etkin kullanma” boyutu için en yüksek görüş, $\bar{X} = 72,20$ ile yöneticilikteki hizmet yılı 16 - 20 yıl arasındaki yöneticilerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 66,51$ ile yöneticilikteki hizmet yılı 1 - 5 yıl arasındaki yöneticilerde görülmüştür. Diğer gruplarda bu iki hizmet yılı ortalamaları arasında yer almıştır. Gözel’in (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı araştırmasında “zaman planlaması” boyutuna ilişkin “zamanı etkin kullanma” değişkenine göre en yüksek görüş, $\bar{X} = 21,62$ ile 26 yıl ve üzeri görev yapmış öğretmenler; en düşük görüş ise $\bar{X} = 20,27$ ile 6 - 10 yıl arası görev yapmış öğretmenler olarak bulunmuştur. Bu duruma istatistiksel açıdan bir anlam verebilmek için aşağıdaki Tablo-28’de verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 28. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	519,66	4	129,91	2,67	0,03*
Grup içi	8014,24	165	48,57		
Toplam	8533,90	169			

(*) p < 0,05

Tablo-28’e göre “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre yöneticilerin zamanı etkin kullanma” boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. [p= 0,034 < 0,05]. Buradan hareketle ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” boyutunda “zamanı etkin kullanma” değişkeni açısından aralarında anlamlı bir farklılık bulunduğu söylenebilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak

için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ile bakıldığında oluşan durum aşağıdaki Tablo-29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkında Gruplar Arası Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	Farkların Ortalaması	p
Zamanı Etkin Kullanma	1 – 5 Yıl	16 – 20 Yıl	-5,68	0,04 *

(*) p < 0,05

Tablo-29’a göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet yılı 1 - 5 yıl arası olan yöneticilerle 16 - 20 yıl arası olan yöneticiler arasında “zamanı etkin kullanma” açısından anlamlı bir fark var. Bu fark, 16 - 20 hizmet yılı aralığında olan öğretmenler lehinedir [$\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}} = 72,20 > \bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 66,51$]. Ağaoğlu ve Kesim (2005), araştırmalarında iş deneyimi 9–12 ile 25 yıl ve üstü akademisyenlerin genel olarak zaman yönetimi konusunda farklılık olduğu, 25 yıl ve üzeri deneyimi olan akademisyenlerin 9–12 yıl arası süreli deneyimleri olan akademisyenlere göre zaman yönetimine karşı daha olumlu tutum sergiledikleri sonucuna varmışlardır.

Bu sonuca bakarak ilköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre günlük çalışmalarını yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştirdikleri, her bir işi bir kere ele aldıkları, mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirledikleri, planlama yapmadan önce ulaşmak istedikleri hedefi net bir şekilde belirledikleri, gün sonunda planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ettikleri, günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitirdikleri, sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler aldıkları, rutin işlerle ilgili verimli planlama yaptıkları, işlerine ve toplantılara zamanında geldikleri, belirli bir zamanda belirli bir işi bitirdikleri, günlük planlarını yazılı olmaktan çok kafalarında tasarladıkları, bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalandıkları, işleriyle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretledikleri, yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçirdikleri, üzerinde çalıştıkları işleri boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddettikleri, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler bulma konusunda hizmet yılı 16 - 20 yıl arasında olanların yöneticilikteki hizmet

yılı 1 - 5 yıl arasında olanlara göre daha etkili oldukları, zamanlarını daha verimli kullandıkları söylenebilir.

4.8.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 30. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Yöneticilikteki Hizmet Yılı	n	\bar{X}	ss
Zaman Tuzakları	1- 5 Yıl	56	49,96	11,36
	6 – 10 Yıl	37	48,75	8,81
	11 – 15 Yıl	32	49,56	12,35
	16- 20 Yıl	20	50,35	11,66
	21 Yıl ve Üstü	25	52,88	14,59
	Toplam	170	50,10	11,56

Tablo-30’da ilköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman tuzakları” boyutu için en yüksek görüş, $\bar{X} = 52,88$ ile yöneticilikteki hizmet yılı 21 yıl ve üstü yöneticilerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 48,75$ ile yöneticilikteki hizmet yılı 6 - 10 yıl arasındaki yöneticilerde görülmüştür. Diğer gruplarda bu iki hizmet yılı ortalamaları arasında yer almıştır. Gözel’in (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı araştırmasında “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre en yüksek görüş, $\bar{X} = 16,92$ ile 21 - 25 yıl arasındaki öğretmenler; en düşük görüş ise $\bar{X} = 16,40$ ile 6 - 10 yıl arası görev yapmış öğretmenler olarak bulunmuştur.

Bu duruma istatistiksel açılarından bir anlam verebilmek için aşağıdaki Tablo-31’de verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına bakmak gerekmektedir.

Tablo 31. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Yöneticilikteki Hizmet Yılı” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	271,49	4	67,87	0,50	0,73
Grup içi	22335,80	165	135,36		
Toplam	22607,30	169			

Tablo 33’e göre “zaman tuzakları” boyutunda “yöneticilikteki hizmet Yılı” değişkenine göre yöneticiler arasında “zaman tuzakları” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. [$p= 0,735 < 0,05$]. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzakları karşısında durumları bakımından yöneticilikteki hizmet yılından bağımsız olarak benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Gözel’de (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri için benzer sonuçlar bulmuştur.

4.9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları tablolaştırılarak aşağıda gösterilmiştir.

4.9.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 32. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Okulun Bulunduğu Yer	n	\bar{X}	ss
Zaman Planlaması	İl Merkezi	35	46,8286	4,37564
	İlçe Merkezi	85	44,6000	4,58050
	Belde	28	44,8929	4,98397
	Köy	22	45,5909	4,82710
Toplam		170	45,2353	4,68068

Tablo 32’de bu çalışmaya katılmış ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman planlaması” boyutu için en yüksek görüş, $\bar{X} = 46,82$ ile il merkezindeki okulların yöneticilerinde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 44,60$ ile ilçe merkezindeki okulların yöneticilerinde görülmüştür. Bu ortalamayı $\bar{X} = 44,59$ gibi küçük bir farkla köy okullarında bulunan yöneticiler takip etmiştir. Bu durumun rastlantısal mı yoksa “zaman planlaması” boyutunda il merkezindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin diğer yerleşim yerlerindeki okulların yöneticilerine göre ileride olmanın bir göstergesi olup olmadığını belirleyebilmek için aşağıdaki Tablo-33’te verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 33. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	129,22	3	43,07	2,00	0,11
Grup içi	3573,36	166	21,52		
Toplam	3702,58	169			

Tablo 33'e göre "okulun bulunduğu yer" değişkenine göre yöneticiler arasında "zaman planlaması" boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. [$p= 0,11 < 0,05$]. İlköğretim okulu yöneticilerin zaman planlaması ile ilgili konulardaki görüşlerinin okulun il, ilçe, belde ya da köyde olması açısından bir fark bulunmadığı ifade edilebilir.

4.9.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin "Okulun Bulunduğu Yer" Değişkenine Göre "Zaman Etkin Kullanma" Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda "okulun bulunduğu yer" değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin "zamanı etkin kullanma" hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 34. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin "Okulun bulunduğu Yer" Değişkenine Göre "Zaman Etkin Kullanma" Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Okulun Bulunduğu Yer	n	\bar{X}	ss
Zaman Etkin Kullanma	İl Merkezi	35	70,82	10,33
	İlçe Merkezi	85	66,83	5,72
	Belde	28	68,46	6,89
	Köy	22	67,59	4,70
Toplam		170	68,02	7,10

Tablo 34'te ilköğretim okulu yöneticilerinin "okulun bulunduğu yer" değişkenine göre "zamanı etkin kullanma" boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. "Zaman etkin kullanma" boyutu için en yüksek görüş, $\bar{X} = 70,82$ ile il merkezindeki okulların yöneticilerinde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 66,83$ ile ilçe merkezindeki okulların yöneticilerinde görülmüştür. Bu ortalamayı $\bar{X} = 67,59$ 'la köy okullarında bulunan yöneticiler ve onun arkasından da $\bar{X} = 68,46$ ile beldede bulunan okulların yöneticileri takip etmiştir. Bu durumun rastlantısal mı yoksa "zamanı etkin kullanma" boyutunda il merkezindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin diğer yerleşim yerlerindeki okulların yöneticilerine göre ileride olmalarının bir göstergesi olup olmadığını belirleyebilmek için aşağıdaki Tablo-35'te verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 35. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	404,95	3	134,98	2,75	0,04*
Grup içi	8128,94	166	48,97		
Toplam	8533,90	169			

(*) p < 0,05

Tablo-35’te görüleceği gibi “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre yöneticiler arasında “zamanı etkin kullanma” boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. [p= 0,044 < 0,05]. Buradaki gibi gruplar arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ile bakıldığında oluşan durum aşağıdaki Tablo-36’da gösterilmiştir.

Tablo 36. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkında Gruplar Arası Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Okulun Bulunduğu Yer	Okulun Bulunduğu Yer	Farkların Ortalaması	p
Zamanı Etkin Kullanma	İl Merkezi	İlçe Merkezi	3,99328	0,048 *

(*) p < 0,05

Tablo-36’ya göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” boyutunda “okulun bulunduğu yer” değişkenine görüşlerine göre görev yaptıkları okulun bulunduğu yer il merkezi olanlarla ilçe merkezi olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri lehinedir [$\bar{X}_{il\ merkezi} = 70,82 > \bar{X}_{ilçe\ merkezi} = 66,83$].

Bu sonuca bakarak günlük çalışmalarını yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştirdikleri, her bir işi bir kere ele aldıkları, mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirledikleri, planlama yapmadan önce ulaşmak istedikleri hedefi net bir şekilde belirledikleri, gün sonunda planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ettikleri, günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitirdikleri, sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler aldıkları, rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaptıkları, işlerine ve toplantılara zamanında geldikleri, belirli bir zamanda belirli bir işi bitirdikleri, günlük planlarını yazılı olmaktan çok kafalarında tasarladıkları, bilgisayar ve internetten etkin

bir şekilde faydalandıkları, işlerimle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretledikleri, yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçirdikleri, üzerinde çalıştıkları işleri, boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddettikleri, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler bulma konusunda il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilçe merkezinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerine göre zamanlarını daha etkili ve verimli kullandıkları ifade edilebilir.

4.9.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları ” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 37. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Okulun Bulunduğu Yer	n	\bar{X}	ss
Zaman Tuzakları	İl Merkezi	35	51,51	14,95
	İlçe Merkezi	85	48,49	9,00
	Belde	28	53,03	14,37
	Köy	22	50,31	9,95
Toplam		170	50,10	11,56

Tablo 37’de ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman tuzakları” boyutu için en yüksek görüş, $\bar{X} = 53,03$ ile beldede bulunan okulların yöneticilerinde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 48,49$ ile ilçe merkezindeki okulların yöneticilerinde görülmüştür. Bu ortalamayı $\bar{X} = 50,31$ ile köy okullarında bulunan yöneticiler ve onun arkasından da $\bar{X} = 51,51$ ile il merkezinde bulunan okulların yöneticileri takip etmiştir. Bu durumda, “zaman tuzakları” boyutunda beldelerde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin diğer yerleşim yerlerindeki ilköğretim okulu yöneticilerine göre zaman tuzaklarına daha çok

yakalanıp yakalanmadığını belirleyebilmek için aşağıdaki Tablo-38’de verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 38. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Bulunduğu Yer” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	531,57	3	177,19	1,33	0,26
Grup içi	22075,72	166	132,98		
Toplam	22607,30	169			

Tablo-38’e göre “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre yöneticiler arasında “zaman tuzakları” boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. [$p= 0,266 > 0,05$]. Bu sonuca göre zaman tuzaklarına yakalanma bakımından ilköğretim okulu yöneticileri arasında okulun bulunduğu yerden bağımsız olarak herhangi bir farkın bulunmadığı söylenebilir.

4.10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzakları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları tablolaştırılarak aşağıda gösterilmiştir.

4.10.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “okulun büyüklüğü” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 39. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Okulun Büyüklüğü	n	\bar{X}	ss
Zaman Planlaması	400 Öğrenciye Kadar	93	45,37	4,89
	401 – 900 Öğrenci	68	45,25	4,55
	901 Öğrenci ve Üstü	9	43,66	3,27
Toplam		170	45,23	4,68

Tablo-39’da görüldüğü üzere ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Okulun büyüklüğü” değişkeni için en yüksek görüş, $\bar{X} = 45,37$ ile 400 öğrenciye kadar olan okullarda bulunan yöneticilerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 43,66$ ile 901’den fazla öğrencisi olan okullarda bulunan yöneticilerde görülmüştür. Öğrenci sayısı 400’e kadar olan okulların yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutunda diğer okulların yöneticilerine göre daha etkili olup olmadığını anlamak için aşağıdaki Tablo-40’ta verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 40. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	24,01	2	12,00	0,54	0,58
Grup içi	3678,57	167	22,02		
Toplam	3702,58	169			

Tablo-40’da görülen sonuçlara göre “okulun büyüklüğü” değişkeni açısından yöneticilerin “zaman planlaması” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$p = 0,581 < 0,05$]. Buradan hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkeni açısından “zaman planlaması” boyutundaki görüşleri açısından bir fark tespit edilememiştir. Bu durumda ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarının büyüklüğünden (öğrenci sayısı) bağımsız olarak zaman planlaması hakkındaki görüşlerinin birbirlerine yakın ve benzer olduğu söylenebilir.

4.10.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “okulun büyüklüğü” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 41. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Okulun Büyüklüğü	n	\bar{X}	ss
Zaman Etkin Kullanma	400 Öğrenciye Kadar	93	68,45	7,85
	4 01 – 900 Öğrenci	68	67,69	6,18
	901 Öğrenci ve Üstü	9	66,11	5,37
Toplam		170	68,02	7,10

Tablo-41’de ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. Bu konudaki en yüksek görüş, $\bar{X} = 68,45$ ile 400 öğrenciye kadar olan okullarda bulunan yöneticilerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 66,11$ ile 901 ve üzeri sayıda öğrencisi olan okullarda bulunan yöneticilerde görülmüştür. Tablo-41 incelendiğinde, okuldaki öğrenci sayısının artışı ile ters orantılı olarak ortalamanın düştüğü görülmektedir. Bu durumda, öğrenci sayısı 400’e kadar okullarda bulunan yöneticilerin okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” boyutunda diğer okul yöneticilerine göre daha başarılı oldukları anlamına gelip gelmediğini yorumlayabilmek için aşağıdaki Tablo-42’de verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına bakmak gerekir.

Tablo 42. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	57,47	2	28,73	0,56	0,056
Grup içi	8476,43	167	50,75		
Toplam	8533,90	169			

Tablo-42’ye göre “zamanı etkin kullanma” boyutunda “okulun büyüklüğü” değişkenine göre yöneticilerin “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$p= 0,056 > 0,05$]. Buradan hareketle ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkeni açısından “zamanı etkin kullanma” konusundaki görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

4.10.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “okulun büyüklüğü” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 43. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Okulun Büyüklüğü	n	\bar{X}	ss
Zaman Etkin Kullanma	400 Öğrenciye Kadar	93	51,01	12,83
	401 – 900 Öğrenci	68	48,77	10,01
	901 Öğrenci ve Üstü	9	50,66	8,04
	Toplam	170	50,10	11,56

Tablo-43’teki analiz sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. Bu konudaki en yüksek görüş, $\bar{X} = 51,01$ ile öğrenci sayısı 400 öğrenciye kadar

olan okullarda bulunan yöneticilerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 48,77$ ile öğrenci sayısı 401 – 900 arasında olan okullarda bulunan yöneticilerde görülmüştür. 901 ve üstünde öğrencisi bulunan okullar için ise ortalama $\bar{X} = 50,66$ 'dır. Bu duruma istatistiksel olarak anlam verebilmek için aşağıdaki Tablo-44'te verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına bakmak gerekir.

Tablo 44. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulun Büyüklüğü” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	198,62	2	99,31	0,74	0,47
Grup içi	22408,68	167	134,18		
Toplam	22607,30	169			

Tablo-44'e göre “zaman tuzakları” boyutunda “okulun büyüklüğü” değişkenine göre yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$p = 0,479 < 0,05$]. Buradan hareketle ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulun büyüklüğü” değişkeni açısından zaman tuzaklarına düşme konusundaki görüşlerinin birbirlerine yakın olduğu söylenebilir.

4.11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanmaya ve Zaman Tuzaklarına İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt amacında yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma ” değişkenine göre zaman planlamasına, zamanı etkin kullanmaya ve zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanarak her boyuttaki sorulara verilen cevapların toplam puanlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, analiz sonuçları tablolaştırılarak aşağıda gösterilmiştir.

4.11.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman planlaması” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 45. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	n	\bar{X}	ss
Zaman Planlaması	Okuyorum	35	47,45	4,54
	Bazen Okuyorum	104	45,23	4,39
	Okumuyorum	31	42,74	4,63
Toplam		170	45,23	4,68

Tablo-45’te görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman planlaması” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkeni için en yüksek görüş, $\bar{X} = 47,45$ ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okuduğunu belirtenlerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 42,74$ ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okumadığını belirtenlerde görülmüştür. Tablo-45 incelendiğinde, “okuyorum” seçeneğinden “okumuyorum” seçeneğine doğru bir düşüş gözlenmektedir. Gözel’in (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı araştırmasında “zaman planlaması” boyutunda “zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma düzeyi” değişkeni açısından en yüksek görüş, $\bar{X} = 35,34$ ile zamanı iyi değerlendirmeyle ilgili yayın okuyan öğretmenler; en düşük görüş ise $\bar{X} = 30,16$ ile okumayan öğretmenler olarak bulunmuştur. Bu duruma anlam verebilmek için aşağıdaki Tablo-46’da verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına bakmak gerekir.

Tablo 46. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	365,50	2	182,75	9,14	0,00 *
Grup içi	3337,08	167	19,98		
Toplam	3702,58	169			

(*) $p < 0,05$

Tablo-46 ‘ya göre “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre yöneticilerin “zaman planlaması” boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. [$p = 0,000 < 0,05$]. Bu sonuçtan hareketle ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkeni açısından “zaman planlaması” konusundaki görüşlerinin farklı olduğu gözlenmektedir. Gözel (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı araştırmasında “zaman planlaması” boyutunda “zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma düzeyi” değişkeni açısından bu araştırmayla aynı sonuca ulaşmıştır. ($p = 0.000 < 05$). Buradaki gruplar arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamlandırabilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ile bakıldığında oluşan durum aşağıdaki Tablo-47’de gösterilmiştir.

Tablo 47. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Planlaması” Hakkında Gruplar Arası Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	Farkların Ortalaması	p
	Okuyorum	Bazen okuyorum	2,22	0,04 *
Zaman Planlaması	Okuyorum	Okumuyorum	4,71	0,00 *
	Bazen okuyorum	Okumuyorum	2,48	0,02 *

(*) $p < 0,05$

Tablo-47’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlarla bazen okuyanlar [$p = 0,04 < 0,05$] ve okumayanlar [$p = 0,00 < 0,05$] arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlar lehinedir [$\bar{X}_{okuyan} = 47,45 > \bar{X}_{bazen okuyan} = 45,23$ ve $\bar{X}_{okuyan} = 47,45 > \bar{X}_{okumayan} = 42,74$]. Bu durumda zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticileri, zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyan ve okumayanlara göre zaman

planlamasında daha iyi olduğu ifade edilebilir. Tablo-47’de görüldüğü gibi zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyanlarla okumayanlar arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur [$p = 0,027 < 0,05$]. Bu fark bazen zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyanlar lehinedir [$\bar{X}_{bazen\ okuyan} = 45,23 > \bar{X}_{okumayan} = 42,74$].

Buradan çıkan sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlar, bu konudaki yayınları bazen okuyanlara ve okumayanlara göre; zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyanlar, bu konudaki yayınları okumayanlara göre güne zamanı planlayarak başladıkları, hafta başında ve o gün için ve o hafta için bir dizi amaç belirledikleri, her gün planlama için zaman ayırdıkları, gün içinde yapmak zorunda oldukları işlerin listesini yazılı olarak yaptıkları, okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama, toplantı) programını yaptıkları, bir sonraki hafta için ne yapmak istediğini net olarak belirledikleri, çalışmalarını bitirmek için tarih saptadıkları, çok uğraş gerektiren işleri için zamanı programlamaya çalıştıkları, zamanı verimli kullandıkları, amaçlarının hepsini belirledikleri zaman içinde başarabileceklerini düşündükleri ifade edilebilir.

4.11.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 48. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	n	\bar{X}	ss
Zamanı Etkin Kullanma	Okuyorum	35	70,28	6,12
	Bazen Okuyorum	104	68,11	7,66
	Okumuyorum	31	65,16	5,09
Toplam		170	68,02	7,106

Tablo-48’de görüldüğü gibi bu çalışmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkeni için en yüksek görüş, $\bar{X} = 70,28$ ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okuduğunu belirtenlerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 65,16$ ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okumadığını belirtenlerde görülmüştür. Tablo-48 incelendiğinde, “okuyorum” seçeneğinden “okumuyorum” seçeneğine göre bir düşüş gözlenmektedir. Gözel’de (2009) araştırmasında öğretmenler açısından benzer sonuçlar bulmuştur. Onun araştırmasında en yüksek görüş, $\bar{X} = 21.86$ ile zamanı iyi değerlendirmeyeyle ilgili yayın okuyan öğretmenler; en düşük görüş $\bar{X} = 19.68$ ile konuyla ilgili yayın okumayan öğretmenlerdir. Bu durumu yorumlayabilmek için aşağıdaki Tablo-49’da verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 49. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	433,95	2	216,97	4,47	0,01*
Grup içi	8099,95	167	48,50		
Toplam	8533,90	169			

(*) $p < 0,05$

Tablo-49’a göre “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkeni açısından yöneticilerin “zamanı etkin kullanma” boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. [$p = 0,013 < 0,05$]. Gruplar arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe ile bakıldığında oluşan durum aşağıdaki Tablo-50’de gösterilmiştir.

Tablo 50. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma ” Değişkenine Göre “Zamanı Etkin Kullanma” Hakkında Gruplar Arası Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	Farkların Ortalaması	p
Zamanı Etkin Kullanma	Okuyorum	Okumuyorum	2,22	0,01 *

(*) $p < 0,05$

Tablo-50'ye göre ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlarla okumayanlar arasında “zamanı etkin kullanma” boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur [$p = 0,01 < 0,05$]. Bu fark zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlar lehinedir [$\bar{X}_{okuyan} = 70,28 > \bar{X}_{okumayan} = 65,16$]. Bu durumda zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticileri, zaman yönetimiyle ilgili yayın okumayanlara göre zamanı etkin ve verimli kullanma konusunda daha iyi olduğu ifade edilebilir. Gözel de (2009) araştırmasında sonuçlara ulaşmıştır. “Zaman tutumları” adını verdiği ve bu araştırmanın “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zamanı etkin kullanma” boyutuyla benzer maddeler içeren araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur [$p = 0,00 < 0,05$].

Bu sonuca bakarak zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticilerinin günlük çalışmalarını yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştirdikleri, her bir işi bir kere ele aldıkları, mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirledikleri, planlama yapmadan önce ulaşmak istedikleri hedefi net bir şekilde belirledikleri, gün sonunda planlarının ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ettikleri, günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitirdikleri, sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler aldıkları, rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaptıkları, işlerine ve toplantılara zamanında geldikleri, belirli bir zamanda belirli bir işi bitirdikleri, günlük planlarını yazılı olmaktan çok kafalarında tasarladıkları, bilgisayar ve internette etkin bir şekilde faydalandıkları, işleriyle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama, toplantı) işaretledikleri, yakın tarihte program, tören, kutlama, toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçirdikleri, üzerinde çalıştıkları işleri, boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddettikleri, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler bulma konusunda zaman yönetimiyle ilgili yayın okumayan ilköğretim okulu yöneticilerine göre zamanlarını daha etkili ve verimli kullandıkları ifade edilebilir.

4.11.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları ” Hakkındaki Görüşleri

Aşağıda “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman tuzakları” hakkındaki görüşlerine ilişkin veriler ile bu verilerin analiz ve yorumları verilmiştir.

Tablo 51. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Veriler

Boyut	Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma	n	\bar{X}	ss
Zaman Tuzakları	Okuyorum	35	52,08	13,64
	Bazen Okuyorum	104	50,14	11,46
	Okumuyorum	31	47,70	8,97
Toplam		170	50,10	11,56

Tablo-51’de göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüş ortalamaları vardır. “Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkeni için “zaman tuzakları” boyutunda en yüksek görüş, $\bar{X} = 52,08$ ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okuduğunu belirtenlerde; en düşük görüş ise $\bar{X} = 47,70$ ile zaman yönetimiyle ilgili yayın okumadığını belirtenlerde görülmüştür. Tablo-51 incelendiğinde “okuyorum” seçeneğinden “okumuyorum” seçeneğine doğru bir düşüş gözlenmektedir. Gözel (2009) araştırmasında da öğretmenler açısından benzer sonuçlar bulmuştur. Gözel (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı araştırmasında “zaman harcattırıcılar” adını verdiği ve bu çalışmanın “zaman tuzakları” boyutuyla benzeşen maddeler içeren boyutunda “zamanı iyi değerlendirme ile ilgili yayın okuma düzeyi” değişkeni açısından en yüksek görüş, $\bar{X} = 16,92$ ile zamanı iyi değerlendirmeye ilgili yayın okuyan öğretmenler; en düşük görüş ise $\bar{X} = 16,00$ ile okumayan öğretmenler olarak bulunmuştur. Bu durumu yorumlayabilmek için aşağıdaki Tablo-52’de verilen tek faktörlü varyans analizi sonuçlarını incelemek gerekir.

Tablo 52. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Zaman Yönetimiyle İlgili Yayın Okuma” Değişkenine Göre “Zaman Tuzakları” Hakkındaki Görüşlerini İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	315,33	2	157,66	1,18	0,30
Grup içi	22291,96	167	133,48		
Toplam	22607,30	169			

Tablo 52’ye göre “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre yöneticilerin “zaman tuzakları” boyutunda ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. [$p= 0,309 > 0,05$]. Bu sonuçtan yola çıkarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” konusundan bağımsız olarak benzediğini, aralarında anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz. Gözel’in (2009) araştırmasında ise öğretmenler açısından farklı sonuçlar bulmuştur. Gözel (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri arasında yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin “zaman harcattırıcılar” hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur [$p = 0,042 < 0,05$].

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, istatistiksel yöntemlerle elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere ve araştırma özetine yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Çanakkale ilinin il merkezi, ilçe merkezleri (Gökçeada ve Bozcaada hariç) ile belde ve köylerindeki 126 resmi ilköğretim okulunda bulunan okul müdürü, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerindeki 200 ilköğretim okulu yöneticisine anket uygulanmış, 170 anket değerlendirmeye alınmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini araştıran bu araştırmanın sonucu elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Araştırmanın örneklem olarak alınan gruptaki yönetici sayısı çalışma evrenindeki yönetici sayısının % 90,60'ını, evrenin ise % 86,81'ünü kapsamaktadır. Buna göre örneklem grubunun Çanakkale ilinin tamamında bulunan 167 ilköğretim okulu ve 346 yöneticinin önemli bir kısmını kapsadığı görülmektedir.

2. Araştırmaya katılan yöneticilerin zaman yönetiminin “zaman planlaması” ve “zamanı etkin kullanma” boyutlarına ilişkin görüşleri, elde edilen bulgulara göre “katılıyorum” düzeyinde; “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüşleri ise elde edilen bulgulara göre “fikrim yok” düzeyinde gözlemlenmiştir. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerin zaman planlaması ve zamanı etkin kullanma konularında farkındalık seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetiminin “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin görüşlerinde “cinsiyet” değişkenine göre erkekler aleyhine bir durum gözlenmiştir.

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin “medeni durum” değişkenine göre zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” “zaman

tuzakları” boyutlarında araştırmanın bulgularına göre “medeni durum” değişkenine anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yöneticilerin, zaman yönetiminin üç boyutunda evli veya bekâr olmalarına bakılmaksızın benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

5. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim durumu” değişkenine göre zaman yönetiminin, “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” boyutlarında yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yöneticiler eğitim seviyesinden bağımsız olarak zaman yönetiminin üç boyutunda da birbirlerine yakın görüşlere sahip olduğu görülmüştür.

6. İlköğretim Okulu yöneticilerinin “branş” değişkenine göre zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin “zaman planlaması” boyutunda sınıf öğretmenleri lehine bir durum görülmektedir. Sınıf öğretmeni yöneticilerin diğer branş öğretmenleri yöneticilere göre zamanı planlama konusunda daha iyi olduğu ifade edilebilir. “Zamanı etkin kullanma” boyutunda “branş” değişkenine göre sınıf öğretmenliği branşındaki ilköğretim okulu yöneticilerin diğer branşlardaki ilköğretim okulu yöneticilerine göre zamanı daha etkin kullandıkları görülmektedir. “Zaman tuzakları” boyutunda ise “branş” değişkenine göre sınıf veya branş öğretmeni olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani “zaman tuzakları”na yakalanma bakımından sınıf veya diğer branş öğretmeni olmak arasında bir fark bulunmadığı söylenebilir.

7. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre zaman yönetiminin zaman planlaması” boyutunda yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ancak bu farkın yöneticilikteki hizmet yılına göre oluşturulan grupların birbirleriyle karşılaştırılması sonucu anlamlı bir seviyede olmadığı görülmüştür. “Zamanı etkin kullanma” boyutunda zaman yönetiminin “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın istatistiksel olarak incelenmesi sonucu yöneticilikteki hizmet yılı 1 – 5 yıl arası olan yöneticilerle 16 – 20 yıl arası olan yöneticiler arasında “zamanı etkin kullanma” açısından anlamlı olduğu ve 16 – 20 hizmet yılı aralığında olan yöneticiler lehine bulunduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla hizmet yılı 16 – 20 yıl aralığında olan yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yılı 1 – 5 yıl aralığında olan yöneticilere göre zamanı daha etkili ve verimli olarak kullandıkları ifade edilebilir.

Zaman yönetiminin “zaman tuzakları” boyutunda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre ise yöneticiler arasında “zaman tuzakları” hakkındaki görüşleri açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin, “zaman tuzakları” boyutunda “yöneticilikteki hizmet yılı” değişkenine göre yakın görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

8. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin “okulun bulunduğu yer” değişkeni açısından “zaman planlaması” boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman planlaması ile ilgili konulardaki görüşleriyle ilgili okulun il, ilçe, belde ya da köyde olması açısından bir fark bulunmadığı ifade edilebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin “zamanı etkin kullanma” boyutunda “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre olan görüşlerinde ise görev yaptıkları okulun bulunduğu yer il merkezi olanlarla ilçe merkezi olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri lehinedir. Öz ifadeyle il merkezinde bulunan okullarda görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri ilçe merkezinde görev yapan yöneticilere göre zamanı daha etkin ve verimli kullanmaktadırlar. “Zaman tuzakları” boyutunda ise “okulun bulunduğu yer” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu sonuca göre “zaman tuzakları”na yakalanma bakımından ilköğretim okulu yöneticileri arasında okulun bulunduğu yerden bağımsız olarak herhangi bir farkın bulunmadığı söylenebilir.

9. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre zaman yönetiminin, “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma” ve “zaman tuzakları” boyutlarında “okulun büyüklüğü” değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin görev yaptıkları okulların büyüklüğünden (öğrenci sayısı) bağımsız olarak zaman yönetiminin 3 boyutunda da birbirlerine yakın görüşlere sahip olduğu gözlenmiştir.

10. İlköğretim Okulu yöneticilerinin zaman yönetiminin “zaman planlaması” boyutunda “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” boyutunda okuyanlarla bazen okuyanlar ve okumayanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlar lehine olduğu görülmüştür. Bu durumda zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticileri, zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyan ve okumayan yöneticilere göre zamanlarını planlamada daha iyi olduğu ifade edilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlarla okumayanlar arasında “zamanı etkin kullanma” boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyanlar lehinedir. Bu durumda, zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticileri, zaman yönetimiyle ilgili yayın okumayanlara göre zamanı etkin ve verimli kullanma konusunda daha iyi olduğu ifade edilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” değişkenine göre “zaman tuzakları” boyutundaki görüşleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak ilköğretim okulu yöneticilerinin zaman tuzaklarına ilişkin görüşlerinin “zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma” konusundan bağımsız olarak benzediğini, aralarında anlamlı bir fark olmadığını söyleyebiliriz.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılar, okul yöneticileri ile il ve ilçe yöneticileri ve eğitimle ilgili politika oluşturucular için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmacılara Öneriler

1. Araştırma bulgularına göre, erkek yöneticilerin zaman tuzaklarına bayanlardan daha fazla yakalandığı gözlenmiştir. Cinsiyet farkının doğurduğu hangi özelliklerin bu duruma sebep olduğu ve erkekler lehine bunların aşılmasının mümkün olup olmadığı daha detaylı olarak incelenmesi konusunda çalışmalar yapılabilir.

2. Yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin “zaman planlaması” ve “zamanı etkin kullanma” boyutunda “brans” değişkenine göre sınıf öğretmenleri lehine tespit edilen durumun branştan kaynaklanan hangi gerekçe yahut özellikler sonucu ortaya çıktığı, sınıf öğretmenlerinin aldığı eğitimle ya da sınıfta daha uzun süre kalmaları vb. şekilde bu durumun açıklanıp açıklanamayacağı konularında araştırma yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

3. Bu araştırmada zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticileri, zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyan ve okumayan yöneticilere göre zamanlarını planlamada daha iyi olduğu bulunmuştur. Yönetici görüşlerinin zaman yönetimiyle ilgili yayın okumalarından hangi düzeyde etkilendiği konusunu açıklığa kavuşturma konusunda araştırma yapılabilir.

5.2.2. İlköğretim Okulu Yöneticileri ile İl ve İlçe Yöneticilerine Öneriler

1. Yöneticiler, araştırma sonuçlarını incelemeli, zaman yönetimi hakkındaki kendi görüşlerinin neler olduğu hakkında durum tespiti yapmalıdırlar. Bunun için alanda yapılan diğer araştırmaları da incelemeli, kendi durumunu araştırmaların sonuçları çerçevesinde değerlendirmelidir.

2. Yöneticiler, zaman yönetimiyle ilgili farkındalık düzeylerini artırma hususunda kendilerini geliştirmelidirler. Zaman ve onun etkili ve verimli kullanımı demek olan zaman yönetiminin önemini dikkate alarak konuyla yakından ilgilenmelidir. Araştırmada ortaya çıkan, zaman yönetimiyle ilgili yayın okuyan ilköğretim okulu yöneticilerinin, zaman yönetimiyle ilgili yayınları bazen okuyan ve okumayan yöneticilere göre zamanlarını planlamada ve zamanı etkili kullanmada daha iyi olduğu bulgusundan yola çıkarak konuyla ilgili okumalar gerçekleştirilmeli, bu konuda düzenlenen konferans, seminer vb. eğitimlere katılmaya özen göstermelidirler. Zamanı yönetmenin aslında yaşamı yönetmek olduğunun bilinciyle bu konuya önem vermelidirler.

3. Araştırma sonucunda ortaya çıkan “zaman tuzakları” boyutuna ilişkin yönetici görüşlerinin “fikrim yok” düzeyinde çıktığı dikkate alınarak yöneticiler zaman tuzaklarının neler olduğu ve bunlara yakalanmamak için yapılması gerekenler hakkında daha dikkatli olmalı, bilinçli hareket etmelidirler.

4. Zaman yönetimine ilgi duyan bir okul yöneticisinin, bu konuda ileri eğitimlere katılması temin edilmeli, daha sonra söz konusu yöneticinin görev yaptığı mahalde

bulunan yöneticilere hizmet içi eğitim faaliyeti şeklinde düzenlenebilecek eğitimler vermesi sağlanmalıdır.

5. İl ve ilçenin milli eğitim yöneticileri araştırma sonuçları doğrultusunda il veya ilçe düzeyinde üniversite öğretim elemanlarından faydalanarak konferans, seminer, kurs ve benzeri eğitim programları düzenlenmelidir.

5.2.3. Eğitimle İlgili Politika Oluşturuculara Öneriler

1. Zaman yönetimi konulu ders ve etkinliklerin eğitim fakültelerinin programları ile eğitim yönetimi ilgili yüksek lisans ve doktora programlarına alınması sağlanmalıdır.

2. Zaman yönetimi konulu hizmet içi eğitimlerin mahalli ve merkezi düzeyde verilmesini temin edecek düzenlemeler yapılmalıdır.

3. Zaman yönetimiyle ilgili sertifikalı eğitimler düzenlenmeli, bu konuda hakemli dergilerde makale yayınlar ile konuyla ilgili bilimsel çalışmalarda bulunan yönetici ve öğretmenlere atamalarda belirlenecek derecelendirme aralığına göre artı puanlar verilmesi temin edilmelidir.

4. Zaman yönetimi ile ilgili konuların ve araştırmaların Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversite yayın organlarında daha fazla işlenmesi ve yer alması sağlanmalıdır.

5. İnsan kaynakları eğitimlerine bakıldığında sayıca oldukça az olan zaman yönetimi konusuna dikkatlerinin çekilmesi için yönetici ve öğretmenlere verilen seminer, konferans, sempozyum vb. türden etkinliklerin artırılması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abay, M. (200). Zamanı değerlendirmek. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (4.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adair, J. ve Adair, T. (1993). *Zaman yönetimi*. (B. Güngör,Çev.). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Ağaoğlu, E. ve Kesim, E. (2005). *Anadolu Üniversitesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki görüşleri*. XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi bildiriler kitabı içinde (166–172). Denizli: Pamukkale Üniversitesi
- Akatay, A. (2003a). *Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Akatay, A. (2003b).Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300.
- Akçay, C. ve Başar, M.A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (38), 170-197.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın ili Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Aksüt, M. ve Zeki Aktaş. (2006). İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi uygulaması ve uygulamaya etki eden unsurlar. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 35 (170), 83-95.

- Alay, S. (2000). *Seçilmiş üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, Aydın. (1999). *İlköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi.
- Allan, Jane. (2004). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede zaman yönetimi*, (M. Zaman, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Altınok, Vicdan. (1994). *Eğitim kurumlarında zaman yönetiminin verimlilik üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arazsu, Onur. (2005). *İstanbul ili Kâğıthane ilçesinde çalışan ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımı kapsamında yer alan görevlere ayırdıkları zamanın belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, C. (2010). *Zaman yönetimi ve zaman yönetimince dönüştürücü liderlerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi.
- Atkinson, J. (1997). *Zamanı yönetme sanatı*, (C. S. İslam, Çev.). İstanbul: Nehir Yayınları.
- Atmaca, Aylin. (2006). *Zaman nasıl kullanılır?* (1. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Arı, M. (1996). *Türkiye`de kaymakamların zaman yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4.basım). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

- Aypay, A. ve Işık H. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3), 349-36.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme* (2.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Balıkçı, Y. (1991). *Zaman yönetimi ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbaşıoğlu, C. (1998). *Eğitim yöneticiliği* (4. Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Britton, B. K., & Tesser A. (1991). Effects of time management practices on college grades. *Journal Of Educational Psychology*, 83(3), 405–410.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (15.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*, Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Covey, R.S., Merrill, A.R. ve Merrill. R.R. (1998). *Önemli işlere öncelik*. (O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çağlayan, A. (2005). *İlköğretimlerde eğitimde yönetim yönetimde kalite*. İstanbul: Bilge Yayınevi.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 123-135.
- Değirmenci, Y. (2010). *Eğitim ve öğretimde zaman yönetimi*. İstanbul: Bedir Yayınevi.
- Demir, H. (2003). *Zaman yönetimi ve gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi.
- Demirel, E. T. ve Ramazanoğlu F. (2005). “Yöneticiler açısından etkin zaman yönetimi tekniklerinin değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 30-35.
- Demirel, G. (1997). *Gurulardan yönetim taktikleri*. İstanbul: Hürriyet Ofset Matbaası.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2007). Öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişki (İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği). *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 34-47.
- Deniz, A. (2004). *Eğitim yöneticilerine öneriler*. İstanbul: Zambak Yayınları.
- Derman, T. (1995). *Zaman yönetimi ve banka üst kademe yöneticileri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Doğan, M. (1996). *Büyük Türkçe sözlük* (11.Baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Drucker, P. F. ve Maciariello J. (2011a). *Etkin yöneticinin seyir defteri*, (çev. Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (2011b). *Büyük değişimler çağında yönetim*, (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, P F. (1996). *Etkin yöneticilik* (2. Baskı). (A. Özden ve N. Tunalı, Çev.). İstanbul: Eti Kitapları.

- Dryden, W. *Ertelemek yaşamı kaçırmaktır* (2000). (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- Erdem, R. (1997). *Zaman yönetimi ve hastane üst yönetimi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdul, G. (2005). *Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Fritz, Roger. (1994). *Think like a manager*. New York: National Seminars Publications.
- Fry, R. (2001). *Zaman nasıl yönetilir?*. (F. Kurtulmuş, Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gelb, M J. (2002). *Düşünmenin tam zamanı*. (T. Bilgiç Çev.). İstanbul: Arion Yayınevi.
- Gözel, E. 2009. *İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü N. (2001). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (25), 87–106.
- Gümüş, M. 2002. *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürbüz, K. (2001). *Zaman yönetimi ve takımlar açısından zaman yönetimi etkinliğinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güreşçi, M. (2005). *Yönetsel zamanda etkinlik: Teori ve askeri birliklerde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürpınar, S. (1992). *İşletme yönetiminde zaman kullanımı ve uygulamadan örnekler* yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Hall, B. L., & Hirsch, D. E. (1982). An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3, 73-96.
- Haynes, M. E. (1999). *Kişisel zaman yönetimi*. (Y. Bülbül, çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ttd. Şti.
- Heidegger, M. (2001). *Zaman ve varlık üzerine*. (D. Kanıt, Çev.). Ankara: A Yayınevi.
- İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, 25212; Mart 2003.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu (222 S.K.), Resmi Gazete, 10705; Ocak 1961.
- İşcan, Ö. F. (1999). *Bilgi toplumunda zaman yönetimi ve bankacılık sektöründe yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Seher. (2008). *Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin akademik başarıları üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jandt, F. (1998). *Yönetim sorunlarına etkili çözümler*. (L. Akın ve V. Diker, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Josephs, R. (1997). *Zaman yönetimi*. (Ö. Koşar, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Kaplan, M. Değişen Türkiye. *Kaynaklar Dergisi*, 4 (2), 1985, 2-3.
- Karagöz Y., Kınır S., Mesci M. ve Akbaş Z. (2010). Zamanın etkin kullanımını sağlayan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 97-108.
- Karaköse, T. (2009). "Okul müdürlerinin bireysel zaman yönetimi becerileri. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (42), 149-160.

- Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2009a). *Araştırmalarda rapor hazırlama* (15. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009b). *Bilimsel araştırma yöntemi* (19.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karşlı, M. D. (2006). Etkili okul yöneticiliği. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları Ltd. Şti.
- Katırcıoğlu, H. (1998). *İl sağlık örgütlerinde zaman yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi* (5. Basım). Ankara : Set Ofset Matbaacılık.
- Keenan, K. (2004). *Yöneticinin kılavuzu zamanı doğru kullanma* (3. Basım). (E. Koparan, Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kıdak, L. B. (2011). Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumlarının belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri uygulaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 160-172.
- Kıral, E. (2007). *İlköğretim okul yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için zaman kullanma biçimleri (Amasya İli örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi.
- Kocabaş, İ. ve Erdem, R. (2003). Yönetici adayı öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 191-202.
- Küçükahmet, L. (Ed.). (2004). *Sınıf yönetimi* (6.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lakein, A. (1995). *Zaman hayattır zamanı ve hayatınızı nasıl kontrol edersiniz?*. (S. Tezcan, çev.). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology, 79* (3), 381–391.
- Macan, T. H., Phillips A. P., Shahani C., & Dipboye R. L. (1990). Collage students' time management correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology, 82* (4), 760-768.
- Mackenzie, R.A. (1995). *Başarı ve zaman*, (G. Banger, Çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Mackenzie, R.A. (1989). *Zaman tuzağı*, (çev. Y. Güneri Çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- McKean, Michelle & Ranjita Misra. (2000). Collage students' academic Stress and its relation to their anxiety. Time management and leisure satisfaction, *American Journal of Health Studies, 16*, 41-51.
- MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü. (2001). *Zaman yönetimi endüstriyel teknik öğretimde toplam kalite*. 08 Ocak 2012 tarihinde <http://tedp.meb.gov.tr> adresinden erişildi.
- MEB Temel Eğitime Destek Programı. (2007). *Okul liderliği*. 15 Ocak 2012 tarihinde http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school_leadership_effective_leadership_T.pdf adresinden erişildi.
- Ranjita M. & McKean M. (2000). Collage students' academic stress and its relation to their anxiety, time management and leisure satisfaction. *American Journal of Health Studies, 16* (1), 41-51.
- Rodoplu, D. (2001). *Stratejik yönetim düzeyinde zaman yönetimi ve yetki devri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ölçer, F. (1999). Verimli zaman kullanımının etmenleri. *Amme İdaresi Dergisi, 32* (3), 129-148.

- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü* içinde. (s.1213). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Örücü, E., Kambur A. ve Tikici M. (2007). Farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 6 (20). 25 Mart 2012, <http://www.e-sosder.com>.
- Özçelik, G. (2006). *Moda eğitimi veren kurumlarda etkili zaman yönetimini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi.
- Özdemir, A. (2006). *Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (5. Basım). Ankara: Pegem A Yayınevi
- Özgüney, M.S. (1995). *Yönetici hemşireler açısından zaman yönetimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. (4 Mart 1990). Zaman savurganıyız, düşünenlerin düşünceleri. *Milliyet*. 15 Şubat 2012, <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/1990/03/04>.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz Melek. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sayan, İ. (2005). *Yönetici hemşirelerde zaman yönetimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Scoot, Duru. (1993). *Zamanı iyi değerlendirmek*. (N. Ağralıoğlu Çev.). Ankara: Kültür Bakanlığı.

- Scoot, M. (1997). *Zaman yönetimi* (2. Baskı). (A. C. Çelik, Çev.). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Senge, P. M. (2011). *Beşinci disiplin* (15.Baskı). (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Silahtaroglu, F. (2004). *Akademisyenlerde zaman yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Smith, H. W. (2007). *Hayatı ve zamanı yönetmenin 10 doğal yasası*. (A. Celbiş Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Smith, J. (1999). *Daha iyi... nasıl zaman yönetimi*. (A.Çimen Çev.). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik A. ve Soysal A. (Ed.). (2007). *Zaman yönetimi ve yönetsel zamanda etkinlik* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Tanpınar, A. H. (2010). *Saatleri ayarlama enstitüsü* (15. Baskı). İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Terzi, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trueman M. & Hartley J. (1996). A comparison between the time-management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students. *Higher Education*, 32(2), 199-215.
- Tutar, T. (Ed.). (2007). *Zaman yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Türk Dil Kurumu (2009). *Türkçe sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uğur, A., ve Kutlu, O. (2005). Zaman yönetimi programının etkililiğinin değerlendirilmesi. *XIV. Eğitim bilimleri kongresi kongre kitabı* içinde (ss.359–364). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Van Fleet, J.K. (1994). *Yöneticilerin yaptığı en büyük 22 hata*, (A. Haykır, Çev.). Ankara: Öteki Yayınevi.

Veenman, S. (1984), Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research*. 54 (2), 143-178.

Yavuz, M. ve Sünbül, M. (2002). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumu, denetim odağı ve demografik faktörlerin zaman yönetimiyle ilişkisi*. 18 Mayıs 2012, <http://tef.selcuk.edu.tr/salan/sunbul/f/f10.pdf>.

Yenilmez, R. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işteki zaman tuzakları ve baş etme yöntemleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, 25-46.

EKLER

EK-1: Araştırma İzin Yazısı

T.C.
ÇANAKKALE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.17.00.20.02-311/
Konu : Anket Uygulaması.

26.04.2012*007216

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın
16.04.2012 tarihli ve 4354 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Murat SÜSİN tarafından, "İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri" konulu araştırma kapsamında, 07 - 17 Mayıs 2012 tarihleri arasında, merkez ve ilçelerde bulunan ilköğretim okullarındaki idarecilere, eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde anket uygulaması yapılması, ilgi yazıyla teklif edilmekte olup; Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; olurlarınıza arz ederim.

Dr. Saban KARATAŞ
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
26/04/2012
Canan HANÇER BAŞTÜRK
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK-2: İlköğretim Okulu Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi Anketi

Değerli Yöneticiler,

Bu anket formu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans düzeyindeki tez çalışması çerçevesinde yürütülen "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri" konulu araştırma kapsamında hazırlanmıştır.

Anket sonuçları bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Sadece anket formundaki maddelere size uygun seçeneği işaretlemeniz yeterli olacaktır.

Araştırmamıza yapacağınız katkı için teşekkür ederim.

Murat SÜSİN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgi Formu

Birinci Bölüm:

1. Cinsiyetiniz:

Bay () Bayan ()

2. Medeni durumunuz:

Bekar () Evli ()

3. Eğitim Durumunuz:

Öğretmen okulu () Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

4. Branşınız:

5. Yöneticilikteki Hizmet Yılıınız:

.....

6. Okulunuzun bulunduğu yer:

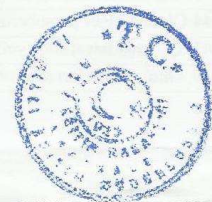
İl merkezi () İlçe merkezi () Belde () Köy ()

7. Okulunuzda bulunan öğrenci sayısı:

.....

8. Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma:

Okuyorum () Bazen okuyorum () Okumuyorum ()



	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1. Güne zamanı planlayarak başlarım.	()	()	()	()	()
2. Hafta başlarında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.	()	()	()	()	()
3. Her gün planlama için zaman ayırırım.	()	()	()	()	()
4. Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.	()	()	()	()	()
5. Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.	()	()	()	()	()
6. Okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama toplantı) programını yaparım.	()	()	()	()	()
7. Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.	()	()	()	()	()
8. Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.	()	()	()	()	()
9. Çok uğraş gerektiren işlerim için zamanı programlamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
10. Zamanı verimli kullanırım.	()	()	()	()	()
11. Amaçlarımın hepsini belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.	()	()	()	()	()
12. Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dahilinde gerçekleştiririm.	()	()	()	()	()
13. Her bir işi bir kere ele alırım.	()	()	()	()	()
14. Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	()	()	()	()	()
15. Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim.	()	()	()	()	()
16. Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	()	()	()	()	()
17. Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.	()	()	()	()	()
18. Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.	()	()	()	()	()
19. Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.	()	()	()	()	()
20. İşime ve toplantılara zamanında gelirim.	()	()	()	()	()
21. Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.	()	()	()	()	()
22. Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.	()	()	()	()	()
23. Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.	()	()	()	()	()
24. İşlerimle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama toplantı) işaretlerim.	()	()	()	()	()
25. Yakın tarihte program, tören, kutlama toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçiririm.	()	()	()	()	()
26. Üzerinde çalıştığım işleri, boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşırım.	()	()	()	()	()
27. Okul işlerimi engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddederim.	()	()	()	()	()
28. Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.	()	()	()	()	()
29. Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
30. Normal bir okul gününde, kendi özel işlerime, okul işlerimden daha çok zaman harcarım.	()	()	()	()	()
31. Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.	()	()	()	()	()
32. Okulla ilgili işlerimi son güne bırakırım.	()	()	()	()	()
33. Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.	()	()	()	()	()
34. Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor.	()	()	()	()	()
35. Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.	()	()	()	()	()
36. Ziyaretçiler sebebi ile (okul içinden veya okul dışından) günlük çalışmalarım aksar.	()	()	()	()	()
37. Öğrencilerin görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür.	()	()	()	()	()
38. Masam tertipli ve düzenlidir.	()	()	()	()	()
39. Çalışmalarımda, işimin harici internette çok zaman harcarım.	()	()	()	()	()
40. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.	()	()	()	()	()
41. Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum.	()	()	()	()	()
42. Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahattır.	()	()	()	()	()
43. Toplantılar nedeni ile (okul içi veya okul dışı) çalışmalarımı aksatmalar olur.	()	()	()	()	()
44. Okulda diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.	()	()	()	()	()
45. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.	()	()	()	()	()
46. Okul çalışanları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Balıkesir’de doğan araştırmacı ilk ve orta öğrenimini Balıkesir’de, lisans eğitimini ise Celal Bayar Üniversitesi Demirci Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünde tamamladı. Öğretmenliğe 1995 yılında başlayan araştırmacı MEB’nın açtığı sınavı kazanarak 2003-2007 yılları arası Azerbaycan’ın başkenti Bakü’de öğretmenlik yaptı.

Halen Çanakkale’nin Ayvacık ilçesinde okul müdürlüğü görevini yürüten araştırmacı evli ve üç çocuk babasıdır.

Araştırmacı ile iletişim muratsusin@hotmail.com adresi üzerinden gerçekleştirilebilir.