

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ:  
(ADİYAMAN/GÖLBAŞI ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül ARKCI**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ARALIK 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ:  
(ADİYAMAN/GÖLBAŞI ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül ARKCI**

**1203813045**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203813045 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Songül ARKCI", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ: (ADİYAMAN/GÖLBAŞI ÖRNEĞİ)" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Hacı DURAN  
Adıyaman Üniversitesi



**Jüri Üyeleri** : Prof. Dr. Hacı DURAN  
Adıyaman Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Osman ULUYOL  
Adıyaman Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



**Tez Savunma Tarihi:** 24 Aralık 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ: (ADİYAMAN/GÖLBAŞI ÖRNEĞİ)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



18.12.2014

Songül ARKCI

## ÖNSÖZ

Zaman, insanoğlunu yüzyıllardır düşündüren çok önemli bir kavram olmuştur. Herkese eşit olarak sunulmuş olan zaman, iyi yönetilerek daha verimli bir hale getirilirken iyi yönetilmediğinde çok çabuk eriyen ve tekrar kullanılması mümkün olmayan, depolanamayan bir süreçtir. Bilginin daha fazla önemsendiği, teknolojik yeniliklerin kullanılmasının zorunluluk haline geldiği bu dünyada farklı alanlarda çalışan insanlar işlerini daha hızlı, daha iyi, daha kaliteli yapabilme yollarını ararlar. Bunun için de ellerindeki kaynakları iyi kullanmak isterler. Bu kaynaklar içerisinde en stratejik ve çok önemli bir konumda olan zaman ve zamanın yönetimi günümüzde daha da önem arz eder. Bu zamanın iyi yönetilmesi etkin kullanımı ve zamandan daha fazla yararlanılması insanlar için kaçınılmaz olmuştur.

Bu araştırmada Adıyaman İli Gölbaşı İlçe merkezinde yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin zaman yönetimi ile ilgili görüşleri belirlenerek araştırma bulguları çerçevesinde öğretmenlerin zaman yönetimini olumlu etkileyen görüşleri doğrultusunda zaman yönetimi ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Yüksek lisans eğitiminin tüm aşamalarında destek, yardım ve rehberliğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Hacı DURAN'a

Araştırmada kullanılan veri toplama aracını cevaplayan Gölbaşı merkez İlköğretim okullarında görev yapan tüm meslektaşlarıma, hayatımın her anında yanımda olan, varlığı ve katkılarıyla büyük destek bulduğum eşim Mustafa ARKCI'ya ve oğlum Mehmet Kerem ARKCI'ya en içten dileklerle teşekkür ederim.

Aralık 2014

Songül ARKCI

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR .....	viii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT .....	x
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. GENEL BİLGİLER</b> .....	3
1.1 Zaman Kavramı ve Kapsamı .....	3
1.1.1 Zaman Kavramının Önemi .....	4
1.1.2 Zaman Türleri .....	6
1.1.2.1 Gerçek (objektif) zaman .....	6
1.1.2.2 Psikolojik (subjektif) zaman .....	7
1.1.2.3 Biyolojik (içgüdüsel) zaman.....	8
1.2 Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	8
1.3 Zaman Yönetimi Yaklaşımları .....	12
1.3.1 Düzenli Yaşama Yaklaşımı .....	12
1.3.2 Savaşçı Yaklaşım .....	13
1.3.3 Hedef Belirleme Yaklaşımı .....	13
1.3.4 ABC Yaklaşımı.....	14
1.3.5 Sihirli Araç Yaklaşımı .....	15
1.3.6 Beceri Yaklaşımı.....	16
1.3.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı .....	17
1.3.8 Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı .....	18
1.4 Zaman Tuzakları.....	18
1.4.1 Öz Disiplin Yokluğu.....	18
1.4.2 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği .....	19
1.4.3 Erteleme .....	20
1.4.4 Dağınık Masa ve Büro Düzeni.....	21
1.4.5 Hayır Diyememek.....	22
1.4.6 Aşırı Sosyal İlişkiler .....	23
1.4.7 Kararsızlık.....	24
1.4.8 Mükemmeliyetçilik .....	25
1.4.9 Önceliklerin Belirsizliği.....	26
1.4.10 Stres ve Zaman Baskısı.....	27
1.4.11. Acelecilik .....	29
1.5 Zaman Yönetiminin Yararları .....	30
1.6 Eğitimde Zaman Yönetimi .....	31
1.7 Konuyla İlgili Çalışmalar .....	32

1.7.1 Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	32
1.7.2 Zaman Yönetimiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	40
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	42
<b>2. GEREÇ VE YÖNTEM</b> .....	42
2.1 Araştırmanın Amacı .....	42
2.2 Problem Cümlesi .....	42
2.3 Sayıtlar.....	42
2.4 Sınırlılıklar.....	43
2.5 Hipotezler .....	43
2.6 Evren ve Örneklem .....	44
2.7 Veri Toplama Tekniği .....	44
2.8 Verilerin Analizi .....	44
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	45
<b>3. BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	45
3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	45
3.2 Zaman Yönetimine İlişkin Bulgular .....	48
3.3 Aritmetik Ortalamalara İlişkin Bulgular.....	60
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	64
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	64
<b>KAYNAKÇA</b> .....	66
<b>EKLER</b> .....	70
Ek-A: Anket Soruları .....	71
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	74

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b>	: Cinsiyet dağılımı. ....	45
<b>Tablo 3.2</b>	: Medeni durum dağılımı. ....	45
<b>Tablo 3.3</b>	: Eğitim durumu dağılımı. ....	46
<b>Tablo 3.4</b>	: Branş dağılımı. ....	46
<b>Tablo 3.5</b>	: Mesleki kıdem. ....	47
<b>Tablo 3.6</b>	: Okulun bulunduğu yer. ....	47
<b>Tablo 3.7</b>	: Okuldaki öğrenci sayısı. ....	48
<b>Tablo 3.8</b>	: Zaman yönetimi ile ilgili kitap okuma. ....	48
<b>Tablo 3.9</b>	: Güvenilirlik analizi. ....	48
<b>Tablo 3.10</b>	: Cinsiyet değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Mann Whitney U testi. ....	49
<b>Tablo 3.11</b>	: Kıdem değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	50
<b>Tablo 3.12</b>	: Medeni değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Mann Whitney U testi. ....	52
<b>Tablo 3.13</b>	: Eğitim durumu değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis Testi. ....	53
<b>Tablo 3.14</b>	: Okulun bulunduğu yer değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	54
<b>Tablo 3.15</b>	: Okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	55
<b>Tablo 3.16</b>	: Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma durumuna göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	56
<b>Tablo 3.17</b>	: Branş değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi. ....	58
<b>Tablo 3.18</b>	: Zaman planlaması. ....	60
<b>Tablo 3.19</b>	: Zamanı etkin kullanma. ....	61
<b>Tablo 3.20</b>	: Zaman tuzakları. ....	62



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>ODTÜ</b>	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Science
<b>s.s.</b>	: Standart Sapma
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>Vd.</b>	: Ve Diğerleri

## ÖZET

### ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ: (ADİYAMAN/GÖLBAŞI ÖRNEĞİ)

ARKCI, Songül

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı DURAN

Eylül-2014, 85 sayfa

Bu araştırma Adıyaman ili Gölbaşı ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev alan ve 9. sınıflara ders veren öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri 8 demografik sorudan ve 46 zaman yönetimine ilişkin sorudan oluşan anket yardımı ile toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya 58'i bay, 28'i bayan olmak üzere toplam 86 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyetin, kıdemin, medeni durumun, eğitim durumunun, okulun bulunduğu yerin, okuldaki öğrenci sayısının ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma durumunun öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin düşüncelerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman Yönetimi, Öğretmen, Gölbaşı, Ortaöğretim.

## **ABSTRACT**

### **TIME MANAGEMENT IN SECONDARY EDUCATION INSTUTIONS: (SAMPLE OF ADIYAMAN/GÖLBAŞI)**

ARKCI, Songül

Master, Department of Management

Supervisor: Professor Doctor Hacı DURAN

September-2014, 85 pages

This research aims to determine teachers opinions about time management who teach 9<sup>th</sup> grade secondary schools in province of Adiyaman/Gölbaşı. Research data was collected with the help of 8 demographic questions and questionnaire which consist of 46 questions about time management. The data was analyzed by SPSS 20 software package. There were 58 male and 28 female teachers in a total 86 participants in the research. As a consequence of this research, it was found that gender, seniority, marital status, level of education, location of the school, number of the students and level of reading publications on time management were not made significant difference on teachers time management opinions.

**Keywords:** Time Management, Teacher, Gölbası, Secondary Education.

## GİRİŞ

Türk Dil Kurumu online 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 (www.tdk.gov.tr). Zaman kavramının; en, boy ve derinlik gibi boyutlara sahip olmayışı sebebiyle net bir tanımını yapabilmek zordur (Örücü ve diğer., 2007: 10-11). Zaman, geri döndürülemeyen, ertelenmesi ve biriktirilmesi mümkün olmayan, verimli kullanılması gerekli olan bir kaynaktır (Kıdak 2011: 160). Her insanın aynı oranda sahip olduğu, ancak aynı oranda kullanılmayan oldukça değerli, evrensel bir kaynaktır.

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 düşüncesi ilk defa, meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olması amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da ortaya atılmıştır. Günümüzde ise dünyanın her yerinde faaliyet bir sektör haline gelmiştir. Zaman yönetimi konusunda esas düşünce, bir günlük zamanın en ufak diliminin dahi planlaması gerektiği, yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır. Zaman yönetimi, acil olmakla beraber çok da önemli olmayan günlük olayların baskısından kaçınmak amacıyla, açık hedeflerin belirlenmesi gerektiğini de savunur (Güçlü 2001: 87).

Öğretmenlerin örgütleme, planlama, koordine etme, yönlendirme ve denetleme gibi bazı fonksiyonları kendileri için ya da çalıştıkları eğitim kurumlarının işleri için uygulamaları zaman yönetimi açısından önemlidir. Bunun yanında öğretmenlik planlı olmayı, zamanı iyi yönetmeyi, zamanı verimli kullanmayı, olabildiğince zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi öncelikle öğretmenlerin bu konuda kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacak; dolaylı olarak da yetiştirdikleri öğrencilerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmelerine ve öğrenme başarılarına katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmanın amacı orta ğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek, cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, medeni durumu, eğitim durumu, kadro durumu ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma düzeyi gibi değişkenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerine etkilerini incelemektir.

Bu amaçla çalışmada öncelikle zaman ve zaman yönetimi kavramlarına yer verilmiştir. Gereç ve yöntem kısmında ise Gölbaşı ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin algıları değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER

#### 1.1 Zaman Kavramı ve Kapsamı

Zaman, ileriye doğru hareketlilik gösteren bir iş ya da oluşun içinde geçtiği veya geçmekte olduğu dinamik bir süre olarak tanımlanmaktadır (Scoot, 1997:9). Zaman, kim olduğumuza veya ne yapmaya çalışmakta olduğumuza aldirmaksızın aynı hızda hareket eder (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003:17).

Geçmişten bu yana filozoflar ve bilgeler farklı zaman tanımları yapmışlardır. Zamanın mutlak olduğunu belirten Newton, zaman evrenin var olsa da olmasa da var olduğunu söylemiştir. Leibnitz ise Newton'un tanımını alt üst ederek "zaman, kendi başına bir varlık değil, olaylar sırasdır" tanımlamasını yapar. Leibnitz'in görüşü olayların dışında bağımsız bir varlık olmadığı savıyla Einstein tarafından desteklenmiştir. Smith (1998) ise zamanı, "olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreç olarak tanımlamış olsa da zaman kavramı konusunda ortak bir tanımda birleşilememiştir (Smith, H. 1998: 23-24). Sabuncuoğlu'na (1995) göre ise, zaman herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Zaman eşi olmayan bir değerdir ve kimse zamanı ne kiralayabilir, ne satın alabilir ne de kiraya verebilir (Drucker,1992:37).

Einstein'in belirtmiş olduğu gibi, geçmiş, şimdi ve gelecek birer yanılısamadır; fakat vazgeçilmezdir. Zaman gerçekten de insanlar için vazgeçilmez bir olgudur. Zaman, bir anlamda kişileri doğumdan ölüme taşıyan, içinde yüzdüğü, akan bir nehir gibidir (Akoğlu, 2000: 24).

Bu akıp giden zaman, toplanamaz, depolanamaz, ikram edilemez, durdurulamaz, bir mal gibi kullanılamaz ve hiç bir şekilde yeri doldurulmaz.

Zamanın yerini hiç bir şey alamayacağı için zaman eşittir hayat demektir. Zaman tanımı Peter Drucker'a göre "en kıt", Mackenzi'ye göre "son derece nazik", Lakein'e göre "temel bir kaynak" olarak farklılık göstermektedir. Zamandan tasarruf sağlamak yaşamdan tasarruf sağlamaktır. Tüketile zamanın geri döndürülmesi mümkün değildir (Can, 1992: 269).

### **1.1.1 Zaman Kavramının Önemi**

Zaman, modern yönetim anlayışında önemli bir üretim faktörüdür. Aynı zamanda yatırımlar için temel yapıya sahip olduğu da kabul edilmektedir (Webber, 1972: 77; Akt. Yılmaz ve Aslan, 2002: 25). Zaman bütün üretim girdileri arasında kontrolü en zor kaynak olarak kabul edilmesine rağmen, ne yazık ki, bugüne kadar en kötü kullanılan kaynak olmuştur. Zamanın iyi kullanılabilmesi etkili bir yönetim sisteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Zamanı iyi şekilde kullanmanın en önemli koşulu zamanın önemini farkında olmamızın kaçınılmazlığıdır. İnsanlar günlük yaşamlarında hızla akıp giden zamanın farkında olamamaktadırlar. Zamanın geri dönüşü olmadığından, amaç zamana hakim olmak değil, kişinin kendini zaman içinde kontrol edebilmesi, yönetebilmesidir. O halde sorun zamanda değil, sorun bireylerde yani zaman içinde kendini yönetebilme gücü olmasına rağmen bu gücün farkına varamamış kişilerdedir. Önemli olan ne kadar zamana sahip olduğumuzda değil, var olan zamanımızı ne düzeyde iyi kullandığımızdadır(Yılmaz ve Aslan, 2002: 25-26).

Zaman, tüketildiğinde yeniden elde edilmesi mümkün olmayan bir özelliğe sahiptir. Zaman, bilinçsizce tüketilmemeli, bir kez geçip gitti mi, yapmak istediğiniz iş için çok daha az zamanınız kalmış demektir(Keenan, 1996: 5). Franklin zamanın önemi ile ilgili düşüncesini şöyle ifade etmektedir: hayatı seviyorsanız zamanı boşa harcamayın çünkü, hayat zamandan oluşmuştur(Adair ve Adair, 1993: 16).

İnsanın sahip olduğu kaynaklar içerisinde zaman oldukça farklı özelliklere sahiptir. Zaman, değerini tam olarak belirleyemediğimiz geleceğin en esrarlı kaynağıdır. Zaman ışık dalgaları gibidir ancak onlar gibi yayılmaz(Tutar, 2011: 35). Zaman geçmişten bugüne gelen, bugünden geleceğe giden, sürekli, geri dönüşü olmayan tek yönlü bir akışa sahiptir(Ilgar, 2005: 145). Zaman ve hayat aynı anlamda kullanılabilir kavramlardır. Geçen zamanın yeri asla doldurulamayacağı gibi telafi de edilemez.

Zamana verilen değer, hayata verilen değeri yansıtır dolayısıyla zamanı boşa geçirmek, hayatı boşa geçirmektir. Buna karşılık zamanı kontrol altına almak ve ona hükmetmek, hayatı kontrol altına almak ve ona hükmetmek anlamına gelir(Sabuncuoğlu vd., 2010:12). Zamanı, üzerinden geçip gidilen bir boşluk olarak algılamak doğru değildir; onu elde edilip kullanılacak bir kaynak, her gün kurulan pazarın en kıymetli bir malı ve hayatta insana verilmiş en kıymetli bir sermaye olarak algılamak gerekir. İnsanların zamana gereken önemi vermeyen tutumu, onu serbest ekonomik niteliği olmayan, bol bir kaynak olarak algılamasından kaynaklanmaktadır. Eğer birey günlük hayatını sürdürmek için kullandığı kaynaklara ödediği bedeli zaman için de ödemiş olsaydı, zamanı şu anda olduğundan daha rasyonel kullanırdı. Bütün kaynaklar gibi zaman da kullanılabilir ve ondan istifade edilir. Ona olan ihtiyaç, bol olarak algılansa da hep eksiktir. Daha fazla zamana hep ihtiyaç vardır(Akyüz, 2000: 93).

İnsan ile zaman arasında kurulan bu karşılıklı bağımlılık ve tüketim, doğru kullanıldığında önemli faydalar sağlayarak insanları ödüllendirirken, yanlış kullanıldığında insanlara çok ağır bedeller ödeme sorumluluğunu yükleyebilmektedir. Bu anlamda zamana; işi, sorumluluğu ve cinsiyeti ne olursa olsun tüm insanları yakından ilgilendiren, evrensel bir kaynak olarak bakılabilir. Zamanın evrensel bir kaynak olma özelliği nedeniyle, herkes onun kendi üzerindeki etkisini belirleme ve faydasını azamileştirme sorunuyla karşı karşıyadır(Soysal, 2007: 273).

Rekabetin, şiddetini acımasızca arttırdığı, değişimin hızının ulaşılmaz bir boyut kazandığı, bilginin gün geçtikçe daha fazla anlam ifade ettiği, teknolojik yeniliklerin kullanılmasının kaçınılmaz bir zorunluluk haline geldiği günümüz küresel iş dünyasında, farklı alanlarda çalışan insanlar, yaptıkları iş ve işlemlerin süreçlerini nasıl daha kısa sürede ve daha iyi, daha kaliteli, amaçlara daha uygun bir şekilde yapabilmenin yollarını aramaktadırlar. Bütün bunlar yapılmaya çalışılırken sahip olunan kaynakların en etkin şekilde kullanılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu kaynaklar içerisinde zaman kaynağı, diğer kaynaklara oranla farklı özellikler arz etmektedir. Zaman alınıp satılmadığından, kiralanamadığından, ödünç alınıp verilemediğinden, başkaları ile değiştirilemediğinden, depolanamadığından, yeri doldurulamadığından, ikame edilemediğinden ve üretilip çoğaltılmadığından, diğer kaynaklara oranla daha farklı ve daha stratejik bir konuma sahiptir. Ayrıca, yapılan



iş, üretilen mamul, sunulan hizmet her ne olursa olsun yapılacak tüm faaliyetler zaman kaynağına gereksinim doğurmaktadır.

Zaman unsurunun dahil edilmediği hiçbir faaliyet alanı ve hiçbir süreç tanımlanamaz, her şey zaman içerisinde ortaya çıkar ve zamana gereksinim duyar. Bu nedenle, zamanın yönetilmesi, etkin kullanımı ve ondan daha fazla yararlanılması bireyler, örgütler ve hatta ülkeler açısından bir zorunluluk olmaktadır (Şimşek vd., 2007: 291-292).

### **1.1.2 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.

#### **1.1.2.1 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 (Karaoğlu 2006: 33). Zaman yönetimi açısından bakıldığında da zaman türleri arasında en önemli olan zaman gerçek zamandır. Çünkü zaman yönetimi ancak gerçek zamanın yönetimidir.

### 1.1.2.2 Psikolojik (subjektif) zaman

Herkesin bir günde eşit saati ve her yıl için aynı sayıda günü olduğu halde farklı bireylerin durumuna göre zamanlarını farklı şekilde algıladıkları görülmektedir (Şimşek vd., 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 kısalırken 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 kaçırma, 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 uydurmakta etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkar. Psikolojik zamanın, okul yöneticileri üzerinde pozitif bir etki yapması zaman yönetimi ile zaman baskısının azaltılması ile mümkün olabilecektir.

### **1.1.2.3 Biyolojik (içgüdüsel) 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 yasayan 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; is ve etkinliklerimizin doğru zamanda daha yüksek bir performansla yapmamızı ve etkili bir zaman yönetimini gerçekleştirmemizi sağlayabilir.

## **1.2 Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

İnsanlar açısından göreceli olan zamanın yönetimi için de literatürde değişik tanımlar yapılagelmiştir. Kişiler konuları kendisi açısından ifade ettiği biçimde yorumlama eğilimine sahiptir. Zaman yönetiminin konusu, zaman kavramının tanımlanması olmayıp, sahip olunan zaman içerisinde nelerin yapılabileceğinin planlanması konusudur(Erdem ve Kaya 1998).

Zaman yönetimi, amaç ve hedeflere ulaşma konusunda değerli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma uğraşdır. Günümüzde zaman kullanımı ya da zaman yönetimi kişiler açısından oldukça önemlidir. Zaman yönetiminin önemi sadece zamanı kontrol etmek anlamına gelmemektedir, fakat zamanın kontrolü insanların hayatının değerini artıran en önemli unsurlardan birisidir (Alay 2000).

Mackenzie (1989), insanın zamanı yönetemeyeceğini, çünkü akreple yelkovanın hareketinin bir insanın denetiminin dışında olduğunu belirtmektedir. Akrep ve yelkovan durmaksızın hareket eder ve insanlar ne yaparlarsa yapsınlar, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Önemli olan saati yönetmek değil, insanın zaman içinde kendisini yönetmesidir.

Eren'e göre (1996), zamanın kullanımı sırasında kişilerin karşılaştığı asıl problem, zamanı daha etkili nasıl kullanacağı noktasıdır. Bu sebeple bir kişinin birinci amacı, kapasitesini olabildiğince üst düzeyde kullanarak bir iş için harcanan zamanı minimuma indirmektir. Çünkü zamanın tasarruf edilemeyen, yalnızca tüketilen ve geri dönüşü imkansız olan özelliği nedeniyle, etkili ve verimli kullanılması gerekir.

Bu gereklilik "zaman yönetimi"nin önemine dikkat çekmektedir. Cüceloğlu (1997), zaman yönetimi kavramına başka bir perspektiften bakarak, akışının değiştirilmesinin mümkün olmadığı veya dondurulmasının mümkün olmadığı zamanı, yönetmek yerine, 'kişinin kendisini zaman dilimi içinde yönetebilmesi' ya da 'etkili yaşam için zaman kullanımı' kavramlarının kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

İnsanlar zaman yönetimiyle, işin özünde, daha çok zaman kazanmamaktadırlar, fakat daha iyi bir yaşam tarzı elde etmektedirler. Lakein (1995), zamanı yönetmek ve kontrol etmek için insanların şu soruyu cevaplaması gerektiğini savunmaktadır "Zamanımı kullanmamın en iyi yolu nedir?" Bu soruyu ise uzun vadeli hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, uygulanabilir etkinliklerin belirlenmesi dolayısıyla bunların organizasyonu en iyi şekilde yapılması olarak cevaplamaktadır.

Zaman yönetimi, zamanın, amaçları, sorumlulukları, zevkleri ve sosyal yaşamın içerdiği etkinlikleri bir arada yürütebilecek biçimde planlanması anlamına gelmektedir (Özgen 2001).

Atay'a göre (1999) zamanını iyi kullanabilen kişi, zannedildiğinin aksine kendisine ait bir zamanı bir tek konuda yoğunlaşarak değil, özel yaşam, çalışma

yaşamı, kişisel zevkler gibi farklı faaliyetler arasında pay edebilir. Zamanı bu anlamda yönetebilenler dikkatini kolaylıkla verebilen, organize etme becerisi yüksek, hayattan haz alan ama hayatını tesadüflere bırakmayan kişilerdir.

Uğur (2000), gün içinde vücudun biyolojik ritmini oluşturan ussal ve bedensel performansın en az, en çok olduğu zamanlar olduğunu belirtmiştir. Bu biyolojik ritme göre en önemli işleri, performansın en çok olduğu zamanlarda yapmak, önemsizleri ise sonraya bırakmak zamanı etkin kullanmak bakımından önemlidir.

Zaman yönetiminde önemli bir nokta da kişinin enerjisi ile faaliyetleri arasında bir uyum olmasıdır (Balcı 1990).

Chicago Üniversitesi'nde fizyolog olan Kleitman (Akt: Uğur 2000), vücut ısısının güne hızlı başlamada etkisini inceleyen çalışmalarında, 37 °C civarında olan vücut ısısında sağlıklı bir kişide dahi gün boyunca 1°C değişebildiğini açıklamaktadır. Kişinin uyku halindeki ve uyanık olma halindeki metabolizmasının farklı seviyelerde olması da insan enerjisinin farklılık göstermesine, sebep olur.

Uğur (2000), biyo-ritim bakımından bütün insanların çoğunlukla şu 3 gruptan birine ait olduğunu belirtmektedir: Sabahçılar, sabahları oldukça enerjiktirler. Öğlenciler, enerjileri öğle vaktinde tavan yapar ve sonra yavaşça azalır. Akşamları ise tüm performanslarının bittiği görülür. Öğleden sonracılar, zor uyanırlar, sabah saatlerinde uyuşuktur. Öğleden sonra ise enerji doludurlar. Öyle ise insanların performans düzeylerinin günün hangi zamanında yüksek olduğunu bilmeleri, zamanı verimli kullanma bakımından oldukça önemlidir.

Efil'e göre (1999), zaman iyi kullanılmıyor ve doğru yönetilmiyorsa başarıdan da söz etmek mümkün değildir. Aslında zamanı planlayamayan ve doğru kullanamayan kişi düşünmeye ve dinlenmeye de zaman bulamaz. Bu durum kişide kaygıya yol açar. Çok çalışmak verimli olmak değildir. Çok çalışma ile olumlu sonuçlar arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Önemli olan kişinin zaman içinde kendisini en iyi biçimde yönetebilmesidir.

Genellikle birçok insan zamanlarını etkili biçimde nasıl yöneteceğini bilmemektedir. Bireysel olarak zamanını etkili olarak kullanamayanlar, profesyonel anlamda hayatlarını ve günlük yaşamlarını da kullanamazlar. Zaman yönetiminin en doğru yolu kişinin hayatını en etkili şekilde yönetmesi ve planlamasından geçmektedir (Hendry ve Farley 2004).

Efil'e (1999) göre eldeki mevcut zamanı kontrol etmek son derece önemlidir. İnsanların günlük programı boyunca tam kontrol sağlamaları güçtür. Okul saatleri ve iş saatleri gibi bazı zamanlar düzene sokulmuştur. Zaman bu faaliyetler için kullanılır. Ancak belli bir zaman içinde bile yerine getirilen bu görev ve faaliyetlerin belli bir öncelik sırası vardır. Okulda zaman, derslere girerek, ders çalışarak ve öğrenerek geçer. Bu açıdan zaman çoğunlukla belirli görev veya ödevler tarafından kontrol edilir. Ancak belirlenmemiş zaman periyodu içinde farklı özgürlük dereceleri bulunmaktadır. Zamanı daha iyi kontrol etmede atılacak ilk adım onun nasıl kullanıldığını analiz etmekle başlar.

Buradan hareketle, öğrenciler için zaman kullanımına değinilecek olunursa; Yılmaz (2003), bir öğrencinin okuldayken geçirdiği saatler haricinde kalan zamanını çalışma, eğlenme ve dinlenme zamanı şeklinde bölebileceğini ve her biri için günün belirli saatlerini ayırabileceğini belirtmektedir. Çalışma, eğlenme ve dinlenme zamanını tertipli bir programla yapmayan öğrenci, zamanın büyük bir kısmını arkadaşlarıyla gezerek, oyalanarak geçirmeye yönelir. Tertipli bir program yapmak ve bunu aksatmadan uygulamak ilk başlarda kişiye zor gelse de bu şekilde bir uygulamanın devamlılığı, belirli saatlerde belirli işleri yapma alışkanlığı kazanılmasını sağlar.

Üniversitede öğrenci olmak, bir bakıma yeni bir hayata başlamaktır. Bu yeni hayat, yeni arkadaşlıklar, yeni özgürlükler ve yeni deneyimler sağlar. Öte taraftan, üniversite öğrencisi, bazı karmaşık işleri tamamlama ve ileriki yıllarda sahip olacağı meslek dalına ait bilgileri öğrenmek gibi işleri de başarmak durumundadır (Özgen 2002).

Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analiz, planlama ve program yapmayı gerektirir. Doğru bir planlamanın yapılması önceliklerin belirlenmesi, bu doğrultuda hedeflerin ve amaçların eksiksiz düzenlenmesi ile gerçekleşir (Haynes 1999).

## **1.3 Zaman Yönetimi Yaklaşımları**

### **1.3.1 Düzenli Yaşama Yaklaşımı**

Zaman yönetiminde ortaya çıkan problemlerin önemli bir bölümünün hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığı iddiasında olan bu yaklaşıma göre, iş ve işle ilgili her şeye bir çekidüzen verilmesi gerekmektedir. Bunun için de üç alan düzenli hale getirilmelidir: Nesnelerin, görevlerin ve çalışanların düzenlenmesi (Covey vd., 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 görenleri 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 anahtar 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 bitirmek yerine ertelenmiş olabilir. Aşırıya gidildiğinde planlama gücü bir zaafa dönüşür. Bu bireyler için olduğu kadar kurumlar için de geçerlidir (Covey vd., 1998: 357).

### **1.3.2 Savaşçı Yaklaşım**

Yapılması gereken her çalışma mutlaka gelecek düşünülerek yapılır. Bu nedenle gelecekte başarılı olmak için en önemli işlere ve projelere öncelik verilmelidir. Zamana karşı savaşan kişi, saldırıları durdurmak için bir şeyler yapmaz ise sistemin onu yok edeceğini bilir. Bundan dolayı "savaşçı yaklaşım" kendini koruma, verimli ve bağımsız çalışabilme amacı ile sahip olduğu zamanı korumak için savaşı (www.projeyonetimi.com).

Bu yaklaşım kendini yalıtma (telefonları kapatma, anlamsız iletişimleri reddetme vb), yalnız kalmak ve yetki devretmek gibi güçlü teknikleri içerir. Savaşçı yaklaşımı, bireyin kendi zaman sorumluluğunu kendisinin üstlenmesinin gerekliliğini savunur ancak başkalarını düşman gibi görür. Yapılacak etkinlik işbirliği gerektirdiğinde bireyin çevresindekiler hem ortak çalışmaya yanaşmayacak hem de soyutlandıkları düşüncesi ile daha fazla sorun yaratacaklardır.

### **1.3.3 Hedef Belirleme Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temelinde, "Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca" fikri vardır. Uzun, orta ve kısa süreli planlama, hedef belirleme, tahmin etme, motivasyona sahip olma ve pozitif bir düşünce şekli yaratma gibi yöntemler içerir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002: 34).

Kısa vadeli planlamada önemli olan yöneticinin günlük ve haftalık olarak yapılacak işleri düzenlemesi, programlaması ve bu işleri önceliğine göre bir sıraya koymasındır: Çoğu yönetici, bunun tersine hareket ederek hiç planlama yapmayarak, zamanını boşa harcar (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 özürü, besteci sağır olursa ne olur? Hayatlarında gerçekten de başka hiçbir şey yoksa, ne olur? Bu durum, kişilerde bir boşluk ve doyumsuzluğa yol açabilir (Covey vd., 1998: 359).

#### **1.3.4 ABC Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temel ilkesi: öncelikle en önemli işleriniz üzerine odaklanın ve çabalarınızı bu işlerinize yoğunlaştırın. Abc yaklaşımının içerdiği teknikler, değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralamasıdır. ABC yaklaşımı, Hedef Yaklaşımı'ndan esinlenir ve Hedef yaklaşımından farklı olarak önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler ve "çabalarınızı öncelikle, en önemli işleriniz üzerinde yoğunlaştırın" der. Abc yaklaşımı, ulaşmak istediklerinizi biliyorsanız çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerine yoğunlaştırırsanız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz iddiasını taşır. Aşağıdaki kolaylıkları sağlar:

- a. Her gün etkin bir şekilde planlanır.
- b. Kayıplar en aza indirgenir,
- c. Toplantılarda daima hazırlıklı olunmayı sağlar,
- d. Bir işin önemine göre ona vakit ayrılır.
- e. Fazla iş yükü reddedilir.

Yapılacak işlerde düzen ve ardışıklığı sağlar. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkı anlamamız noktasında bize ışık tutar. Yakın zamanlarda yazılmış yapıtlar incelendiğinde, yaşam boyu sürecek öncelikleri göz önünde bulundurmamızın gerekliliği açıkça ortaya çıkar. Bunlar, hayatta “önemli işler” olarak kabul ettiklerimizin, değerlerimiz ve inançlarımızla bağlantılı olduğunu ve değerlerimizi netleştirmenin, önemli işlerimizi öncelikle yapmamız gerektiği doğrultusunda bize bir çerçeve sağlayacağını söyler (Tutar, 2011; Sabuncuoğlu vd., 2010).

Değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini göz ardı etmesidir. Bu ihmal, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimsemesine yol açar. Bu değerler ise, insanlarda yalnızca engellenmişlik duygusunun oluşmasına neden olur. Engellenmişlik duygusu da bireyin başarısızlığına yol açar (Tutar, 2011; Covey vd., 1998).

Hayatımızın belli döneminde bir şeye değer vermemiz, onu elde ettiğimizde kalıcı bir mutluluk getireceği anlamına gelmez. Tarih, değer verdiklerine ulaştıkları halde başarıya ya da mutluluğa ulaşamayan örneklerle doludur (Covey vd., 1998: 360-361).

### **1.3.5 Sihirli Araç 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 vd., 1998: 361). Araçların verimli bir biçimde kullanılması şüphesiz oldukça önemlidir. Doğru kullanılan araçlar, ev kurmaktan yaşam kurmaya kadar, güçlü bir fark yaratabilir (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 vd., 1998: 362).

### **1.3.6 Beceri Yaklaşımı**

Beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelinde, muhasebe ya da kelime işlem gibi beceri olma anlayışına dayanır. Bu çok yaygın örgütsel bir yaklaşımdır. Bireyler, nasıl plan yapacaklarını, nasıl hedef belirleyeceklerini ya da nasıl yetki devredeceklerini bilmezlerse, ciddi sorunlar ortaya çıkar. Bu yaklaşıma göre, bireyler daha işlevsel olmak adına, bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanmalı, yapılacak

işler listesi oluşturmalı, hedef belirlemeli, yetki devretmeli, planlama yapmalı ve öncelikleri sıralamalıdır.

Bu yaklaşımın uygulanması ile bireylerin iş becerilerinin artması ve amaçlarının gerçekleştirilmesi sağlanır. Böylece performans da artar. Yine de beceri sahibi olmak, tek başına zaman yönetimi sorunlarına bir çözüm olmaz (Alay, 2000: 14).

### **1.3.7 İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, zaman yönetimindeki problemlerin, sosyal, çevresel, psikolojik veya kültürel sebeplere dayanan problemler şeklinde ortaya çıkabileceğini varsaymaktadır. İyileştirme yaklaşımına göre kişinin amacına aykırı veya yetersiz zaman yönetimi şeklinde ortaya çıkan çevre, kalıtım ve diğer etkinliklerin neticesinde ruhsal dünyasında eksiklikler oluşmaktadır. Bu yaklaşımın önerdiği çözüm, zaman yönetimi sorunlarını meydana getiren kültürel ve psikolojik faktörlerin iyileştirilmesidir (Tutar 2007: 69).

Çocukluk döneminde örnek aldığı birinden ya da aile kültüründen etkilenmiş olan kişi bir “mükemmeliyetçi” haline gelebilir; yetkisini devretmekten korkabilir, en basit şeyleri bile en ufak detayına varıncaya kadar yönetme eğimindedir, kaynakların etkili kullanımı dışındaki projelere yoğunlaşır ve bunlar üzerinde fazla zaman harcar. Çocukluktan gelen ve zamanla çevre baskısı ile benimsetilen “insanların hoşuna gitme” düşüncesi, reddedilme korkusu ile çok fazla yükümlülük ve çok fazla iş üstlenmeye dönüşebilir. “İşleri sürüncemede bırakan kişi”, geçmiş başarılarıyla başkalarını incitmişse ya da aile yaşamında pahalıya mal olmuşsa, başarısızlık korkusu kadar başarı korkusu da yaşayabilir. Önerilen çözüm, zaman yönetimi problemlerini meydana getiren sosyolojik ve psikolojik eksikliği iyileştirmedir (Covey vd., 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 kaldıracırlar. Ancak bu yaklaşımının çok farklı çözümler önermesi; genel, bütüncül

bir çözüm getirmemesi; gelecek yönelimli olmaktan çok geçmişe bakması onun zayıf yönleri olarak belirtilebilir.

### **1.3.8 Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı**

Kendini akıntıya bırakma yaklaşımına göre kişi kendini hayatın akışına bırakmayı öğrenmeli, hayatın olağan uyumuna dönmeli, hayatını, tabiatında var olan doğallık ve beklenmeyen fırsatlara açmalıdır. Bu yaklaşımda iç benlik tutarlılığıyla doğanın akışına uyumun birlikte düşünülmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşım, zaman yönetimine karşıdır. Bu yaklaşım, olması gerekenin kişinin zamanı yönetmesi değil, zamanla kendini doğal akışla bütünleştirmesi düşüncesini savunur. Bu yaklaşım, bireylerin ve medeniyetin gelişmesine katkısı olmayacak bir yaklaşımı içermektedir (Tengilimoğlu, vd. 2003, akt, Karaoğlan, 2006: 48).

Zaman yönetimi, bireylerin hem özel yaşamlarında hem de iş ve okul yaşamlarında edinmeleri gereken en önemli alışkanlıklardan biridir. Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin, akademik başarıları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

## **1.4 Zaman Tuzakları**

### **1.4.1 Öz Disiplin Yokluğu**

Yöneticinin örgütteki temel işlevlerinden biri faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlemektir. Bunları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, yöneticinin önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmesi gerekir. Bunun için çalışma ortamının kullanışlı olması gerekir. Ayrıca düzenli bir masa, etkili iletişim ve iyi bir dosyalama sistemine gereken önem verilmelidir (Can, 2002: 307).

Öz disiplin, dışarıdan herhangi bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin kendi isteği ile nedenleri kavrayarak, kendisini başarıya götüren doğru davranışları seçme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu özellik, kalıtsal olmayıp, yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır. Çocukları hayata hazırlayan anne ve babalar öz disiplin davranışını mutlaka çocuklarına kazandırmalıdır aksi takdirde çocuklar, büyüklerin yardımına muhtaçtır (Tutar, 2011: 80).

Yönetici bir örgütteki karar mekanizmasının beynidir bu nedenle kendi kendini yönlendirmektedir. Kendisinden neyin, niçin beklendiğinin farkında olmalıdır. Aynı zamanda, kendi ürettiğini kullanmak zorunda olan insanların yaptığı işin farkında olması, yaptığı işten de anlaması gerekir. Bunun için kişinin bir dizi aşamaları tamamlaması gerekir. Hepsi zaman alıcı olan, gereken ölçüde bilgiye, tartışmaya ve yönergeye ihtiyacı vardır. Kendi kendini yetiştiren, konular hakkında yeterli donanıma sahip olan yöneticiler etkin ve verimli olurlar (Drucker, 1993: 42; Akt. Sabuncuoğlu vd., 2010: 49).

Öz disipline sahip olmayanlar, zamanlarını israf edecekleri düşüncesiyle diğer insanlara çok kısa bir zaman dilimi ayırırlar. Oysa insanlara birkaç dakika harcamak zaman israfı olmayabilir. Gerçekten bir yarar sağlanmak isteniyorsa, işe ve sosyal etkinliklere asgari genişlikte bir zaman ayrılması gerekir. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplin davranışını kazanmış birey ile kazanmamış birey arasında önemli farklar vardır. Öz disiplini gelişmiş olan insanlar, daha başarılıdırlar; çünkü onlar kimsenin kontrolünde değillerdir. Başkalarının kontrolünde olmadıkları gibi, zamanın kontrolünde de değillerdir. Yapılacak işler için kendi planlarını oluşturduklarından dolayı sürekli zaman baskısı altında kendilerini hissetmezler (Tutar, 2011: 80-81).

#### **1.4.2 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği**

Bir hedef belirleme, mevcut durum ile planlı bir çatışma gösterir. Öyle ise tanıma göre, yeni bir şey yapmak, bir hedefe ulaşmak, rahatlık bölgelerimizin tanıdık, rahat coğrafyasından çıkarak 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 edememedir. 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 vd., 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, ulaştığınız 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).

### **1.4.3 Erteleme**

Erteleme davranışı, bir kararı almayı geciktirme, bir işi yapmayı sonraya bırakma, erteleme isteğine yönelik davranış eğilimi ya da bir kişilik özelliğidir (Milgram vd, 1998: 297). Ferrari, genel olarak erteleme davranışını, zamanı etkili bir şekilde planlama ve yönetme eksikliği kaynaklı, kişinin günlük olarak yapması gerekenleri yapmada yaşadığı zorluklar olarak tanımlar (Balkıs ve Duru, 2007: 352).

Erteleme davranışı, zamanı planlamada ve başarıya ulaşmada en büyük engellerden birisidir. Öğrenci için bir konu önemliyse ve öğrenci o konunun peşinden gitmiyorsa, erteleme davranışı ortaya çıkar. Erteleme, sadece büyük amaçların ertelenmesi şeklinde değerlendirilemez. Günlük hayatta sıradan olan işler de daha önemli amaçların alt basamaklarıdır. Ertelenen her bir iş, bir sonrakini etkiler. Odanın toparlanması, kuaföre gitme, uzun süredir aranmayan bir arkadaşın aranması, alışveriş yapma, bir arkadaşına doğum günü hediyesi alma vb. işlerdeki erteleme, daha önemli olan diğer işlerin de ertelenmesine neden olur. Benzer biçimde, önemli işlerin sürekli ertelenmesi, gündelik işlerin de aksamasına sebep olur. Bu kısır döngü bu şekilde sürer gider ve bir gün gelir ki içinden çıkılmaz hale gelir. Aranmadığından dolayı kırılan arkadaşlar, ödenmediğinden aksayan faturalar, toplanmadığından karışık olan odalar, alınan zayıf notlar, yetiştirilmeyen ödevler, ardı ardına gelerek

kişiyi sıkıntıya sokar. Sonuçta yoğun stres, sinir bozukluğu, başarısızlık duygusu ve bıkkınlık olur (Öğrenci Gelişim ve Danışma Merkezi, 2008).

Her ne sebeple olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman hırsızıdır (Smith, 1998: 43).Ertelene, bireyin kendi kendini aldatmasının bir sonucudur. Bir işi zamanında yapmak yerine uygun olup olmayacağı bilinmeyen başka bir zamana bırakmak, tamamen kendimizi zamanın akışına bırakmak ve tüm riskleri gözü kapalı kabul etmek demektir. Çünkü zamanla ertelenen işler, işlerin tamamlanma tarihine yaklaştıkça yapılması gereken acil işler arasına girecek ve ertelene ertelene yığılan ve aciliyetleri artan işleri tamamlamak mümkün olmayacaktır (Karaoğlan, 2006: 75). Böylece sahip olunan zaman, etkili ve verimli bir şekilde kullanılamayacaktır. Bu nedenle üniversite öğrencileri öncelikle ne tür işleri ertelediklerini ve bunların sebeplerini saptamalı ve harekete geçmelidir. Ayrıca ertelenen işlerin parça parça yapılması ve bu işler bittiğinde öğrencinin kendini ödüllendirmesi de, erteleme davranışını azaltıcı etmenlerdendir.

#### **1.4.4 Dağınık Masa ve Büro Düzeni**

Dağınık oda ve masa düzeni, zamanın verimli kullanılmadığının bir işaretidir. Bunun sebebiyse plansızlıktır. Dağınıklık ve düzensizlik, öğrencinin çalışmaları üzerinde kontrolü kaybetmesine, verimliliğin azalmasına, dikkatin dağılmasına, yorgunluk, stres ve böylece zamanın kaybedilmesine sebep olmaktadır. Kırtasiye ile dolu karışık bir masa, kâğıt birikintilerinin altında görkemli bir görünüş arz etmektedir. Zor ve sıkıcı projeler, yapılacak ödevler, okunacak kitap ve fotokopiler, dergiler vb masanın üzerinde durmadan birikir. Masanın üzerindeki kâğıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında yer açmaya çalışmaktan, önemli belgelerin yanlış yerlere konulması ve bunları aramak için zaman kaybedilmesi gibi dağınık masa ve oda düzeninden kaynaklanan düzensizlikten dolayı öğrenci büyük zaman kaybeder. Kişinin masası, üstünde bir şey sakladığı yer değil, çalışmalarını gerçekleştirdiği yerdir. Bu yüzden üniversite öğrencileri, masa üzerinde dikkatlerini dağıtacak kalabalıktan ve düzensizlikten kaçınmalıdır.



### 1.4.5 Hayır Diyememek

Tüm dikkatinizi önemli bir iş üzerinde toplamışken, üzerinde çalıştığınız iş ile hiç ilgisi olmayan bir konu hakkında konuşmak isteyen birisinin odanıza girmesi ya da telefon etmesi, bir kesintidir. Bu tür kesintileri önlemenin en kısa ve en yararlı yolu “Hayır” diyebilmektir (Adair ve Adair, 1993: 78).

“Hayır” diyebilmek etkin zaman yönetimi konusunda en etkili yöntemlerdendir. Bu etkili sözcüğü yaşamlarında kullanan bireyler başarılı olurlar. Lüzumsuz görüşmelere “hayır” demeyi beceremeyen ve başkalarının ricaları ile kendi işleri dışındaki işlere öncelik veren yöneticiler kendi işlerini yapmak için gerekli zamanı bulamayacaklardır (Erdem ve Kaya, 1998: 107).

Zaman yönetimi, bazen “hayır” dememizi gerektirecek bir aktivitedir. Çevremizdeki insanlara “hayır” diyemiyorsak, işlerimiz aksıyor demektir. Başkalarının ricalarına kolaylıkla “evet” diyebiliyorken, neden “hayır” kelimesini kullanmak daha zor gelir. Bu durumda öncelikle “hayır” demenin bizim için ne ifade ettiği düşünülmeli ve “hayır” dediğimiz zaman, neden çekindiğimizi bilmemiz gerekir (Tutar, 2011: 86).

Birçoğumuz günlük hayatta hayır derken genellikle kendimizi suçlu hisseder, yanlış bir iş yapıyor hissine kapılırız. Oysa unutulmamalıdır ki hedeflerinizi gerçekleştirmek için verilen kısıtlı bir zamanda iki işi aynı anda yapmak mümkün olmadığına göre birinden vazgeçmek gerekmektedir. Kendi işinizden vazgeçmek neden daha kolaydır? Hayır demek, karşınızdaki insanı kıracak ya da kızdıracak bir tutum takınmayı gerektirmez. Hayır derken bile kibar olmalı, yumuşak bir ses tonu kullanılarak, karşınızdaki insanın ihtiyaçlarını anladığınızı gösterebilecek jest ve mimikler kullanılmalıdır (Smith, 1998: 64).

Hayır demeyi başaramazsanız, kendinize ve başkalarına karşı sorumluluklarınız artacağı gibi başarı duygusunu tatmak da sizden uzaklaşacaktır. Eğer hayır demeyi öğrenirseniz gerçekten evet dediğinizde daha çok yardımcı olursunuz. Hayır demeyi öğrenmezseniz, size saygı gösterilmeyecek, değer verilmeyecektir ama görev listenizin de sonu olmayacaktır (Allan, 1999: 136).

Sencer (1995), zamanı etkili kullanmak isteyen bir yönetici hayır demeyi bilmeli ve hayatında uygulamalıdır. Ama yöneticiler genellikle hayır demeyi sevmediklerinden her işin bir parçasıyla ilgilenmeyi seçmelerine rağmen hiçbir işi tam olarak bitiremezler.

Zaman yönetiminde temel kural, başlanmış işi bitirmektir. Yarım bırakılmış her iş, zamanın boşa harcanması demektir (Akt. Kınır, 2007: 55).

Bir isteği reddederken karşı tarafın ümitlenmesine neden olacak “Şöyle bir düşüneyim” ya da “bilmem ki...” gibi sözcüklerle lafa başlamayın, olabildiğince çabuk davranın. Böylece karşı tarafın ümitlenmesini önlemiş olursunuz (Adair ve Adair, 1993: 79). Kendimiz dışındaki kişilerin onayını kazanmak için onların istekleri doğrultusunda ve onların öncelikleri ile yaşamak, insanın kendi yaşamından vazgeçip, başkasının yaşamına uygun bir yaşamın seçilmesi anlamına gelir. “Hayır” diyemediğimiz için zamanımızı kaybetmemiz, kendi önceliklerimizin ikinci planda kalması zamanla bize zaman kaybettirenlere karşı bir öfke duymamıza neden olacaktır. İşlerinde ilerleyen kişiler için, çevresindeki kişilerin artmasının doğal sonucu olarak bir sosyallik boyutu doğuracaktır. Çevre ile paylaşımların kontrolünü elden bırakmamak gerekir. Çünkü aşırı sosyallik bir zaman tuzağına neden olabilir. Sosyal bir kişilik olmak gerektiği kadarla sınırlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki herkes için zaman ayırmak kendimize zaman ayırmamak demektir (Tutar, 2011: 86).

#### **1.4.6 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).

### 1.4.7 Kararsızlık

Kararsızlık, en büyük zaman hırsızdır (Mackenzie, 1989: 143). Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunları algılama ve tanımlama, sorun ile ilgili bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, geliştirdiği bu alternatifleri karşılaştırarak aralarından birisini seçme işi olarak tanımlanabilir. Yöneticilik işi “Karar verme” olarak kabul edilebilir. Örgütler için bazen verilen kötü bir karar, kararsızlıktan daha iyi sonuçlar meydana getirebilir. Bunlara rağmen bazen yöneticiler, sorunlar karşısında kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar (Sabuncuoğlu vd, 2010: 64).

Kararsızlığın farklı nedenleri vardır. Genelde, yapılmakta olunan iş veya çözülmeye çalışılan sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaktan kaynaklanır. Kararsızlığın başka bir nedeni olarak da bir karar vermenin riskli oluşu ve kişilerin başarısızlıktan kaçınma eğilimleridir (Tutar, 2011: 96).

Organizasyonların hangi kademesinde bulunursa bulunsun, uğraş konusu ne olursa olsun, bu işi sevsin ya da sevmesin, “yönetici” konumunda olan bir bireyin vazgeçemeyeceği en önemli iş “karar vermek”tir. Karar vermek yönetici için o kadar asli bir iştir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme” işi olarak da ifade edilmektedir (Koçel, 2010: 104).

Kişi nereye ulaşmak istediğini açık olarak belirleyebilmişse, çalıştığı işyerinde kendisinden neyin istendiğinin tam olarak farkındaysa, kararsızlığı önemli derecede yenmeyi başarmış sayılır. Geriye kalansa sadece belirli bir görevle ilgili korkunuz, belirsizliğiniz ve kuşkunuz ile ilgilidir. Belirsizlik, tam kapasite ile çalışmanızı önemli derecede düşürür. Kararsızlık, iş yapmanın önündeki en büyük engeldir (Tutar, 2011: 97).

Bir sorun karşısında uygulanması gereken tek çözüm yolu varsa bu noktada kararsızlıktan bahsetmek mümkün değildir. İnsanlar genellikle yapacak birçok işleri ve birçok alternatifleri olduğu zaman kararsızlığa kapılırlar. Kararsızlığı alt edecek etkin bir yol vardır; bu da karar vermek için gereğinden fazla zaman harcanıyorsa, belirlemiş olduğunuz seçeneklerinizi karşılaştırmadan önce, en çok elde etmek istediğiniz alternatifiniz üzerinde yoğunlaşın ve hemen ona karar verin ve tüm enerjinizi toplayarak, verdiğiniz kararın gerçekleşmesine çalışın (Tutar, 2011: 98). Böylece kararsızlık batağından kurtulmuş olursunuz.

Yönetimin işlevselliğinin en önemli adımı karar almaktır. Kararsızlık durumunun en önemli sonucu, diğer bütün hususlar bir yana, zaman maliyetinin işlemedir. Çözüm bekleyen sorunlar karşısında verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek mümkün olmadığı gibi bu süre zarfında yapılması gereken diğer işlerin de yığılmasına neden olacağından işler daha karmaşık bir hale gelecektir (Sabuncuoğlu vd., 2010: 66). Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmamakla birlikte, çalışanların moralini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bir örgütte karar vermeye yetkili üst düzey yöneticilerin kararsızlığı tüm örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Kararsızlık ister bireysel açıdan olsun, isterse örgütsel açıdan olsun zaman kaybettirici bir faktördür. Bir konu hakkında karar vermeden önce o konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Yeterli bilgiye sahip olmadan verilen ani kararlar olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Mccomack'a göre bir sorun hakkında, üzerinde düşünülmesi gereken zaman tanınarak alınan kararlar acele ile verilen kararlardan, karar almamak da yanlış karar almaktan daha iyi karşılanmaktadır (Erdem ve Kaya, 1998: 108). Kararsızlık zaman kaybına neden olduğu gibi endişeyi de beraberinde getirir. Kararsızlık nedeni ile endişe doğabilir, ya da endişeye neden olunabilir. Endişe o kadar yıkıcı bir şeydir ki, kişiyi henüz günlük işlerine başlamadan yorar (Mackenzie, 1989: 143).

#### **1.4.8 Mükemmeliyetçilik**

Kılıç'a (2008) göre her insan, yaptığı işin iyi olmasını ister. Ancak bazı insanlar yapacağı işlere ilişkin, kendisinden gücünün üstünde bir potansiyel bekleyebilir. Hedefleri gerçekçi olmayabilir. Hedeflerin gerçekçi olmaktan uzaklaşması, kişinin mükemmeliyetçi olmasından kaynaklanabilir. Mükemmeliyetçi kişi zamanı planlarken, katı zaman aralıklarından oluşan, uyulması güç bir liste oluşturabilir ve hedeflerine ulaşamadığı zaman da büyük hayal kırıklıkları yaşayabilir. Çünkü mükemmeliyetçi insan için ideal olan, listenin tamamını gerçekleştirmektir. Bu nedenle plâna sıkı bağlı kalmaya çalışır, olası eksiklikleri göz önünde bulundurmamak istemez, esnek davranamaz. Böyle mükemmeliyetçi bir yaklaşım, zaman kaybına neden olur. Önemli olan doğru işi, doğru zamanda, belirlenen hızda yapmaktır (www.uretim.meb.gov.tr).

Öğrencilerin, mükemmeli hedeflemeleri, onları yavaşlatabilir ve düşünerek hareket etmelerini engelleyebilir. Yapılan işi sürekli daha saf hale getirmek, sıraya koymak, kontrol ve garanti etmek için tekrar tekrar ele alan bir öğrencinin zaman tuzağına yakalanmaması olanaksız gibi görünmektedir.

#### **1.4.9 Önceliklerin Belirsizliği**

Zamanın iyi planlanması ile vurgulanmak istenen, amaçların ve önceliklerin belirlenmesidir (Can, 2000: 240).

Önceliklerin belirlenmesi, yapılacak çalışmalara yön vereceğinden hedeflere ulaşmanıza yardımcı olacaktır (Keenan, 1996; 18).

Hayatta gerçek anlamda başarılı olan bireyler ile başarısız olan bireyler arasında önemli farklılıklar vardır. Başarılı bireyleri, başarısız bireylerden ayıran en önemli fark, amaçlarını iyi belirlemiş olmaları ve yaşamlarını amaca yönelik planlamalarıdır (Türe,2013: 14).

İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak, plansızlığın doğal bir sonucudur. Eğer öncelikleri belirlemeyi bilmiyorsanız, olmanız gerektiği kadar verimli olamazsınız. Öncelikleri bilmek ve bunları sıralayabilmek bir bireyin edinebileceği en önemli zaman yönetimi becerilerindedir (Erdem ve Kaya, 1998: 103).

Önceliklerin yer değiştirmesi; bireysel ve örgütsel zaman yönetiminde, zaman tuzaklarından en önemlisidir. Önceliklerin yer değiştirmesi, yapılacak işlerin çokluğu anlamına gelir. Bazı kişiler açısından bu kaydırmaların ve yeni başlangıçların bir anlamı ve amacı varsa bu durum çok heyecan verici ve gerçek bir acillik olabilir. Eğer böyle bir amaç görmüyorlarsa, insanlar sarkaç gibi kendilerini bir oraya bir buraya çekiştirildikleri duygusuna kapılırlar (Tutar, 2011: 88).

Bir plan dâhilinde öncelikleri saptamak, etkin bir yöneticinin yapacağı ilk iştir. Öncelikleri belirleyen bir yönetici, zamanın akışını kendi lehine çevirebilmeyi başarmış demektir. Faaliyetlerini belirlediği öncelikleri elde etme yolunda sürdüreceği ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici, amaçlara katkısı olmayan, sadece zaman yitirilmesine neden olan faaliyetleri saptayarak bunları ortadan kaldırabilecektir. Amaçlara katkısı olmayan faaliyetler saptanıp ortadan kaldırılınca yönetici zamanını etkin olarak kullanma fırsatına sahip olacaktır. Böylece gereksiz işlere zaman

harcamayarak işletme için anlam taşıyan işler üzerinde yoğunlaşacak ve daha verimli çalışacaktır (Sabuncuoğlu vd., 2010: 72).

“Bireysel zaman yönetiminde başarı, zaman önceliklerini belirleme konusundaki başarıyla aynı anlama gelir. Hiçbir zaman bütün işler aynı aciliyet ve aynı önem derecesine sahip değildir. Zaman yönetimi, iş ve faaliyet yönetimi ve öncelik belirleme becerisidir” (Tutar, 2011: 89).

#### **1.4.10 Stres ve Zaman Baskısı**

Günümüz teknoloji dünyasında değişimin hızı, gündemin hızla değişmesi, bireylerde sürekli bir şeyleri kaçırmaya endişesi yaratır. Bu durum, bireylerin zaman baskısı altında yaşamalarına neden olmaktadır. Zaman kullanımının etkinliği için, bireylerde gerilime neden olan ortam veya kişilerden uzak durmak gerekir. Gerilimli zaman kullanımı, mutlaka olumsuz değildir, sadece en iyiden daha kötüdür. Çünkü gerilimli olduğumuz zaman, zihinsel süreçleri sağlıklı bir şekilde konu üzerine odaklayamayıp, açık bir şekilde düşünemeyiz (Tutar, 2011: 90). Gerilimli olarak kullandığınız zamanda yapmanız gereken işleri yapabilirsiniz fakat bunun için ağır bir bedel ödemiş olursunuz.

İnsanlar zamanında yapamadıkları ve yetiştiremedikleri işler ve yaşadıkları zaman baskısı nedeniyle, stres altına girerler. Genellikle işkolik insanlar, dinlenmeye zaman ayırmayan, sürekli kendilerine uğraş alanı bulan kişiler olduklarından stres ve yan etkilerine katlanmaları kaçınılmazdır (Tutar, 2011: 90).

Stres nedeniyle zamanı iyi kullanamayan kişilerin başlıca nedeni, kendilerini bir işe fazla adanmaları ve hayır diyememeleridir. Arkadaş canlısı ve yardım sever özelliklerine sahip olan kişilere bu duygularından dolayı fazla yük yüklenir ve sömürülürler. Bu duyguda zamanla kendilerini patlama noktasına getirir. Bu gibi durumlarla karşı karşıya kalmamak, başkalarının istekleri yüzünden gereksiz strese girmemek için kişiler “hayır” diyebilme cesaretini gösterebilmelidirler. Kişilerin düşüncelerini açık yüreklilikle söylemeleri kendilerine olan güveni arttıracak gibi haklarını koruyacak cesareti toplamalarını da sağlar. Bu durum zamanı iyi kullanmak adına iyi bir şeydir. Hastalık ve stres, işlerin planlanan zaman zarfında tamamlanmamasına yani uzamasına neden olacağından zamanı boşa harcatır. Kısaca, zamanında tamamlanamayan, sürekli biriken ve sarkan işler de strese yol açar (Rodoplu, 2001: 61).

Stres enerjinizi emer, bağımsızlık sisteminizi bastırarak hastalıklar karşısında bedeninizin direncini düşürür. Kişinin karar verme gücünü ve performansını zayıflatarak, kişiyi mutsuz ve özgüvensiz yapar (Scoot, 1997: 82).

Stres sözcüğü köken olarak, Latince “estricia”dan gelmektedir. Stres, kelime anlamı olarak günümüze ulaşmaya kadar farklı anlamlarda kullanılmıştır. 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılırken, 18. ve 19. yüzyıllarda ise objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak güç, baskı, zor gibi anlamlarla kullanılmaya başlanmasıyla stres sözcüğü, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamı kazanmıştır (Güçlü, 2001b: 92).

Stres, bireyin vücudunda bulunan özgün biyokimyasal şartlara uyum sağlayabilmek için vücut sistemlerinin harekete geçmesi olarak tanımlanabilir. Stresin, hayatın gerçeği ve vazgeçilmez bir parçası olduğunu kabullenmek gerekir. Çünkü insana çevredeki uyaranlara karşı daha iyi davranma fırsatını verir. Stressiz bir hayat mümkün değildir çünkü sıfır stres, ölümdür. Bireyin çevreden gelen etkilere karşı tepki vermeye yetecek enerjiden yoksun olması demektir. Aşırı stres de zararlıdır, birey için ölümcül sonuçlar doğurabilir. Çünkü birey aşırı enerji sarf etmekte ve tükenmektedir. O halde yapılması gereken, her bireyin kaldırabileceği ölçüde stres ile olumlu bir hayat sürdürebilmesidir (Sabuncuoğlu vd. 2010: 75).

Aşırı iş yükü, örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanıdır. Belirli bir zaman diliminde işi bitirme zorunluluğu; çalışanın, işin gerektirdiği niteliklere göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması anlamındadır. Aşırı iş yükünün olduğu gibi yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde strese neden olduğu bilinmektedir. Öte yandan çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmemiş olması da strese neden olur. Ayrıca yapılan işin niteliği, tepe yönetim işleri, belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler birer stres faktörüdür (Albrecht, 1988: 191; Akt. Sabuncuoğlu vd.2010: 76).

Çalışanlar da olduğu gibi yöneticiler de zamanında yapılamayan ve yetiştirilemeyen işler olduğunda, yaşadıkları zaman baskısı nedeniyle stres altına girerler. İşkolik olarak tanımlanan yöneticiler, genellikle yetki paylaşımı yapmayan, dinlenmek için kendilerine zaman ayırmayan, sürekli koşuşturma içerisinde olan, planlama yapmadan çalışan kişiler olduklarından stres ve yan etkilerine katlanmaları kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu vd. 2010: 76). Kişi stres altındayken zamanı verimli

kullanamayabilir. Zamanı verimli ve stresten uzak bir şekilde kullanmanın en etkin yollarından biri, işi yaparken sadece çalıştığınız iş üzerine yoğunlaşmaktır. Hangi alanda olursa olsun, insanları başarıya taşıyan bu çalışma tarzıdır. Stresin insan üzerinde birçok olumsuz etkisi vardır. Bunların başında, dikkati toplayamama ve zihin selametine ulaşamama gelir (Tutar, 2011: 91). Stresle baş edebilmek için Adair ve Adair (1993)'in yedi adım ilkesi aşağıda verilmiştir:

- 1- Harekete geçin
- 2- Duygularınızı ifade edin
- 3- Önceliklerinizi gözden geçirin
- 4- Deneyiminizden yararlanın
- 5- Zaman yönetimi konusundaki becerilerinizi kontrol edin
- 6- Değiştiremeyeceğiniz durumu kabullenin
- 7- Dertlerinizin ve sıkıntılarınızın yerine mutluluklarınızı düşünün (Adair ve Adair, 1993: 171-172).

#### **1.4.11 Acelecilik**

Aciliyet duygusu kişilerde farklı etkiler yaratabilir. Örneğin, bazı kişiler aciliyet duygusunun yarattığı ortamı enerji ve heyecan verici bulurken bazıları ise gerginlik, baskı, yorgunluk ve stres yaratıcı olarak görür. Aciliyet duygusu, insanları cezbeden bir enerji kaynağı olarak görüldüğünde bir bağımlılık duygusu yaratır ve önemli olabilecek işlerin ayırt edilmesini engeller (Covey vd., 1998: 34).

Acele olarak yapılan işlerde, hata yapılma oranı fazladır. Yapılan hataları düzeltmek için aynı iş üzerinde yeniden çalışmak ise zaman israfıdır. Bu nedenle aceleci tavır zaman yönetimine ters düşmektedir. Zamanlarını iyi yöneten ya da kullanan bireyler, aceleci ve telaşlı olmazlar çünkü işlerini belirli bir plan ve programa göre gerçekleştirirler. Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem de sonucudur diyebiliriz. İşleri ertelemeyi sürekli hale getiren bireyler, işlerin son bitirme tarihi yaklaştıkça telaşlanarak işleri birbirine karıştırırlar. Bazı bireyler ise bunu bir alışkanlık haline getirdikleri için acele iş yapmaktan hoşlanırlar. Telaşla yetiştirilmeye çalışılan bir işte hata kaçınılmazdır. Yapılan her hata kaybettiğimiz zaman demektir. Kısacası etkin zaman yönetimi açısından bakıldığında acelecilik iyi bir alışkanlık değildir (Erdem ve Kaya, 1998: 105). O halde acelecilik, zaman



kaybettiren ve kişiyi risk almaya zorlayan bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Karaoğlan, 2006: 86).

Aceleci olmamak ya da bu alışkanlıktan kurtulmak için, öncelikle yapılması gereken, acil olan ve önemli olan arasındaki ilişkiyi iyi anlamaktır. Bazen acil işlerin de öncelikli olması gerekebilir. Fakat her zaman acil işleri öncelikli kabul etmek zamanın doğru kullanılmasına engeller. Dolayısıyla, bir işe başlamadan önce aciliyet bağımlılığından kurtularak önceliklerimizi doğru tespit etmeliyiz. Yapacağımız işte önemin mi yoksa aciliyetin mi bizi harekete geçireceğini belirlemeliyiz. Böylece acelecilikten kurtulacağımız için zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanabiliriz (Özdemir, 2006: 95).

### **1.5 Zaman Yönetiminin Yararları**

Zaman yönetiminde zamanın iyi kullanılması gerekir. Zamanın kullanımı her bireyin yaptığı işe göre değişmektedir. Günümüzde bireylerin almış olduğu mesleki ve eğitsel bilgi yeterli değildir. Başarılı olmak için başka yeterliliklere de sahip olmak gerekmektedir. Bunun için yapılacak işlere yeterli zaman ayrılmalıdır. Bu da iyi bir zaman yönetimiyle olur. Ancak zaman yönetimi esaslarının bireylerce uygulanması ya da anlaşılması bireylerin problemlerini çözmez, daha çok zaman yönetimi, etkili çözümlere ve sonuçlara ulaşmaya yardımcı olur (Alay, 2000).

Zaman yönetiminde önemli bir nokta da bireyin enerji düzeyi ile etkinlikleri arasında bir uyumun olmasıdır. Örneğin çoğu insan yataktan kalktıktan sonra dinçtir, enerjisi zirvededir. Bu durum iyi değerlendirilerek, verimli kullanabilen bir çalışma zamanı belirlenmelidir. Örneğin bu zaman diliminde müzik dinleme yerine ders çalışma ya da ödev yapma tercih edilmelidir (Balcı, 1990).

En büyük zaman müsrifleri, genellikle en çok ve en uzun süre çalışmış gibi görünen kişilerdir! Son derece yoğun bir çalışma içinde görünürler, ancak doğru düzgün bir iş çıkartamazlar çünkü zamanı iyi yönetemezler (Adair ve Adair, 1996:21).

Yetersiz zaman yönetimi, hedeflere gidilen yolda engel olabilir (Smith, 1997:27). Oysa iyi bir zaman yönetiminin kişiye sağladığı yararlar olacaktır.

Bunlar;

1. Daha dengeli bir hayat yaşanmasını sağlar.
2. Hayatımızdaki stresi azaltır.

3. Daha enerjik ve zinde olunur.
4. Hedeflerin gerçekleşmesinde iyi bir motivasyon sağlar.
5. Kendine güven ve inanç artar.
6. “Yapamam”dan “yaparım”a geçilir.
7. Hem özel hem de sosyal yaşamda daha fazla şey başarma şansı oluşur (Jones, 2000:12).
8. Gün içinde neler yapılacağı çok iyi bilinir.
9. Olaylara pozitif yaklaşım sağlar.
10. Zaman yönetiminde hedefler belirgin olduğu için fırsatlar daha iyi değerlendirilir.
11. Kişiye geçen zamanı lehine çevirmeyi öğretir.
12. Plan yapıldığı için anın kıymeti bilinerek yaşamdan keyif alınır.
13. Erteleme huyundan vazgeçilmesini sağlar (Bayramlı, 2006: 17)

### **1.6 Eğitimde Zaman Yönetimi**

Toplumları çağdaş ülkeler düzeyine taşıyacak en etkili güç eğitimidir. Bu güce ulaşmayı arzulayan toplumlar, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak, eğitimde belirlenen amaçlara planlı bir biçimde ulaşmak ve eğitim alanındaki kaynakları amaçlar doğrultusunda koordine etmek amacıyla bu alanda eğitim örgütünü oluşturmuşlardır. Eğitim örgütünün kendisinden beklenen işlevleri gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu çeşitli kaynaklar vardır. Bu kaynakların başında: para, emek ve teknoloji gibi kaynaklar yer almaktadır. Bu kaynakların dışında eğitimde, soyut niteliğe sahip olan zaman da önemli bir kaynaktır. Zamanın biriktirilememesi, kullanılmasa da kendi kendine tükenmesi, geri döndürülememesi gibi özelliklere sahip olması zamana eğitim alanında ihtiyaç duyulan tüm diğer kaynaklardan daha öte ve kritik bir kaynak niteliği kazandırmaktadır. Zaman; somut bir niteliğe sahip olmaması nedeniyle önemi anlaşılmayan ve en hor kullanılan kaynaktır (Çam, 2010: i).

Okul denilen örgütü, diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve tekrar topluma giden kaynağının insan oluşudur (Bursalıoğlu, 2011: 33). Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Okulların üç önemli insan kaynağı vardır. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir. Herkes, zamanı kendi amaçları doğrultusunda kullanmaktadır. Örneğin “bir öğrenci için zamanın kullanılmasında

‘kitap okuma, proje teslimi’ gibi konular önemli iken, bir okul yöneticisi için ‘örgütte yapılması gereken işlerin planlanması, toplantılara katılma’ gibi konular önemlidir” (Alay ve Koçak, 2003:4).

Planlama, eğitim alanında zaman yönetimi veya zamanı etkili kullanmanın ön koşuludur. Çünkü akıp giden zaman, geri getirilemeyeceği gibi telafisi de mümkün değildir. Bu nedenle hataların ve eksikliklerin minimum seviyeye indirilmesinde izlenecek yol planlı olmaktır (Durukan ve Öztürk, 2005: 162). Amaçlarımıza kısa yoldan ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için, çalışmalarımızı dikkatle planlamamız gerekir. Eğitim ve öğretimde istenen verimin elde edilebilmesi için planlamanın önemi oldukça büyüktür (Özçelik, 2006: 37). Öğretmenin en önemli görevi, etkili ve kalıcı bir öğrenmeyi gerçekleştirmesidir. Öğretmenin bunu başarabilmesi için öncelikle ders zamanını verimli bir biçimde kullanması gerekmektedir (Ceren, 2008: 26). Öğretmenin zamanı dikkatlice kullanması öğrencilerin başarısına katkı sağlayacağı gibi disiplin problemlerini ortadan kaldırması açısından da oldukça önemlidir. Öğrenciler öğrenme fırsatı elde ettiklerinde doğal olarak başarıları da artar. Başarıyı yakalayan öğrencilerin ise motivasyonları artar. Zamanın etkili kullanılması öğrenci açısından olduğu gibi öğretmen açısından da fayda sağlar. Etkili kullanılan zaman, öğretmeni dağınıklıktan kurtaracağı gibi zihinsel ve fiziksel yorgunluğu da azaltır. Eve iş taşımayacaklarından, öğretmenlerin hem sosyal yaşamını hem de evdeki yaşamını kolaylaştırır (Özkılıç, 2003:87).

## **1.7 Konuyla İlgili Çalışmalar**

### **1.7.1 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; Silahtaroglu, 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" çalışmasının 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 Örgütü 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. 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 kullanımı sağlayacak yöntemleri ortaya koymak ve bu doğrultuda bir araştırma yapmak olarak açıklamıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin zamanlarını etkin bir biçimde kullanamadıkları 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 görülmüştür. Zamanı etkin kullanmada eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ve zamanı etkin kullanamamanın yöneticiler üzerinde stres ve baskı oluşturduğu şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Alay (2000) "Seçilmiş üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişki" adlı çalışmasına ODTÜ'de tüm bölüm ve fakültelelere açılmış olan seçmeli lisans dersi alan öğrencilerden, 65 bayan ve 196 erkek olmak üzere toplam 361 öğrenci katılmıştır. Açılan seçmeli dersler arasından 9'u yansız yöntemle seçilmiş ve bu dersleri alan üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi uygulamaları ile akademik başarıları arasındaki ilişkinin araştırılması; zaman yönetimi uygulamalarından bayan ve erkek üniversite öğrencileri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın amacı olarak belirtilmiştir. Araştırma, öğrencilerin 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; üniversite öğrencilerinin 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 kademelere 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 Görevler Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri" konulu bir araştırma yapmıştır. Bulgular, okul müdürlerinin kendilerini, daha çok okul işletmesi ve iş görenlere 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 yönetsel 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 olduğu görülmüştür. 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) ülkemizin önde gelen başarılı şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin kişisel ve yönetsel zamanlarını nasıl kullandıkları ve bunun şirket başarısı üzerindeki etkilerini irdelemek, bu yolla ülkedeki diğer şirketlerin 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 şirket oluşturmuştur. Araştırma için her bir şirketin 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 görülmüştür.

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 Şişli 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 başetme 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 öğretmenlerin 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 üretilebilmesi 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 yönetiminin, sadece bir iş programı hazırlamaktan ibaret olmadığı; kuruluşlarda zamanın planlanması, programlanması ve denetiminin sağlanması ile gerçek anlamda bir zaman yönetimi uygulanabileceği; zaman ve kalitenin birbirini doğrudan etkileyen kavramlar olduğu için, toplam kaliteye ulaşma çabasında da etkin bir araç olarak zaman yönetiminin kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

### 1.7.2 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 ilkokul müdürünün katılımıyla bir araştırma yapmıştır. İlkokul 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, ilkokul 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 çalışmada, 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.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### 2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek, cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, medeni durumu, eğitim durumu, kadro durumu ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma düzeyi gibi değişkenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerine etkilerini incelemektir. Zaman yönetiminin amacı yöneticilerin özellikle de öğretmenlerin zamanlarını etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir.

#### 2.2 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi; öğretmenlerin zamanlarını etkin bir şekilde kullanmalarının cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, medeni durumu, eğitim durumu, kadro durumu ve zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma düzeyi gibi değişkenlere göre değişmekte midir?

#### 2.3 Sayıtlar

Araştırma kapsamında şu sayıtlarda bulunulmuştur;

- 1- Araştırmanın örnekleminin evreni genellemeye yetecek sayıda olduğu varsayılmaktadır.
- 2- Araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmanın hizmet ettiği konuya uygun olduğu varsayılmaktadır.
- 3- Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına doğru ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

## 2.4 Sınırlılıklar

Araştırma;

- 1- Kullanılan ölçekle,
- 2- Gölbaşı ilçesi ortaöğretim kurumlarıyla,
- 3- Araştırmaya katılan öğretmenlerle sınırlıdır.

## 2.5 Hipotezler

$H_1$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri demografik(cinsiyet, kıdem, medeni durum, yaş) özelliklerine göre farklılık gösterir.

$H_{1a}$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

$H_{1b}$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri Kıdeme göre farklılık gösterir.

$H_{1c}$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

$H_{1d}$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

$H_2$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri Okulun bulunduğu yere göre farklılık gösterir.

$H_3$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri öğrenci sayısına göre farklılık gösterir.

$H_4$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri zaman yönetimi üzerine yayın okuma durumlarına göre farklılık gösterir.

$H_5$ : Orta öğretim kurumunda yer alan öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri branşa göre farklılık gösterir.

## 2.6 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, örneklemini ise Gölbaşı ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

## 2.7 Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın verileri 8 adet demografik özelliklerin belirlenmesi için ve 46 adet de öğretmenlerin zaman yönetimi hakkındaki görüşlerini belirlemek için oluşturulan anket soruları ile toplanmıştır. Araştırmaya 86 ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmen katılmıştır. Katılımcıların 58'i bay, 28'i bayandır. Zaman yönetimi ile ilgili olarak öğretmenlere uygulanan anket sorularının cevaplanmasında soruların cevapları +2 tamamen katılıyorum, +1 katılıyorum, 0 fikrim yok, -1 katılmıyorum ve -2 hiç katılmıyorum şeklinde verilmiştir.

## 2.8 Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science for Windows 20.0) ile yapıldı. Elde edilen verilerin analizinde;

- Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar: Frekans dağılımları, ortalama (ort), standart sapma (s.s.), Yüzdeler (%) dağılımlar, Demografik bilgilerde ve Ölçeklerin değerlendirilmesinde kullanılmıştır.
- Ölçeklerin Normallik dağılımı kolmogorov-smirnov testi ile araştırılmıştır.
- Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha Coefficient analizi ile değerlendirilmiştir.
- Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım göstermediği için parametrelerde Kruskal Wallis Testi ve Man Whitney-U testi ile değerlendirilmiştir.
- Analizler %95 güven sınırlarında ve %5 hata payı ile yapılmıştır.

Güvenilirlik	Hata Payı
% 95	% 5

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

#### 3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 3.1:** Cinsiyet dağılımı.

	f	%f	Kümülatif %
Bay	58	67.4	67.4
Bayan	28	32.6	100.0
Total	86	100.0	

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan toplamda 86 öğretmenin olduğu anlaşılmaktadır ve bunların 58 kişisi bay, 28 kişisi ise bayandır.

**Tablo 3.2:** Medeni durum dağılımı.

	f	%f	Kümülatif %
Bekâr	19	22.1	22.1
Evli	67	77.9	100.0
Total	86	100.0	

Katılımcıların %77.9'u evlidir ve geriye kalan %22.1'i ise bekârdır.



**Tablo 3.3:** Eğitim durumu dağılımı.

	f	%f	Kümülatif %
Ön Lisans	2	2.3	2.3
Lisans	72	83.7	86.0
Yüksek Lisans	12	14.0	100.0
Total	86	100.0	

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin tablo incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun %83,7'sinin Lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. En fazla yoğunluk ise Ön lisans'ta görülmüştür.

**Tablo 3.4:** Branş dağılımı.

	f	%f	Kümülatif %
Almanca	1	1.2	1.2
Beden Eğitimi	3	3.5	4.7
Bilişim Teknolojileri	2	2.3	7.0
Biyoloji	6	7.0	14.0
Çocuk Gelişimi	1	1.2	15.1
Coğrafya	7	8.1	23.3
Din	6	7.0	30.2
Edebiyat	4	4.7	34.9
Felsefe	2	2.3	37.2
Fizik	4	4.7	41.9
İngilizce	8	9.3	51.2
Kimya	2	2.3	53.5
Matematik	15	17.4	70.9
Meslek Öğretmeni	6	7.0	77.9
Rehberlik	1	1.2	79.1
Sosyal Bilimler	1	1.2	80.2
Tarih	5	5.8	86.0
Türk Dili ve Edebiyatı	12	14.0	100.0
Toplam	86	100.0	

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş dağılımı incelendiğinde toplamda 18 farklı branştan öğretmenin çalışmaya katıldığı tespit edilmiş ve en fazla katılımcının olduğu branş matematiktir ve 15 kişi ile %17.4 olarak tespit edilmiştir. Matematik branşından sonra Türk Dili Edebiyatı branşı gelmektedir ve 12 kişi ile %14 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.5:** Mesleki kıdem.

	f	%f	Kümülatif %
0-5 Yıl	66	76.7	76.7
6-10 Yıl	4	4.7	81.4
11-15 Yıl	8	9.3	90.7
16-20 Yıl	3	3.5	94.2
21 ve Üzeri Yıl	5	5.8	100.0
Toplam	86	100.0	

Katılımcıların meslekteki kıdemleri incelendiğinde en fazla frekansın görüldüğü kıdem süresi 0-5 yıl olmuştur ve oranı % 76.7 olarak tespit edilmiştir. En az frekans ise 4 kişi ve %4.7 ile 6-10 yıl kıdem süresinde görülmüştür.

**Tablo 3.6:** Okulun bulunduğu yer.

	f	%f	Kümülatif %
Belde	1	1.2	1.2
İlçe	85	98.8	100.0
Toplam	86	100.0	

Okulun bulunduğu yer incelendiğinde ise sadece belde ve ilçede yer alan okulların araştırmada yer aldığı belirlenmiştir ve bunlardan beldede sadece 1 okul yer alırken geriye kalan 85 kişi ise ilçe okulundadır.

**Tablo 3.7:** Okuldaki öğrenci sayısı.

	f	%f	Kümülatif %
400 Kadar	16	18.6	18.6
401-900 kişi	35	40.7	59.3
901 ve üzeri	35	40.7	100.0
Toplam	86	100.0	

Okullardaki öğrenci sayıları dikkate alınarak yapılan incelemede katılımcıların büyük çoğunluğu 400 ve üzeri sayıda olan okullarda görev yapmaktadırlar (%81.4).

### 3.2 Zaman Yönetimine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.8:** Zaman yönetimi ile ilgili kitap okuma.

	f	%f	Kümülatif %
Okuyorum	11	12.8	12.8
Bazen Okuyorum	42	48.8	61.6
Okumuyorum	33	38.4	100.0
Toplam	86	100.0	

Katılımcı öğretmenlerin %12.8'i zaman yönetimine ilişkin kitap okurken bazen okuyanların oranı ise %48.8 olarak belirlenmiştir. Okumayanlar ise %38.4'i olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.9:** Güvenilirlik analizi.

	Cronbach's Alpha	N
Zaman Planlaması	.838	11
Zamanı Etkin Kullanma	.787	17
Zaman Tuzakları	.737	18
Genel Zaman Yönetimi	.805	46

Yukarıda yer alan ve çalışma sonucu elde ettiğimiz verilerden hareketle hesaplanan güvenilirlik katsayıları incelendiğinde gerek tüm ölçek için gerekse alt boyutları için güvenilirlikler gayet iyi düzeylerde çıkmıştır.

Zaman Planlaması için yüksek güvenilirlik seviyesinde, Zamanı Etkin Kullanma ve Zaman tuzakları için oldukça güvenilir, genel yani tüm maddeler için ise yüksek güvenilirliktedir diyebiliriz.

**Tablo 3.10:** Cinsiyet değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Mann Whitney U testi.

	Cinsiyet	f	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U	z	p
Zamanı Etkin Kullanma	Bayan	58	45.89	673.500	-1.278	.201
	Bay	28	38.55			
	Total	86				
Zaman Planlaması	Bayan	58	45.48	697.000	-1.064	.287
	Bay	28	39.39			
	Total	86				
Zaman Tuzakları	Bayan	58	42.34	744.500	-.624	.533
	Bay	28	45.91			
	Total	86				
Genel Zaman Yönetimi	Bayan	58	44.66	744.500	-.623	.534
	Bay	28	41.09			
	Total	86				

Cinsiyet Değişkenine Göre orta öğretim kurumundaki Öğretmenlerin Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanma ve Zaman Tuzaklarına İlişkin Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre cinsiyetin zaman yönetimi ve ölçeğin alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır ( $p=.201$ ,  $p=.287$ ,  $p=.533$ ,  $p=.534$  ve tüm  $p$  değerleri  $p>0.05$ ).

Zamanı etkin kullanma yönüyle, bayanlar baylara göre zamanı daha etkin kullanmaktadırlar. Bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Zaman planlaması yönüyle bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bayanlar baylara göre zamanı daha etkin kullanmaktadırlar.

Zaman tuzakları yönüyle bayanlar baylar arasında ciddi manada bir fark bulunmamaktadır. Bayanlar baylara göre daha az zaman tuzaklarına düşmektedir.

Genel zaman yönetimi yönüyle bay ve bayanlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Bayanlar daha fazla zaman yönetimine sahiptirler.

Öğretmenlerin zaman yönetimi ölçeği genel ve alt boyutlarında düşünceleri birbirine benzerdir.

**Tablo 3.11:** Kıdem değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Yöneticilikteki Kıdemi	f	Sıra Ortalamaları	Ki- Kare	Sd	p
Zamanı Etkin Kullanma	0-5 Yıl	66	42.52	2.786	4	.594
	6-10 Yıl	4	50.00			
	11-15 Yıl	8	48.31			
	16-20 Yıl	3	27.00			
	21 ve Üzeri Yıl	5	53.40			
	Toplam	86	44.246			
Zaman Planlaması	0-5 Yıl	66	41.93	3.606	4	.462
	6-10 Yıl	4	52.63			
	11-15 Yıl	8	55.81			
	16-20 Yıl	3	30.33			
	21 ve Üzeri Yıl	5	45.10			
	Toplam	86	45.16			
Zaman Tuzakları	0-5 Yıl	66	42.37	7.190	4	.126
	6-10 Yıl	4	49.38			
	11-15 Yıl	8	61.13			
	16-20 Yıl	3	44.67			
	21 ve Üzeri Yıl	5	24.80			
	Toplam	86	44.47			
Genel Zaman Yönetimi	0-5 Yıl	66	41.80	5.484	4	.241
	6-10 Yıl	4	53.13			
	11-15 Yıl	8	60.00			
	16-20 Yıl	3	29.00			
	21 ve üzeri	5	40.50			
	Total	86	44.886			

Kıdem Değişkeninin Orta Öğretim Kurumundaki Öğretmenlerin Zaman Planlamasına, Zamanı Etkin Kullanma ve Zaman Tuzakları ve genel ölçek ortalamalarında farklılık yaratıp yaratmadığını incelemek amaçlı yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre kıdem süresindeki farklılık ölçek genelinde ve alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı fark yaratmamıştır ( $p=.594$ ,  $p=.562$ ,  $p=.126$ ,  $p=.241$  ve  $p>0.05$ ). Farklı kıdeme sahip öğretmenlerin düşünceleri birbirine benzerdir.

Zamanı etkin kullanma yönüyle kıdem grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Yaş grupları arasında zamanı en iyi kullanan yönüyle 21 ve üzeri kıdeme sahip gruplar zamanı daha etkin kullanmaktadırlar. Zamanı en düşük verimle kullanan kıdem grubu ise 16-20 yıl kıdem grubuna sahip olan öğretmenlerdir.

Zaman planlaması yönüyle kıdem grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Kıdem gruplarının zaman planlaması yönüyle genelde ortalamanın üstünde oldukları saptanmıştır. 16-20 yıl kıdem gruplarında olan öğretmenlerin zaman planlaması yönüyle ortalamanın üzerinde olduğu saptanmıştır.

Zaman tuzakları yönüyle kıdem grupları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Zaman tuzaklarına en fazla 21 ve üzeri kıdem gruplarına sahip bireyler düşmektedir. En az zaman tuzağına ise 11-15 yıl kıdeme öğretmen grubu sahiptir.

Genel zaman yönetimi yönüyle kıdem grupları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. En düşük zaman yönetimine 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler sahiptir. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler daha fazla zaman yönetimi yeteneğine sahiptirler.

**Tablo 3.12:** Medeni değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Mann Whitney U testi.

Medeni Durum	f	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U	z	p	
Zamanı Etkin Kullanma	Bekar	19	40.68	583.000	-.558	.577
	Evli	67	44.30			
	Toplam	86	42.49			
Zaman Planlaması	Bekar	19	38.13	534.500	-	.287
	Evli	67	45.02			
	Toplam	86	41.57			
Zaman Tuzakları	Bekar	19	47.21	566.000	-.736	.462
	Evli	67	42.45			
	Toplam	86	44.83			
Genel Zaman Yönetimi	Bekar	19	39.95	569.000	-.703	.482
	Evli	67	44.51			
	Toplam	86	42.23			

Medeni grup farklılıklarına göre ölçek ve ölçeğe ilişkin alt boyutlarda farklılık olup olmadığını incelemek amaçlı yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre medeni durum değişkeni ölçek ve alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir ( $p=.577$ ,  $p=.287$ ,  $p=.462$ ,  $p=.482$  ve  $p>0.05$ ). Evli ve bekâr öğretmenlerin zaman yönetimi üzerine düşünceleri birbirine benzerdir.

Zamanı etkin kullanma yönüyle evli ve bekâr öğretmenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Evlilerin daha fazla zamanı etkin kullandıkları tespit edilmiştir.

Zamanı planlamasında evliler zamanı daha planlı kullanmaktadırlar. Evli ve bekar gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Zaman planlamasında evliler ortalamanın altında bir değere sahiptirler.

Zaman tuzakları yönüyle bekâr öğretmenler zaman tuzaklarına daha fazla düşmektedirler.

Genel zaman yönetimi yönüyle evliler zamanı daha etkin kullanmaktadır. Bekârlar zaman yönetimini yönüyle ortalamanın altındadırlar. Bekârlar ve evli öğretmenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

**Tablo 3.13:** Eğitim durumu değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis Testi.

	Eğitim Durumu	f	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
Zamanı Etkin Kullanma	Ön Lisans	2	44.25	.080	2	.961
	Lisans	72	43.79			
	Yüksek Lisans	12	41.63			
	Toplam	86	43.22			
Zaman Planlaması	Ön Lisans	2	55.75	.777	2	.678
	Lisans	72	43.80			
	Yüksek Lisans	12	39.67			
	Toplam	86	46.40			
Zaman Tuzakları	Ön Lisans	2	15.00	3.136	2	.208
	Lisans	72	43.43			
	Yüksek Lisans	12	48.67			
	Toplam	86	35.7			
Genel Zaman Yönetimi	Ön Lisans	2	40.50	.079	2	.961
	Lisans	72	43.82			
	Yüksek Lisans	12	42.08			
	Toplam	86	42.13			

Eğitim durumuna göre ölçek ve ölçeğe ilişkin alt boyutlarda anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi zaman yönetimi ölçeği ve ölçek alt boyutlarında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ( $p=.961$ ,  $p=.678$ ,  $p=.208$ ,  $p=.961$  ve  $p>0.05$ ). Tüm eğitim düzeyindeki öğretmenler zaman yönetimi konusunda birbirine benzer düşüncelere sahiptirler.



Zamanı etkin kullanma yönüyle öğretmenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Zamanı etkin kullanan öğretmenler lisans mezunu olan öğretmenlerdir. Zamanı etkin kullanamayan öğretmenler yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır.

Zaman planlanması yönüyle yüksek lisans mezunlarının ortalamanın aşagısında olduğu saptanmıştır. Ön lisans mezunlarının zamanı daha iyi planladıkları saptanmıştır.

Zaman tuzakları yönüyle öğretmenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Ön lisans mezunu öğretmenler zaman tuzağına daha çok düşmektedirler. Zaman tuzaklarına en az düşen öğretmenler ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerdir.

Genel zaman yönetimi yönüyle lisans mezunlarının ortalamanın üzerinde oldukları saptanmıştır. Lisans mezunları zamanı daha etkin yönetmektedirler. Ön lisans mezunları genel zaman yönetimi yönüyle ortalamanın altındadırlar.

**Tablo 3.14:** Okulun bulunduğu yer değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Okulun Bulunduğu Yer	f	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
Zamanı Etkin Kullanma	Belde	1	3.50	2.615	1	.106
	İlçe	85	43.97			
	Toplam	86	23.73			
Zaman Planlaması	Belde	1	7.50	2.110	1	.146
	İlçe	85	43.92			
	Toplam	86	25.71			
Zaman Tuzakları	Belde	1	59.00	.392	1	.531
	İlçe	85	43.32			
	Toplam	86	51.16			
Genel Zaman Yönetimi	Belde	1	11.50	1.664	1	.197
	İlçe	85	43.88			
	Toplam	86	27.69			

Okul yeri değişkenine göre katılımcıların zaman yönetimi ölçek ve ölçeğe ilişkin alt boyutlarda anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için yapılan analiz sonucunda okulun bulunduğu yerin zaman yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (p=.106, p=.146, p=.531, p=.197, p>.05). Farklı yerlerde görev yapan öğretmenler zaman yönetimi konusunda benzer düşüncelere sahiptirler.

**Tablo 3.15:** Okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Okuldaki Öğrenci Sayısı	f	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
Zamanı Etkin Kullanma	400 den az kişi	16	45.00	.511	2	.775
	401-900 kişi	35	45.13			
	901 ve üzeri	35	41.19			
	Toplam	86	43.10			
Zaman Planlaması	400 den az kişi	16	45.41	1.500	2	.472
	401-900 kişi	35	46.57			
	901 ve üzeri	35	39.56			
	Toplam	86	43.84			
Zaman Tuzakları	400 den az kişi	16	42.59	1.260	2	.533
	401-900 kişi	35	40.40			
	901 ve üzeri	35	47.01			
	Toplam	86	43.33			
Genel Zaman Yönetimi	400 den az kişi	16	43.75	.021	2	.989
	401-900 kişi	35	43.86			
	901 ve üzeri	35	43.03			
	Toplam	86	43.54			

Okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre zaman yönetimi ve ölçeğin alt boyutları arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek amaçlı yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda okulda bulunan öğrenci sayısının zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğe ilişkin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Okul sayısı farklı

gruplarda yöneticilerin zaman yönetimi ve ölçeğin alt boyutlarından aldıkları puanlar birbirine benzerdir ( $p=.775$ ,  $p=.472$ ,  $p=.533$ ,  $p=.989$ ,  $p>.05$ ). Farklı öğrenci sayısının olduğu okullarda görev yapan öğretmenler birbirine benzer düşüncelere sahiptirler.

**Tablo 3.16:** Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma durumuna göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Yayın Okuma Durumu	f	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	p
Zamanı Etkin Kullanma	Okuyorum	11	62.23	9.790	2	.007
	Bazen Okuyorum	42	44.89			
	Okumuyorum	33	35.48			
	Total	86	47.53			
Zaman Planlaması	Okuyorum	11	58.14	9.163	2	.010
	Bazen Okuyorum	42	46.95			
	Okumuyorum	33	34.23			
	Total	86	46.44			
Zaman Tuzakları	Okuyorum	11	45.73	6.854	2	.032
	Bazen Okuyorum	42	49.80			
	Okumuyorum	33	34.74			
	Total	86	43.42			
Genel Zaman Yönetimi	Okuyorum	11	58.95	14.575	2	.001
	Bazen Okuyorum	42	49.20			
	Okumuyorum	33	31.09			
	Total	86	46.41			

Yapılan analiz sonucunda yayın okuma durumunun yöneticilerin zamanı etkin yönetmesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $p=.007$ ,  $p=.010$ ,  $p=.032$ ,  $p=.001$  ve  $p<.05$ ). Zaman yönetimi ve Zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarında yayın

okuma durumuna göre oluşan bu anlamlı farklılıkların kaynağını tespit edebilmek için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda,

Zamanı etkin kullanma alt boyutunda,

Zaman yönetimine ilişkin yayın okuyanlar ile okumayanlar arasında yayın okuyanlar lehine olan anlamlı ilişkiden ( $p=.006$ ,  $p<.05$ ) ve okuyanlar ile bazen okuyanlar arasında okuyanlar lehine olan anlamlı farklılıktan kaynaklanmaktadır kaynaklanmaktadır ( $p=.028$ ,  $p<.05$ ).

Diğer yayın okuma durumları eşleştirmelerinde ise herhangi anlamlı bir fark yoktur ve zaman yönetimi sonuçları birbirine benzerdir.

Zaman planlaması alt boyutunda,

Zaman yönetimine ilişkin yayın okuyanlar ile okumayanlar arasında yayın okuyanlar lehine olan anlamlı ilişkiden ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ).

Diğer yayın okuma durumları eşleştirmelerinde ise herhangi anlamlı bir fark yoktur ve zaman planlama alt boyutu sonuçları birbirine benzerdir.

Zaman Tuzakları alt boyutunda,

Okumayanlar ile bazen okuyanlar arasında bazen okuyanlar lehine olan anlamlı farklılıktan kaynaklanmaktadır kaynaklanmaktadır ( $p=.009$ ,  $p<.05$ ).

Diğer yayın okuma durumları eşleştirmelerinde ise herhangi anlamlı bir fark yoktur ve zaman planlama alt boyutu sonuçları birbirine benzerdir.

Genel zaman yönetiminde,

Okumayanlar ile bazen okuyanlar arasında bazen okuyanlar lehine olan anlamlı farklılıktan ( $p=.002$ ,  $p<.05$ ) ve okuyanlar ile okumayanlar arasında okuyanlar lehine olan anlamlı farklılıktan kaynaklanmaktadır ( $p=.001$ ,  $p<.05$ ).

**Tablo 3.17:** Branş değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Branş	f	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	P
Genel Zaman Yönetimi	Almanca	1	45.50	11.240	17	.844
	Beden Eğitimi	3	30.17			
	Bilişim Teknolojileri	2	43.00			
	Biyoloji	6	33.67			
	Çocuk Gelişimi	1	35.50			
	Coğrafya	7	37.14			
	Din	6	32.00			
	Edebiyat	4	64.13			
	Felsefe	2	44.50			
	Fizik	4	46.00			
	İngilizce	8	42.19			
	Kimya	2	52.25			
	Matematik	15	46.33			
	Meslek Öğretmeni	6	39.83			
	Rehberlik	1	68.50			
	Sosyal Bilimler	1	85.50			
	Tarih	5	50.60			
	Türk Dili ve Edebiyatı	12	43.08			
	Toplam	86	46.660			
	Zamanı Etkin Kullanma	Almanca	1			
Beden Eğitimi		3	34.50			
Bilişim Teknolojileri		2	60.25			
Biyoloji		6	31.25			
Çocuk Gelişimi		1	39.00			
Coğrafya		7	48.07			
Din		6	45.25			
Edebiyat		4	65.25			
Felsefe		2	46.25			
Fizik		4	42.13			
İngilizce		8	31.88			
Kimya		2	45.00			
Matematik		15	47.50			
Meslek Öğretmeni		6	43.17			
Rehberlik		1	65.50			
Sosyal Bilimler		1	85.50			
Tarih		5	54.70			
Türk Dili ve Edebiyatı		12	32.29			
Toplam		86	47.19			

**Tablo 3.17 (Devam):** Branş değişkenine göre orta öğretim kurumundaki öğretmenlerin zaman planlamasına, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin Kruskal Wallis testi.

	Branş	f	Sıra Ortalamaları	Ki-Kare	Sd	P
Zaman Planlaması	Almanca	1	14.50	15.937	17	.528
	Beden Eğitimi	3	19.50			
	Bilişim Teknolojileri	2	53.25			
	Biyoloji	6	35.50			
	Çocuk Gelişimi	1	48.50			
	Coğrafya	7	39.64			
	Din	6	39.75			
	Edebiyat	4	63.25			
	Felsefe	2	27.50			
	Fizik	4	40.50			
	İngilizce	8	50.50			
	Kimya	2	50.50			
	Matematik	15	50.63			
	Meslek Öğretmeni	6	43.00			
	Rehberlik	1	6.50			
	Sosyal Bilimler	1	84.50			
	Tarih	5	40.40			
	Türk Dili ve Edebiyatı	12	41.54			
	Toplam	86	41.63			
Zaman Tuzakları	Almanca	1	71.50	14.455	17	635
	Beden Eğitimi	3	43.83			
	Bilişim Teknolojileri	2	33.50			
	Biyoloji	6	43.17			
	Çocuk Gelişimi	1	22.50			
	Coğrafya	7	34.71			
	Din	6	23.92			
	Edebiyat	4	45.00			
	Felsefe	2	53.50			
	Fizik	4	53.88			
	İngilizce	8	39.81			
	Kimya	2	48.50			
	Matematik	15	40.00			
	Meslek Öğretmeni	6	40.33			
	Rehberlik	1	82.50			
	Sosyal Bilimler	1	71.50			
	Tarih	5	50.00			
	Türk Dili ve Edebiyatı	12	53.25			
	Toplam	86	47.30			

Okulun bulunduğu yere göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğe ilişkin alt boyutlarda farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan Kruskal Wallis Test sonuçlarına göre okulun bulunduğu yer değişkeninin zaman yönetimi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ( $p=.844$ ,  $p=.558$ ,  $p=.528$ ,  $p=.635$ ,  $p>.05$ ). Farklı okul yerlerinde görev yapanlar zaman yönetimi konusunda bezer davranışlara sahiptirler.

### 3.3 Aritmetik Ortalamalara İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzaklarına ilişkin ifadelerinin aritmetik ortalamaları değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.18:** Zaman planlaması.

	$\bar{X}$	N	Ss
2.Hafta başlarında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.	1.08	86	.69
9.Çok uğraş gerektiren işler için zamanı programlamaya çalışırım.	1.05	86	.82
1.Güne zamanı planlayarak başlarım.	.92	86	.98
8.Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.	.76	86	.88
11.Amaçlarımın hepsini belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.	.76	86	.92
10.Zamanı verimli kullanırım.	.67	86	.87
3.Her gün planlama için zaman ayırırım.	.65	86	1.05
4.Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.	.64	86	.96
7.Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.	.60	86	.97
6.Okul günlerinde yapılması gereken etkinliklerin programını yaparım.	.57	86	1.01
5.Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.	.13	86	1.15
TOPLAM	.72	86	.93

Tablo 3.18’de öğretmenlerin zaman planlamasına ilişkin ifadelerinin aritmetik ortalamaları verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalama 1.08 ortalama ile “Hafta başlarında o hafta için bir dizi amaç belirlerim” ve 1.05 ortalama ile “Çok uğraş gerektiren işler için zamanı programlamaya çalışırım” ifadelerine aittir.

En düşük ortalama ise 0.13 ortalama ile Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım” ifadesine aittir.

Buna göre öğretmenler genellikle hafta başlarında ve zor uğraşlardan önce zaman planlaması yapmaktadır. Ancak günlük yapmaları gereken işlerin listesini yapmamaktadırlar.

**Tablo 3.19:** Zamanı etkin kullanma.

	$\bar{X}$	N	Ss
19.Rutin işlerle ilgili olarak verimli planlama yaparım	1.19	86	.82
14.Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	1.12	86	.86
21.Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.	1.08	86	.69
15.Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim.	.98	86	.67
28.Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.	.97	86	.85
22.Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.	.92	86	.95
16.Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	.84	86	.92
23.Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.	.83	86	1.04
27.Okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddederim.	.83	86	.87
18.Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.	.79	86	.80
26.Üzerinde çalıştığım işleri boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşıırım.	.78	86	.89
17.Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.	.74	86	.84
24.İşlerimle ilgili önemli tarihleri işaretlerim.	.74	86	1.00
19.Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.	.64	86	.91
25.Yakın tarihte program tören kutlama olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçiririm.	.41	86	1.03
12.Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştiririm.	.22	86	1.07
13.Her bir işi bir kere ele alırım.	.14	86	1.09
TOPLAM	.77	86	.90



Tablo 3.19’da öğretmenlerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin ifadelerinin aritmetik ortalamaları görülmektedir. Tabloya göre en yüksek ortalama 1.19 ile “Rutin işlerle ilgili olarak verimli planlama yaparım” ifadesine, ardından 1.12 ortalama ile “Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim” ifadesine ve 1.08 ortalama ile “Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm” ifadelerine aittir.

En düşük ortalama ise 0.14 ortalama ile “Her bir işi bir kere ele alırım” ifadesine aittir. İkinci en düşük ortalamaya sahip ifade ise 0.22 ortalama ile “Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dahilinde gerçekleştiririm” ifadesine aittir.

**Tablo 3.20:** Zaman tuzakları.

	$\bar{X}$	N	Ss
42.Fiziki çalışma ortamım oldukça rahattır.	.53	86	1.11
41.Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum.	.42	86	1.21
29.Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.	.20	86	1.23
38.Masam tertipli ve düzenlidir.	-.02	86	1.21
43.Toplantılar nedeni ile çalışmalarında aksamalar olur.	-.12	86	1.25
46.Okul çalışmaları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.	-.23	86	1.20
44.Okulda diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.	-.35	86	1.25
45.Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.	-.35	86	1.12
40.Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.	-.40	86	1.17
33.Çoğunlukla mesai saatlerinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.	-.47	86	1.30
39.Çalışmalarında işimin harici internete çok zaman harcarım.	-.49	86	1.08
31.Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.	-.50	86	1.22
37.Öğrencilerin görüşme istekleri nedeniyle çalışmalarım bölünür.	-.53	86	1.16
36.Ziyaretçiler sebebi ile günlük çalışmalarım aksar.	-.56	86	1.26
34.Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor.	-.57	86	1.17
30.Normal bir okul gününde kendi özel işlerime, okul işlerimden daha çok zaman harcarım.	-.72	86	1.19
32.Okulla ilgili işlerimi son güne bırakırım.	-.77	86	1.17
35.Çalışmalarım telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.	-.80	86	1.15
TOPLAM	-.31	86	1.19

Tablo 3.20’de ise öğretmenlerin zaman tuzaklarına ilişkin ifadelerinin aritmetik ortalamaları görülmektedir. Buna göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifade 0.53’lük ortalama puanı ile fiziki çalışma ortamım oldukça rahattır ifadesi yer almaktadır.

En düşük ortalama ise -0.80 ortalama ile çalışmalarım telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir” ifadesine aittir. İkinci en düşük ortalamaya sahip ifade ise -0.77 ortalama ile okulla ilgili işlerimi son güne bırakırım ifadesidir.

Buradan hareketle öğretmenlerin zaman tuzaklarının başında telefon görüşmeleri ve işlerini son güne bırakmanın geldiği söylenebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucu aşağıdaki gibi maddelenebilir.

- 1- Çalışmaya katılanların çoğunluğu baydır (%67.4). Katılımcıların %77.9'u evlidir. Katılımcıların %97'si lisans ve üzeri eğitim seviyesindedir. 18 farklı branştan öğretmen katılmıştır. 0-5 yıl kıdeme sahip olanlar örneklem içinde fazladır. Araştırmanın yapıldığı okulların %98.82i İlçe okullarıdır. Okullardaki öğrenci sayısı 400'ün üzerinde olanlar %81.4 tür.
- 2- Zaman yönetimine ilişkin kitap okumayanlar azınlıkta kalmıştır ve %12.8 olarak tespit edilmiştir.
- 3- Genel zaman yönetimi ölçeği güvenilirliği. 805 bulunurken zaman planlaması .838, zamanı etkin kullanma alt boyutu .787, zaman tuzakları alt boyutu ise .737 bulunmuştur. Bu şekliyle ölçek yüksek güvenilir bulunmuştur.
- 4- Cinsiyetin zaman yönetimine ilişkin düşüncelerde farklılık yaratmamaktadır. Kadın ve erkeklerin bu konudaki düşünceleri birbirine benzerdir. Yani aralarındaki düşünce farklılıkları anlamlı değildir.
- 5- Kıdeme göre zaman yönetimi konusundaki düşüncelerde anlamlı farklılıklar oluşmamaktadır. Kıdemin zaman yönetimi konusundaki düşüncelere etkisi yoktur.
- 6- Medeni durumdaki farklılıklar zaman yönetimi hakkındaki düşünceler üzerinde anlamlı etkisi yoktur. Farklı kıdeme sahip olan katılımcılar benzer düşüncelere sahiptirler.
- 7- Eğitim değişkeni zaman yönetimi düşünceleri üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Eğitim düzeyi farklı olanlar benzer düşüncelere sahiptirler.

- 8- Okulun bulunduğu yer zaman yönetimi hakkındaki düşünceler üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Yani belde ve İlçede yer alan katılımcıların zaman yönetimi konusundaki düşünceleri birbirine benzerdir.
- 9- Okuldaki öğrenci sayısına göre yapılan karşılaştırma sonucunda öğrenci sayısı değişkeninin zaman yönetimi hakkındaki düşünceler üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- 10- Zaman yönetimi ile ilgili yayın okuma durumuna göre yapılan karşılaştırmada yayın okuma durumu anlamlı fark yaratmaktadır. Yayın okuyanlar ile okumayan ve bazen okuyanlar arasında okuyanların lehine anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür.

- 1- Öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin yayınları okumaları ve bu konuya zaman ayırmaları,
- 2- Zaman yönetimi konulu ders ve etkinliklerin eğitim fakültelerinin programları ile eğitim yönetimi ilgili yüksek lisans ve doktora programlarına alınması,
- 3- Zaman yönetimi konulu hizmet içi eğitimlerin verilmesini temin edecek düzenlemelerin yapılması,
- 4- Zaman yönetimi ile ilgili konuların ve araştırmaların Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversite yayın organlarında daha fazla işlenmesi ve yer almasının sağlanması,
- 5- Zaman yönetimi konusunda yönetici ve öğretmenlere verilen seminer, konferans, sempozyum vb. türden etkinliklerin artırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. ve Adair, T. (1993). *Zaman yönetimi*. (B. Güngör, Çev.). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Alay, S. (2000). Seçilmiş üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, C. (2010). Zaman yönetimi ve zaman yönetimince dönüştürücü liderlerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi.
- Akoğlu, A., (2000). “Zaman Oku”, *Bilim ve Teknik Dergisi*, 391.
- Akyüz, Y., (2000). “Organizasyonların Yeni Zenginliği (Etkin Zaman Yönetimi)”, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 39 (460).
- Alay, S. ve Koçak, S., (2003). “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35.
- Allan, J., (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi*, Çev.:M. Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Balcı, A., (1990). “Zaman Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23 (1).
- Bayramlı, Ü. Ü., (2009). *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2.Baskı, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z., (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Akademi, 16. Baskı, Ankara.
- Can, H., (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.

- Can, N., (2000). "Zaman Yönetimi ve Planlılık Bilinci", *E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.
- Ceren, A., (2008). "İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Derste Zamanı Etkili Kullanma Yeterlilikleri", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Covey, R.S., Merrill, A.R. ve Merrill, R.R. (1998). *Önemli İşlere Öncelik*. (O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çam, İ., (2010). "Ortaöğretim Tarih Öğretmenlerinin Derslerinde Zamanı Etkili Kullanma Stratejilerinin Değerlendirilmesi (Mardin İli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Demirel, E. T. ve Ramazanoğlu F. (2005). "Yöneticiler açısından etkin zaman yönetimi tekniklerinin değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 30-35.
- Durukan, H. ve Öztürk, H., (2005). *Sınıf Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Erdem, R. ve Kaya, S., (1998). "Zaman Yönetimi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7 (2).
- Gözel, E. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü N. (2001). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (25).
- Güreşçi, M. (2005). Yönetimsel zamanda etkinlik: Teori ve askeri birliklerde bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haynes, M. E. (1999). *Kişisel Zaman Yönetimi*. (Y. Bülbül, çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ttd. Şti.
- İlgar, L., (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karaoğlu, A. D. (2006). Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Keenan, K., (1996). *Yöneticinin Kılavuzu Zamanı Doğru Kullanma*, Çev.:E. Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul, 64s.
- Kıral, E. (2007). İlköğretim okul yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için zaman kullanma biçimleri (Amasya İli örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi.
- Kıngır, S., (2007). *Yönetimsel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Koçel, T., (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Mackenzie, R.A. (1995). *Basarı ve Zaman*, (G. Banger, Çev.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Mackenzie, R.A. (1989). *Zaman Tuzağı*, (çev. Y. Güneri Çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Özçelik, G. (2006). Moda eğitimi veren kurumlarda etkili zaman yönetimini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi.
- Özdemir, A. (2006). Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa ili örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Özkılıç, R., (2003). “*Sınıfta Zaman Yönetimi*”, *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Ed.: Leyla Küçükahmet, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz Melek. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Pasa M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sayan, İ. (2005). Yönetici hemşirelerde zaman yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Scoot, Duru. (1997). *Zamanı İyi Değerlendirmek*. (N. Ağırlioğlu Çev.). Ankara: Kültür Bakanlığı.
- 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.
- Soysal, A., (2007). “*Boş Zaman Etkinlikleri Rehberi*”, *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, Ed.: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Abdullah Soysal, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.S., Çelik A. ve Soysal A. (Ed.). (2007). *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Tutar, T. (Ed.). (2007). *Zaman Yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Türe, G., (2013). “Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Yeditepe Üniversitesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğur, A., (2000). “Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi”, *MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 12 (143).
- Yenilmez, R. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin istediği zaman tuzakları ve bas 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.



## **EKLER**

<b>1. Ek-A:</b> Anket Soruları.....	71
-------------------------------------	----

## Ek-A: Anket Soruları

### Kişisel Bilgi Formu

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 ( )                      İlçe ( )

7. Okulunuzda bulunan öğrenci sayısı

8. Zaman yönetimiyle ilgili yayın okuma:

Okuyorum ( )      Bazen okuyorum ( )      Okumuyorum ( )

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 programını yaparım.

7. Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.

8. Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.

9. Çok uğraş gerektiren işler 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 işaretlerim.
25. Yakın tarihte program tören kutlama olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçiririm.
26. Üzerinde çalıştığım işleri boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşıırım.
27. Okul işlerini 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 saatlerinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.
34. Mesai içinde çalışma zamanım çoğu plan dışı olaylara harcanıyor.
35. Çalışmalarım telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.
36. Ziyaretçiler sebebi ile günlük çalışmalarım aksar.
37. Öğrencilerin görüşme istekleri nedeniyle çalışmalarım bölünür.

38. Masam tertipli ve düzenlidir.
  39. Çalışmalarımnda işimin harici internete çok zaman harcarım.
  40. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.
  41. Her Şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum.
  42. Fiziki alışma ortamım oldukça rahattır.
  43. Toplantılar nedeni ile çalışmalarımnda aksamalar olur.
  44. Okulda diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.
  45. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.
  46. Okul alışmaları arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.
- +2 tamamen katılıyorum
- +1 katılıyorum
- 0 fikrim yok
- 1 katılmıyorum
- 2 hiç katılmıyorum

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Songül ARKCI  
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti  
Doğum Yeri ve Tarihi : Gölbaşı/Adıyaman /12.05.1976  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Yavuz Selim Mah.70.sok.no:12 Gölbaşı- Adıyaman  
E-Posta Adresi : songul-arkci@hotmail.com  
İletişim (Telefon) : 5074890671

### EĞİTİM

Lise : Gölbaşı Lisesi,1993  
Lisans : İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği Anabilim Dalı 1993–1997  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı 2013–2014

### MESLEKİ DENEYİM

Çalıştığı Kurumlar : MEB Adıyaman İli Merkez Adıyaman lisesi, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği 1997 – 1997  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı ilçesi, Harmanlı İlköğretim Okulu, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği 1997 – 1999  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Gazi İ. Okulu, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni 1999 – 2002  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı, Gölbaşı lisesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni,2002-2013  
: MEB Adıyaman İli Gölbaşı İlçesi Yunus Emre Anadolu Lisesi, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni 2013-2014

**YABANCI DİL** : İngilizce (orta düzey)