

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN TANIMLANMIŞ**  
**GÖREVLERİ İÇİN**  
**ZAMAN KULLANMA BİÇİMLERİ**  
**(Amasya İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Erkan KIRAL**

**TEZ YÖNETİCİSİ**

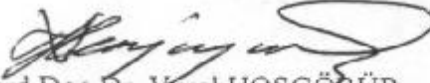
**Yard. Doç. Dr. M. Metin ARSLAN**

**KIRIKKALE-2007**


T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Erkan KIRAL tarafından hazırlanan "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tamamlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

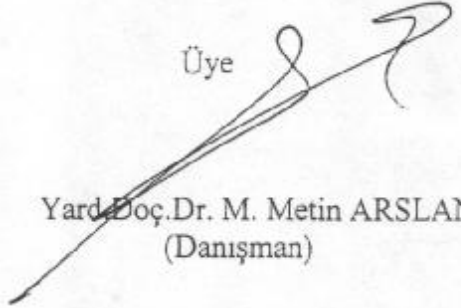
Başkan

  
Yard.Doç.Dr. Vural HOŞGÖRÜR

Üye

  
Yard.Doç.Dr. İsmail GÖKDENİZ

Üye

  
Yard.Doç.Dr. M. Metin ARSLAN  
(Danışman)

## ÖN SÖZ

Günümüzde bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler her alanda kendini hissettirmiş ve hissettirmeye de devam etmektedir. Meydana gelen bu değişimlerin hepsi de zaman içinde gerçekleşmiş ve sonuçta zaman önemli bir kaynak olarak insanoğlunun dikkatini çekmiştir. Nitekim zamane insanının en önemli sorunu haline gelen zamansızlık içinde, zaman yönetimi bir yönetim paradigması olarak bilimsel çalışmalara konu olmuştur.

Her şeyin değiştiği veya değişmek zorunda kaldığı günümüzde yönetim ve yönetici paradigması da değişmiştir. Çünkü örgütleri geleceğe taşıyacak asıl güç bunlardır. Yönetim ve yönetici gerçekleştirdiği her faaliyeti zaman içerisinde yapmakta; geçmişi hatırlayarak, günü izleyerek ve geleceği öngörebilmek için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Yaşadığımız yüzyılda artık bilgiye ulaşmak kolaydır. Önemli olan bu bilgiye herkesten önce ulaşmaktır. Yani zamanla yarışmaktır. Nitekim her şeyin hızla yapıldığı veya yapılmak zorunda bırakıldığı günümüzde, kısa zamanda iş yapmanın neredeyse bir kural haline gelmesi, zaman faktörünün önemini daha da iyi anlatmaktadır. Artık rekabet zaman üzerinde olacak ve zamanı etkili yöneten örgütler ve bireylerin ilerlemesi karşısında hiçbir güç duramayacaktır. Zamanını yönetemeyen bireyler ve örgütler geri kalacaklardır. Zaman örgütlerin ve bireylerin birbirine karşı kullandığı en önemli silah haline gelecektir.

Günümüzde stratejik bir kaynak olarak değerlendirilen zamanı okul yöneticisi de etkili kullanmak zorundadır. Çünkü zaman okul yöneticisinin de kullandığı önemli bir kaynaktır. Okul yöneticisi öğretim yılının başında öğretimi planlamakta ve bunun paralelinde de zamanı planlamaktadır. Öğretimin planlı bir süreç olduğu düşünüldüğünde bu planlı süreçte hangi göreve ne kadar zaman ayrılacağını, görevlerin önem ve önceliklerini bilmek okul yöneticisine avantaj sağlayacaktır. İşte her eyleme gerektiği kadar zaman ayrılması “Zaman Yönetimi” gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırma, zamanın en önemli kaynak olarak kendini hissettirdiği günümüzde, okul yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için mevcut zamanlarını nasıl kullandıklarını tespit etmek amacı ile yapılmıştır.

Gelecekteki tüm belirsizliklere karşı örgütlerin ve yöneticilerin daha zor şartlarda faaliyet yürütecekleri düşünüldüğünde, zaman içerisinde zamansızlığı daha çok hissedecekleri bir gerçektir. Şimdiden, böyle bir duruma karşı zaman yönetim tekniklerini ve zaman tuzaklarını öğrenmek okul yöneticilerine ve ilgili herkese avantaj sağlayacaktır.

Araştırmanın planlı şekilde yürütülmesinde yapıcı eleştirilerini ve katkılarını bir an olsun esirgemeyen hocaların hocası Sayın Prof. Dr. Saim KAPTAN'a ve tez danışmanım değerli hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Mehmet Metin ARSLAN'a, özellikle veri toplama aracının geliştirilmesindeki katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. İbrahim Ethem BAŞARAN'a, Sayın Prof. Dr. Ali Doğan ARSEVEN'e, Sayın Prof. Dr. Ali BALCI'ya, yüksek lisans derslerini aldığım Sayın Doç. Dr. Songül ALTINIŞIK'a ve Sayın Yard. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR'e teşekkür ederim. Ayrıca şunu belirtmeden geçmek istemem: Atatürk'ün dediği gibi "Benim maneviyatımın babası Ali Rıza efendidir, duygularımın babası Ziya Gökalp, coşkularımın babası ise Namık Kemal dir." Hiç bir zaman katkılarını esirgemeyen, çıktığım bu meşakkatli yolda yılmadan, yorulmadan yürümemi sağlayan, benim için bitmeyen bir meşale ve kutup yıldızı olan duygu ve coşkularımın babası Saim KAPTAN'a bir kez daha teşekkür ederim. İyi ki varsınız hocam.

Anket sorularını cevaplandıran okul yöneticilerine ve çalışmada emeği geçen ismini saymadığım herkese teşekkür ederim.

Evet, her an için desteğini gördüğüm anneme, babama ve bana daima ışık ve ilham kaynağı olan arkadaşım, kadim dostum ve nihayetinde eşim olan Bilgen KIRAL (ALTUNKUŞ)'a ve ailemize yeni katılan kızım Ecesu (Tombili)'ye sonsuz teşekkür ederim.

## **KİŞİSEL KABUL**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Kullandıkları Zaman Biçemleri” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Ocak 2007

Erkan KIRAL

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için kullandıkları zamanı saptamak, yapacakları planlamada zaman faktörünü etkin kullanmalarını sağlamaya yönelik önerilerde bulunmaktır.

Araştırma betimsel bir çalışmadır. 2005–2006 öğretim yılında Amasya ili Merzifon, Suluova, Gümüşhacıköy, Hamamözü ilçelerinde görev yapmakta olan 138 ilköğretim okulu yöneticisi araştırma evrenini oluşturmuştur. Sayı fazla olmadığından ayrıca örneklem alınmamıştır.

Araştırma verileri anket yolu ile toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine ait 3 soru, ikinci bölümde ise ilköğretim okul yöneticilerine 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde verilen 66 maddelik tanımlanmış görevler içinden seçilen 55 maddelik tanımlanmış görev sorusu bulunmaktadır. Ayrıca deneklerin tanımlanmış bu görevleri daha önce herhangi bir kaynakta görüp görmediklerini içeren bir soruya da yer verilmiştir.

Veriler bilgisayar ortamında, SPSS (Statistical Package For Social Science) istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde yüzdeler ve frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, varyans analizi ve önemli farkları test etmek için TUKEY çoklu karşılaştırma testi (multiple comparison) gibi istatistikler ve istatistik teknikleri kullanılmıştır. Test işlemlerinde manidarlık düzeyi olarak .05 ve .01 düzeyi esas alınmıştır.

İstatistiksel analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1- Araştırmaya katılan 117 okul yöneticisinden 39'u müdür, 47'si müdür yardımcısı ve 31'i müdür yetkili öğretmendir.

İlköğretim okulu müdürü olan 39 yöneticiden 21'i, 1–10 yıllık yöneticilik kademine, diğerleri ise 11 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahiptir. 33 ilköğretim okulu müdürü A tipi okulda, diğerleri B tipi okulda görev yapmaktadır.

İlköğretim okulu müdür yardımcısı olan 47 yöneticiden 34'ü, 1–10 yıllık yöneticilik kademine, diğerleri ise 11 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahiptir. 42 ilköğretim okulu müdür yardımcısı A tipi okulda, diğerleri B tipi okulda görev yapmaktadır.

İlköğretim okulu müdür yetkili öğretmen olan 31 yöneticiden 23'ü, 1–5 yıllık yöneticilik kademine, diğerleri 6 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahiptir. 24 ilköğretim okulu müdür yetkili öğretmeni B tipi okulda, diğerleri ise C tipi okulda görev yapmaktadır.

2- İlköğretim okulu yöneticilerinin genelde diğer bir ifade ile 55 adet tanımlanmış görevleri ve işlev boyutunda yer alan tanımlanmış görevleri içerisinde en fazla zamanı “Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.” görevini yaparken, en az zamanı “Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.” görevini yaparken kullandıkları ortaya çıkmıştır.

3- İlköğretim okulu yöneticilerinin yapı boyutunda; en fazla zamanı “Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.” görevini yaparken, en az zamanı “Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.” görevini yaparken kullandıkları ortaya çıkmıştır.

4- İlköğretim okulu yöneticilerinin süreç boyutunda; en fazla zamanı “Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.” görevini yaparken, en az zamanı “Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarında yönetici sorumluluk taşır.” görevini yaparken kullandıkları ortaya çıkmıştır.

5- İlköğretim okulu yöneticilerinin boyutlar içerisinde en çok zaman kullandığı boyutun işlev boyutu olduğu tespit edilmiştir.

6- İlköğretim okullarında yönetici olarak görev yapan müdür, müdür yardımcısı, müdür yetkili öğretmenlerin “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutlarında ve genelde zaman kullanma biçimleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Farkın hangi görev durumundaki yöneticiden kaynaklandığını bulmak için yapılan test sonucunda “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutları ve genelde müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı, müdür yetkili öğretmenler ile müdürler arasında boyutlar ve genelde anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenler arasında yapı boyutu ve genelde anlamlı bir farkın olduğu; “işlev” ve “süreç” boyutlarında ise anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Hem boyutlar da hem genelde tanımlanmış görevlere müdürler, müdür yetkili öğretmenlerden daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Müdür yardımcıları ise yapı boyutu ve genelde tanımlanmış görevlere müdür yetkili öğretmenlerden daha fazla zaman ayırmaktadırlar.

7- İlköğretim okulu yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutları ve genelde zaman kullanma biçimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

8- İlköğretim okulu yöneticilerinin çalıştıkları okul tipine göre “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutları ve genelde zaman kullanma biçimleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. A tipi okul yöneticilerinin, B tipi okul yöneticilerine göre tanımlanmış görevlere daha çok zaman ayırmakta oldukları hem boyutlarda hem de genelde ortaya çıkmıştır.



## ABSTRACT

The aim of this study is to find out how much time the primary schools managers use for their defined tasks and to recommend them about efficient use of the time for planning.

The study is in survey type. The target population is consisted of 138 primary school managers working in Merzifon, Suluova, Gümüşhacıköy, Hamamözü of Amasya city in 2005–2006 academic year. Sample is not needed as the number of the managers is low.

The data of the study was gathered through a questionnaire. The questionnaire is made up of two parts. In the first part, there are three questions concerning managers' personal details; in the second part, there are 55 items which were selected from The Law Notification Magazine numbered 2508 related with the managers' defined tasks. In addition to that, there is a question to see if they had seen those defined tasks in any documents before.

The data analysis was done by using SPSS package program. In the analysis, in order to test the ratio, frequency distribution, arithmetical mean, deviation, t test, variance analysis and important differences, the statistical techniques like TUKEY multiple comparison test were used. The significance level was taken as .05 and .01.

The following result were obtained below, through statistical analysis:

1- 39 of the 117 school managers involved in the research were principals, 47 of them were assistant principals and 31 of them were teachers who were authorized as principals.

21 of the 39 primary school principals had 1-10 years of management experience, and the others had eleven-year experience or more. 33 of the primary school principals were working at type A schools and the others were working at type B.

34 of the 47 primary school principals assistants had 1-10 years of management experience and the others had eleven-year experience or more. 42 of the primary school assistant principals were working at type A schools and the others were working at type B.

23 of the 31 teachers who were authorized as primary school principals had 1-5 years of management experience and the others had six-year experience or more. 24 of the primary school assistant principals were working at type B schools and the others were working at type C.

2- It has been resulted in the research that among their 55 defined tasks and the defined tasks in the function dimension, primary school managers spend most of their time for fullfiling the tasks below: “Approving like diploma, certificate of attendance, student report, schooling license, student registration, expense documents, payrolls etc. and they spend the least time for performing their duty of “They use their legal authority in case the tasks are not fulfilled”

3- It has been resulted in the research that in the dimension of structure, primary school managers spend their most of their time for fullfiling the tasks below: “They arrange, approve and put the weekly lesson programs, schedules of daily work and time tables of teachers on duty into effect”, and they spend the least time for the duty “They develop mission and vision for their schools”

4- It has been resulted in the research that in the process of structure, primary school managers spend their most of their time for fullfiling the tasks below: “They collect the annual plans of the teachers in the beginning of the education year and they approve these plans and supervise whether they are

applied”, and they spend the least time for performing their duty of “They have a responsibility for the magazines, newspapers, wallpapers and all the documents”.

5- It is determined that the school managers spend most of their time for the function dimension.

6- It is determined that there is a meaningful differences among principals, assistant principals and teachers who were authorized as primary school principals in the dimensions of ‘structure’, ‘process’, ‘function’ and their general use of time. The result of test applied for determining which manager group is the reason for the difference is that there is no meaningful difference in the dimensions of ‘structure’, ‘process’, ‘function’ and generally no difference between the principals and the assistant principals. There is a meaningful difference for the structure dimension and for general between the assistant principals and the teachers who were authorized as primary school principals; and no meaningful difference in the “function” and “process” dimensions

The principals spend more time both for generally defined tasks and for the dimensions than the teachers who were authorized as primary school principals. The assistant principals spend more time for structure dimension and generally defined tasks than the teachers who were authorized as primary school principals.

7- It is determined that there is no meaningfull difference among the experience of management in the dimension of “structures, process, function and their general use of time.

8- It is determined that there is a meaningfull difference type of among the schools in dimension of “structures, process, funtion and their general use of time. It is appeared that type A school managers spend more time both for generally defined tasks and for the dimensions than type B school managers.

## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖN SÖZ.....	I
KİŞİSEL KABUL.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	X
KISALTMALAR CETVELİ.....	XIV
TABLO, ŞEKİL VE GRAFİKLER CETVELİ.....	XV

## BÖLÜM I

<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1. 1. Problem Durumu.....	1
1. 2. Problem Cümlesi.....	4
1. 3. Alt Problemler.....	4
1. 4. Araştırmanın Amacı.....	4
1. 5. Araştırmanın Önemi.....	5
1. 6. Sayıtlar .....	5
1. 7. Sınırlılıklar .....	5
1. 8. Tanımlar.....	6

## BÖLÜM II

### Sayfa

<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>7</b>
2. 1. Zaman Kavramı ve Önemi.....	7
2. 2. Zaman Çeşitleri.....	9
2. 2. 1. Objektif Zaman.....	9
2. 2. 2. Subjektif Zaman .....	9
2.3. Zamanın Birey, Kültür ve Yönetimle Olan İlişkisi.....	11
2. 3. 1. Zaman ve Birey .....	11
2. 3. 2. Zaman ve Kültür.....	14
2. 3. 3. Zaman ve Yönetim.....	16
2. 3. 3. 1. Yönetimsel Zaman.....	18
2. 3. 3. 2. Örgütsel Zaman.....	21
2. 4. Okul, Okul Yöneticisi ve Zaman İlişkisi.....	23
2. 4. 1. Örgütsel Zaman ve Okulun Örgütsel Amaçları.....	25
2. 4. 2. Yönetimsel Zaman ve Okulun Yönetimsel Amaçları.....	27
2. 5. İlköğretim Okulu ve Okul Yöneticilerin Görevleri.....	28
2. 6. Okul Yöneticilerin Yönetim Görevlerinin Yapı Boyutu.....	34
2. 6. 1. Görevlendirme.....	36

	<b><u>Sayfa</u></b>
2. 6. 2. Yetki Devri .....	37
2. 6. 3. İş Akımı Düzenleme.....	39
2. 7. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutu .....	39
2. 7. 1. Planlama Süreci.....	41
2. 7. 2. Örgütlenme Süreci.....	42
2. 7. 3. Eş Güdümlüme Süreci.....	44
2. 7. 4. İletişim Süreci.....	45
2. 7. 5. Denetleme Süreci.....	46
2. 8. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutu.....	48
2. 8. 1. Eğitim–Öğretim Programı.....	48
2. 8. 2. Öğrenci Hizmetleri.....	49
2. 8. 3. Personel Hizmetleri.....	50
2. 8. 4. Genel Hizmetleri.....	51
2. 8. 5. Bütçeleme İşlemi.....	51

### **BÖLÜM III**

<b>3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>53</b>
3. 1. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar.....	53
3. 2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar.....	60

## BÖLÜM IV

	<u>Sayfa</u>
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>63</b>
4. 1. Araştırmanın Modeli.....	63
4. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	63
4. 3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	67
4. 4. Anketin Güvenirliği ve Geçerliliği.....	69
4. 5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	70

## BÖLÜM V

<b>5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>71</b>
5. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
5. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	79
5. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	88

## BÖLÜM VI

<b>6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>103</b>
6. 1. Sonuçlar.....	103
6. 2. Öneriler.....	108
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>133</b>

## KISALTMALAR CETVELİ

<b>ABD</b>	AMERİKA BİLEŞİK DEVLETLERİ
<b>AKT.</b>	AKTARAN
<b>MEB</b>	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
<b>MEM</b>	MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
<b>MÜD. YET. ÖĞ.</b>	MÜDÜR YETKİLİ ÖĞRETMEN
<b>MÜD. YRD.</b>	MÜDÜR YARDIMCISI
<b>MPM</b>	MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ
<b>TDK</b>	TÜRK DİL KURUMU
<b>TOP.</b>	TOPLAM



## TABLO, ŞEKİL VE GRAFİKLER CETVELİ

### Sayfa

#### TABLO

1. Okul Yöneticilerinin Görev Alanları ve Bu Görevlere Harcadıkları Zaman Durumu.....	55
2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim İşlevlerine ve Süreçlerine Harcadıkları Zaman Durumu.....	56
3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zaman Durumu.....	57
4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Harcadıkları Zaman Durumu.....	58
5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Alanları ve Bu Görevlere Harcadıkları Zaman Durumu .....	59
6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Alanları ve Görev Alanlarına Göre Öncelikleri İle İdeal Önceliklerinin Sıralaması.....	60
7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Durumuna Göre Dağılımları.....	64
8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları .....	65
9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Dağılımları..	66
10. Görev Boyutları.....	68
11. Tanımlanmış Görev Boyutlarına Göre Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	69
12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler.....	72
13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması.....	74
14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler.....	79
15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması.....	80

16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler.....	81
17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle ilgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması.....	82
18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev Boyutu İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler.....	84
19. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması.....	85
20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı, Süreç Ve İşlev Boyutlarını Zaman Kullanımı Bakımından Ortalamalarına Göre Sıralaması.....	88
21. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Görev Durumuna Göre Varyans Analizi Sonucu.....	90
22. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonucu.....	94
23. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Okul Tipine Göre Karşılaştırılması.....	99
24. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlerini Görüp Görmediklerine Ait İstatistikler.....	102

## **ŞEKİLLER**

1. Örgütsel Zaman Bileşenleri.....	22
2. Yönetim Görevleri.....	33
3. Güç Bileşenleri.....	34

## **GRAFİKLER**

1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Durumuna Göre Dağılımları.....	64
2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları.....	65

## **Sayfa**

3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Dağılımları...	66
4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı, Süreç Ve İşlev Boyutlarını Zaman Kullanımı Bakımından Ortalamalarına Göre Sıralaması.....	88
5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	91
6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	91
7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	92
8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	92
9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları.....	93
10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Olarak Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	95
11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Olarak Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	96
12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Olarak Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	96
13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	97
14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Dağılımları.....	98
15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri .....	100
16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	100
17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	101
18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri.....	101

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın konusunu, özel olarak belirten; problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar üzerinde durulmuştur.

### 1. 1. Problem Durumu

Globalleşerek, rekabetin her alanda kendisini hissettirdiği dünyada, özellikle bilim ve teknolojideki hızlı değişim, insanın yaşamına sığdıracağı olayları çeşitlendirmiş ve yaşamına daha çok olayın girmesini sağlamıştır. İnsanoğlu bu kadar kısa sürede meydana gelen değişime ayak uydurmakta zorlanmış ve bu değişimde geçen zamanın önemini anlamaya çalışmıştır.

Zaman, insanoğlunun varlığından bu yana, onu en fazla meşgul eden ve onun en çok yakındığı kaynaklardan biridir. Hep daha iyiye ulaşma arayışı içerisinde olan insanoğlu, içinde bulunduğu anı ve geleceği en iyi şekilde değerlendirmek istemiştir. Nitekim ilk çağlarda insanoğlu zamanı döngüsel olarak ele almış ve mevsimlere göre zamanı ölçeklendirmişken, ilerleyen teknoloji ile birlikte zaman ölçeğini gittikçe küçültmüş ve günümüzde ise zaman ölçeğini “saat, dakika, saniye, salise” gibi daima ileriye akan saatin içine hapsetmiştir (Adair ve Adair, 1999: 12-13). Böylece insanoğlu artık ayların, günlerin değil; dakikaların ve saniyelerin önemi üzerinde durur hale gelmiştir.

İnsanoğlunun zamanı bu şekilde küçük parçalara ayırmasında en büyük etken; sibernetik biliminin gelişmesi, daha iyiyi arama mantığı ve zamanı en iyi şekilde ölçeklendirme isteği (arzusu) olmuştur. Bunu da Kuartz teknolojisi ile başarmıştır.

İnsanoğlunun zamanla çok ilgilenmesinin sebebi, hiç şüphesiz zamanın durmadan ileri doğru akması ve anı geri getirmenin imkânsızlığıdır (Tutar, Tengilimoğlu, Altınöz, Başpınar ve Erdönmez, 2003: 4; Ateş,1998: 17).

Zaman, önüne geçilmesi imkânsız sabit bir hızla akıp giden ve tüm canlıların sahip olduğu kıymetli bir kaynaktır (Smith, 1998: 12). Bu kaynak diğer kaynaklar (işgücü, hammadde, malzeme, makine, araç-gereç vb.) gibi satın alınamayan, çoğaltılamayan, tasarruf edilemeyen, üretilemeyen, emsali olmayan, sadece kullanılan (Akatay, 2003: 1) kullanılsa da tüketilen bir kaynaktır. Yapılacak her türlü etkinlik için gerekli olan tek kaynaktır.

Günümüzde örgütlerin yaşamını devam ettirmesini sağlayacak önemli etkenler arasında hızlı olmak ve zamanı iyi kullanmak gelmektedir. Nitekim örgütler de daha hızlı olmaları ve kısa zamanda ürettiklerini piyasaya sürmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır.

Zaman, örgütler ve yöneticiler için en önemli kaynak haline gelmiştir. Bu önemli kaynağı kullanım biçimleri de bireylerin ve örgütlerin doğası gereği farklılık göstermektedir. Şöyle ki günümüzde artan rekabet ve gelişen teknoloji yöneticilerin örgütü ayakta tutabilmek ve örgütün gelişimini sağlamak için zamanı daha nitelikli ve nicelikli kullanmaları gereğini gündeme getirmiştir. Yönetim bilimci Peter Druker'ın ifade ettiği gibi; "Eğer zaman doğru yönetilemiyorsa hiçbir şey doğru yönetilemez." Bu gerçeğin farkına varan yöneticiler aslında zamanı değil, zaman içerisinde kendilerini yönetmeleri gerektiği gerçeğine ulaşmışlardır. Bu sebepten ötürü yöneticiler sahip olunan zamanı Alan Lakein dediği gibi; "Şu an zamanımı en iyi şekilde nasıl değerlendirebilirim?" en verimli kullanma yollarını aramışlardır.

Zaman kavramı, her alanda olduğu gibi eğitim alanında da kendini hissettirmiştir. Daha az zamanda daha çok nitelik kazanmak, bireylerin ortak amacı haline gelmiştir. Her eyleme gerektirdiği kadar zaman ayrılması "zaman yönetimi" gereğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütleri yöneten yöneticilerin çalışma hayatında başarılı olabilmesi, örgütü amaçlarına ulaştırması, zamanı belirlenen görevlere bilinçli olarak planlayabilmesi ve aynı zamanda kullanabilmesine bağlıdır.

Günümüz çalışma koşullarının üstün performans gerektirmesi, yöneticilerin zamanlarını iyi kullanmalarını gerektirir.

Eğitim kurumlarımızın üstün performans göstererek dünya koşullarında rekabet edebilmesi, eğitim politikalarının uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlerini etkin olarak yerine getirmesine bağlıdır. Okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlerinin hepsini aynı zaman içerisinde yapması beklenemez. Göreve ilişkin iş tanımları yapılırken, kişiye verilecek görevlerin, onun sahip olduğu zamanın ne kadarını alabileceğinin düşünülmesi gerekebilir. Gerçekten yapılması gereken her iş kendisine ayrılan zamanda bitirilebilmekte midir? Okul yöneticilerinin yaptığı farklı tanımlanmış görevler, farklı zamanlara ihtiyaç göstermektedirler. Bu normaldir. Önemli olan hangi göreve ne kadar zaman verileceğidir. Okul yöneticilerinin bunu bilmesi gerekir.

Yapılan bu araştırma, eğitim sisteminin bir düzeyi olan ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevlerine ne kadar zaman ayırdıkları, diğer bir ifade ile tanımlanmış görevleri için ne kadar zaman kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Araştırma sonuçları, ilköğretim okulu yöneticilerine görev verilirken veya verilmiş olan görevleri yürütmeleri beklenirken dikkate alınması gereken bir konu olarak planlamaya katkı sağlayacak ve ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanlarını nasıl yönettikleri konusunda onlara ışık tutacaktır. Zira amaç Edgar Wille'nin dediği gibi; "Mükemmelliğe ulaşmaktır." (Scoot, 1997: 7). ve mükemmele olan yolculuk insanlık tarihinin başlangıcı ile yaşıttır. Fakat mükemmellikte de sınır yoktur. Günümüz dünyasında olması da beklenemez.

Yapılan literatür taraması sonrası, eğitim yöneticilerinin zaman yönetimi ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Özellikle ilköğretim okulu yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından tanımlanmış görevlerine ilişkin kullandıkları zamanla doğrudan ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu nedenle, ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için kullandıkları zaman biçimleri araştırma konusu, araştırılması gereken bir problem olarak görülmüştür.

## **1. 2. Problem Cümlesi**

İlköğretim okulu yöneticileri tanımlanmış görevleri için ne kadar zaman kullanmaktadır?

## **1. 3. Alt Problemler**

Bu araştırmada, problem cümlesinde belirtilen konunun aydınlatılabilmesi için üç alt probleme çözüm aranmıştır.

1.3.1. Genel olarak ilköğretim okulu yöneticileri tanımlanmış görevlerin her biri için ne kadar zaman kullanmakta ve bu görevler her birine ayrılan zaman bakımından nasıl sıralanmaktadır?

1.3.2. İlköğretim okulu yöneticileri yapı, süreç, işlev boyutlarında söz konusu görevler için ne kadar zaman kullanmaktadır? Boyutlar ve boyutlar içerisindeki tanımlanmış görevler ayrılan zaman bakımından nasıl sıralanmaktadır?

1.3.3. İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için zaman kullanma biçimleri;

a- Görev durumuna,

b- Yöneticilik kıdemine ve

c- Okul tipine göre yapı, süreç, işlev boyutları kapsamında (bazında)ve genelde nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu özelliklere ilişkin zaman kullanma biçimleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## **1. 4. Araştırmanın Amacı**

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okulu yöneticilerinin bir öğretim yılı içerisinde tanımlanmış görevleri için harcadıkları zamanı saptayarak; bir yandan eğitim yönetimine zaman planlaması konusunda yardım sağlamak, diğer yandan yöneticilere zaman yönetimi konusunda ışık tutmaktır

## **1. 5. Araştırmanın Önemi**

Yöneticilerin zamanı etkili kullanmaları, yönetimdeki başarıları açısından önemlidir. Buda kuşkusuz yöneticilerin yapacakları görevlerin her birine ne kadar zaman gerektirdiğini bilmesi ile mümkündür.

Yöneticilerin yapmakta olduğu görevler oldukça çeşitli ve birbiri ile ilişkilidir. Bunun yanında yöneticilerin zamanları kısıtlıdır. Bu kısıtlı zamanlarını yapacakları görevlere göre yönetmelerinin, yöneticilerin daha etkili olmasını sağlayacağı düşünüldüğünde, var olan bu kısıtlı ve yerine ikamesi olmayan zamanı kendilerine verilmiş olan görevlere ne şekilde paylaşılacağına bilinmesi gerekmektedir. Bu konuya ışık tutması amacı ile yapılan eldeki bu araştırma ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanlarını daha çok hangi görevler için kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra yapılacak görevlerde planlamaların daha etkili yapılması mümkün olacak, paralelinde yöneticinin başarısı artacaktır. Ayrıca şu ana kadar yönetim faaliyetlerinin yapı, süreç, işlev boyutunda zaman yönünden incelenmesi bakımından da yapılmış olan ilk araştırmadır. Konuya ilgi duyan eğitim yöneticisi ve yönetici adayları için önemli bir kaynak olabileceği söylenebilir.

## **1. 6. Sayıtlar**

1-İlköğretim okulu yöneticileri yapmakta oldukları görev ile ilgili her bir işin ne kadar zaman gerektirdiğini bilmektedirler.

2-Bu bilgilerini, verilen ankete objektif olarak yansıtılmaları beklenmektedir.

## **1. 7. Sınırlılıklar**

Bu çalışma ile ilgili olarak aşağıdaki sınırlılıklar dikkate alınacaktır.

1-Araştırmaya Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO), Pansiyonlu İlköğretim Okulları ve özel öğretim kapsamındaki ilköğretim okulları dâhil edilmemiştir. Bu yüzden Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ilköğretim okulu yöneticilerine verilen 66 adet tanımlanmış görevlerden 11 adeti bu ilköğretim okullarını ilgilendirdiği gerekçesiyle, uzman görüşleri alınarak anketten çıkarılmıştır.



2-Araştırma Amasya ili Merzifon, Suluova, Gümüşhacıköy, Hamamözü ilçeleri ilköğretim okulu yöneticileri ile sınırlandırılmıştır.

3-Araştırmanın sonuçları 2005–2006 öğretim yılı çalışmaları ile sınırlıdır.

### **1. 8. Tanımlar**

Çalışma sırasında sıklıkla kullanılan bazı kavramların (İlköğretim okulu, yönetici, zaman, zaman yönetimi, tanımlanmış görev, yapı, süreç, işlev )ne anlamda kullanıldığı üzerinde durulmuştur.

**İlköğretim Okulu:** Sekiz yıllık zorunlu eğitim ve öğretimin sürdürüldüğü okuldur (Demirtaş ve Güneş, 2002: 78).

**Yönetici:** Yönetim faaliyetlerinin uygulanmasını sağlayan, ilköğretim okulu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenlerdir.

**Zaman:** Yöneticilerin yönetsel ve örgütsel faaliyetlere ayırdıkları çalışma zamanını kapsamaktadır.

**Zaman Yönetimi:** Yöneticilerin yönetsel ve örgütsel faaliyetlere ayırdıkları çalışma zamanını kullanma biçimidir.

**Tanımlanmış Görev:** Yöneticilere yapılması için verilmiş temel işler ve eylemlerdir ( MEB, 2000: 67–68).

**Yapı:** Yöneticilerin faaliyetlerini gerçekleştirmede kullandığı örgüt düzenidir.

**Süreç:** Olgularla bir durumdan bir başka duruma geçmeyi, bir oluşumu anlatan kavramdır (Başaran, 2000: 30).

**İşlev:** Eğitim-öğretimin amaçlarına uygun yürütülmesini sağlayan iş ya da işlerdir (Arslan, 2000)

**Biçem:** Herhangi bir görevi yaparken kullanılan üslup, tarz; görevi yapış biçimidir.

## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya açıklık kazandırması maksadı ile zaman kavramı, zaman yönetimi, ilköğretim okulu, ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevlerine ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

#### 2. 1. Zaman Kavramı ve Önemi

Günlük kullandığımız kavramlar içinde anlaşılması en güç, tanımlanması en zor olan kavramlardan birisi zamandır. Zamanın nesnel olmaması, yani herhangi bir malzeme gibi eninin, boyunun, derinliğinin olmaması zamanı tanımlamakta bir güçlük olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle açık, anlaşılır ve kesin bir tanımı yoktur.

Sir Isaac Newton zamanın mutlak olduğunu ve oluşumunun evrene bağlı olmadığını, yani evren var olmasa da zamanın oluştuğunu ifade ederken, bunun tam tersini savunan Leibnitz, zamanın kendi başına bir varlık olmayıp, olayların sıralı olduğunu ifade etmektedir. Albert Einstein da Leibnitz gibi düşünerek, “zamanı olayların sırasına göre ölçeriz, bu olayların dışında bağımsız bir varlık yok” demiştir. Albert Einstein görecelik (izafiyet) teorisine zamanı dördüncü bir boyut olarak eklemiştir (Adair ve Adair, 1999: 10). Zaman kavramına insanoğlunun en çok yaklaşabildiği, en iyi kavrayabildiği an, zamanı bir boyut olarak görebildiği andır. Bu an değişimin yer aldığı boyuttur (Addington, 2000: 133; Genç, 2005: 356). Ünlü fizikçi Stephanz Hawking çekim merkezinin yakınında zamanın daha yavaş geçtiğini ispatlamıştır (Karaküçük, 1999: 1; Akt. Tutar ve Diğerleri, 2003: 11). Nitekim etrafta meydana gelen değişimlerden zamanın var olduğu çıkarılabilir.

Zaman kavramı, Türk Dil Kurumunun sözlüğünde: “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2006).

Smith'e göre zaman: "Bir eylemin geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru bir birini takip ettiği, insanoğlunun kontrolü dışında kesintisiz bir süreçtir" (1998: 23).

Her iki tanımında da bir eylemin geçtiği süreden bahsedilmektedir. Eylem ve süre zamanın temelini oluşturmaktadır. Eylem yoksa zamandan söz edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 280).

Zamana anlam kazandıran harekettir. Nitekim evrende hareket halinde ne varsa durduğu düşünüldüğünde, böyle statik bir ortamda zaman olgusundan bahsedilemeyeceği varsayılabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, Aydoğan ve Akatay, 2003: 3; Genç, 2005: 356).

Zamandan söz edebilmek için olaylar dizisinin oluşumu gerekmektedir. Zaman bireyin geçmişini zihninde canlandırma neticesinde anı ve geleceği tasavvur ettiği soyut bir kavramdır. Zaman insanoğlunun sahip olduğu gizemli bir kaynaktır. Bu gizemli kaynak bireylerin bakışına göre değer kazanmaktadır. Fakat ne olursa olsun bu kaynak hiçbir şekilde tasarruf edilememektedir. Bu kaynağı bir bütün olarak harcamak mümkün olmadığı gibi durdurmakta mümkün değildir.

Peter Druker'a göre: "En az bulunan kaynaktır." (Akt. Mackenzie, 1989: 14). Bu az bulunan kaynağı insanoğlu kullansa da kullanmasa da tüketmektedir.

Mackenzie'e göre: "Son derece değerli, essiz bir kaynaktır." (1989: 14).

Chaplin Tyler'a göre zaman: "Hayattaki en acımasız, en katı elementtir." (Akt. Mackenzie, 1989: 14).

Lakein'e göre ise zaman: "Hayattır ve temel bir kaynaktır" (1997: 11).

Son derece değerli ve idamesi güç olan bu kaynağı insanoğlu çeşitli şekillerde algılamaktadır.

## **2. 2. Zaman Çeşitleri**

Bir gün 24 saatten ve 1440 dakikadan oluşmaktadır. Her dakika 60 saniyeden oluşur ve bu zaman bazen hızlı, bazense yavaş geçer. Zaman hızlı ve yavaş geçmesine göre ikiye ayrılır.

Objektif zaman, ölçülen ve gözlenebilen gerçek zamandır. Subjektif zaman ise objektif zaman akışının ölçülmesi zor olan, algılanan ve buna göre değerlendirilen zamandır.

### **2. 2. 1. Objektif Zaman**

Objektif zaman saatle ölçülebilen niceliksel, herkesin üzerinde somut şekilde konuştuğu zamandır. Gerçek ölçüme dayanan, izlenebilen objektif zaman, dünyanın güneş etrafındaki hareketleri sonucu ortaya çıkan zamandır. 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. Bu süre saatlerle ölçülebilen gerçek zamandır ve herkes için aynıdır (Keenan, 2004: 5). İnsanoğlu bu zamanı daha küçük parçalara ayırarak salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl ve yüzyıl gibi gerçek zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlatmaya çalışmıştır. Bir dakika tüm canlılar için değişmemektedir (Tutar ve Diğerleri, 2003: 16; Şimşek ve Diğerleri, 2003: 9)

Yapılan tüm işler gerçek zaman içerisinde ortaya çıkar. Zaman yönetimi de gerçek zaman üzerinde olmaktadır. Bazen gerçek zamana algılar karışınca, örneğin beklenen bir yolcu saatinde gelmeyince, her dakika bekleyen için gerçek olan bir dakikadan daha uzun olarak algılanır. Burada söz konusu olan zaman ise psikolojik zamandır. Oysa gerçekte var olan zaman bir dakikalık zamandır.

Zaman fiziksel olaylardan dolayı niceleyici (Kantitatif) duruma getirilmiştir. Bir saat, bireyin algı düzeyine göre değişse de aynıdır (Erdem ve Kaya, 1998: 100)

### **2. 2. 2. Subjektif (Öznel) Zaman**

Algılanan zaman, objektif (gerçek) zamandan farklıdır. Algılanan zaman insanın içinde bulunduğu durumla ilgilidir. Subjektif zaman duruma göre değişir.

Saat zamanı ya da gerçek zaman Kuartz teknolojisi sayesinde çok kesin birimlerle ölçülebilirken, subjektif (öznel) zaman bu şekilde ölçülemez ve anlaşılması güçtür (Usta, 2001: 16; Mostame, 2001:3).

Öznel zamanda nicelikten çok nitelik önem kazanmıştır. Zamanın kendisine has bir dokusu vardır. Bazen zaman sanılandan hızlı veya yavaş geçer. Bireyler bir saatte 60 dakika olduğunu bildiği halde bu süreyi farklı algılar. Genellikle bir şeyi çok büyük bir arzu ile beklerken, süre kısaldıkça zaman bireylere daha da uzuyormuş hissi vermektedir.

Belirli bir amaç için uğraşan insanın zamanı hızla geçerken (Adair ve Adair,1998: 10–12) amaçsız insanların zamanı geçmek bilmemektedir.

Birey neşeli ve mutlu ise psikolojik zaman algısı gerçek zamandan daha kısa; kederli ve mutsuz ise psikolojik zaman algısı, gerçek zamandan daha uzun olacaktır (Tutar ve Diğerleri, 2003: 19). Zevkli saatler çabuk, sıkıcı saatler yavaş geçer. Her saatte 60 dakika ve her dakikada 60 salise olduğunu bildiği halde bireyler zamanı farklı şekilde geçirdiklerini düşünürler. Bireylere göre zaman bazen hızlı, bazense yavaş geçer (Erdem ve Kaya, 1998, 100).

Nitekim 17 Ağustos 1999 gecesi Marmara depremini, 2005 yılında Endonezya'daki Tusunami ve Amerika'daki Katrina felaketlerini yaşayanlar için saliseler belki de yıllardan daha uzun olarak algılanmıştır (Anonim, 2006).

Saat zamanı, çok kesin çizgilerle ölçülürken, subjektif zaman duruma göre değişir. Örneğin satranç oyununda zaman, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için oldukça yavaş görünmesine rağmen, oyunu oynayan birey için oldukça hızlı geçer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 281–282).

Subjektif zamanın bir çeşidi biyolojik zamandır. Her canlının yaşamını düzenleyen, vücudundaki organların hayati fonksiyonlarını zamanında yerine getiren bir “vücut saati” vardır. Bazı hayvanların belirli dönemlerde çiftleşmeleri, kuşların belirli dönemlerde göç etmeleri ve benzerleri vücut saatinin çalışması ile ilgilidir (Tutar ve Diğerleri, 2003: 19; Altuntaş, 2003:71-72).

Yaşayan tüm canlıların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir. Biyolojik saat alışkanlıklara göre kurulur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 282; Şimşek ve Diğerleri, 2003: 10). Her sabah 6: 30 da kalkmayı alışkanlık haline getiren bireyin artık saat çalmadan aynı saatte kalkması, bireyin biyolojik zamanı ile alakalıdır. Bireyin yatması, kalkması, yemek yemesi ve benzeri durumlarında meydana gelen değişime vücut duyarlılık gösterir ve bu yeni duruma da kısa süre sonra alışır. Biyolojik zaman alışkanlıklara göre oluşur. Açlık- tokluk, uyku, kadınlarda ay hali gibi insanlarda ortaya çıkan günlük veya aylık değişimler insanlığın var oluşundan beri süregelen ve gözlenebilen olaylardır.

### **2. 3. Zamanın Birey, Kültür ve Yönetimle Olan İlişkisi**

Zaman olgusu yalnız başına fazla bir değer taşımamaktadır. Zamanın önemi, birey, kültür ve yönetim ile ilişkilendirildiğinde artmaktadır.

#### **2. 3. 1. Zaman ve Birey**

Zaman, telafisi mümkün olmadığı için çok değerli, mükemmel bir kaynaktır. Bireyin zamana yaklaşımı ve onu kullanma biçimi, başarısı ya da başarısızlığı arasındaki ibreyi belirleyecek, sağlıklı ya da gergin, depresif biri olmasına sebebiyet verecektir (Smith,1998: 12). Bu durumda birey tutumunu kendisi belirler (Lundin, Paul ve Christensen, 2002:59). Kişisel bir süreçtir (Haynes, 1999 : 3).

Zamanı iyi kullanmamak bireyin yaşam dengesini bozar. Asıl yapması gereken işlere daha az; az zaman ayırması gereken işlere ise daha fazla zaman ayırmasına sebep olur. Birey zamanını nereye harcadığını ya da uğraşlarının onu nereye götürdüğünü düşünmeye bile fırsat bulamaz (Smith, 1998: 13; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 5).Yaşam içerisinde bocalar durur. Oysa zamanını iyi kullanan birey hayatının kalitesini yükseltme ve geçen zamandan amaçları adına en iyi şekilde faydalanmayı sağlar (Batlaş ve Batlaş, 2004: 278). Zamanın değeri bireyin onu yönetmesine ve ona anlam yüklemesine bağlıdır ( Latif, Fidan ve Uçkan, 2004: 42).

Zamanı kullanmak bir disiplin gerektirir ve bu bir sanattır. Bir sanat eserine bakıldığında görülebilen beş nitelik zaman ve birey ile bütünleştirilebilir. Bunlar ise şu şekilde açıklanabilir (Louis ve Schreiber, 1997: 162–164, Saygısever, 2002: 7):

**Düzen:** Birey zamanının nasıl geçtiğini bilmelidir. Birey içinde zamanını etkin kullanabileceği organizasyonu kurup, sistemin sürekli olarak çalışmasını sağlayabilirse karışıklığa sebebiyet vermez. Bu yüzden zamanı küçük parçalara bölmeli ve amacına bu yolla ulaşmalıdır. Böylece birey tümevarımlı zaman yönetim anlayışı içerisinde faaliyetlerini yerine getirmiş olacaktır.

**Denge:** Birey zamanını hayatındaki etkinliklere dağıtmalıdır. Aksine ihtirasına yenik düşüp bir konu üzerine yoğunlaşan birey, zamanın doğal işleyişini zayıflatmış ya da bozmuş olur. Zamanı hayatının değişik bölümlerinin etkinliklerine göre ayarlayan birey, zamanını planlamayı bilmeyen bireye oranla daha başarılı olacak ve yaşamda dengeyi bulacaktır.

**Karşıtlık:** Birey kendini olduğu gibi kabul ettiğinden, herhangi bir konu ile uzun süre meşgul olma eğilimi yoktur. Fiziksel aktivitelerle, zihinsel aktiviteleri değişimli olarak kullanmayı bilmelidir. Konsantrasyon ile eğlence, yalnızlık ile sosyalleşme birbirine karşıt olarak uygulanmalıdır. Hayattaki bu bitip tükenmeyen değişiklikler, yaşamın bireylere sunduğu kokteyldir ve kullanılmalıdır. Karşıtlıklar avantaja dönüştürülmelidir.

**Birlik:** Birey zamanı parçalara ayırırsa, hayatın önüne koyduğu verimli ödüllerden kendini mahrum eder. Birey faaliyetlerinde bir bütünlük aramalıdır. Zamanı bir bütün olarak ele almalı ve amacına bu yolla ulaşmalıdır. Böylece birey tümdengelimli zaman yönetim anlayışını içerisinde faaliyetlerini yerine getirmiş olacaktır. Birey zihninde yapılan faaliyetlerin resmini çizmelidir. Resimdeki eksik parçaları tamamlamalıdır. Bu durum Fry'n dediği gibi; "İnsanların daha büyük resmi görmesine yardımcı olur" (2003: 35). Zaman bütünlüğünü, birey içerisinde konsantrasyonlar (yoğunlaşma) yaparak kurabilir.

**Uyum:** Yapılan faaliyetlerde ahenk olmasıdır. Birey zihninde zamanın akıp geçmesini izleyebilmelidir. Bu zamana egemen olmanın bir kanıtı ve bireye sunulmuş bir ödüldür. Bu ödülü bireyin iyi değerlendirmesi gereklidir.

Kullanılan zamanın niteliği, niceliğinden önemlidir. Zamanın kaliteli dilimini keşfetmek bireyi başarıya götürür. Bireyin içerisindeki biyolojik saat bireyin zamanını kullanmasında, ona egemen olmasında önemli rol oynamaktadır. Tüm

bireyler biyolojik saat bakımından: “Sabahçı, öğleden sonracı ve her zaman hazır tipler” olarak üç kategoriye ayrılmaktadır (Adair ve Adair, 1998: 84–88; Uğur, 2000: 18; Saygısever, 2002: 9; Turgut, 2002: 23):

**Sabahçı tipler:** Bu kişiler gün içerisinde en fazla enerjiye sabah saatlerinde sahip olurlar. Onlar için bu saatler günün en zinde bölümüdür. Enerjileri öğleye doğru zirveye ulaşmakta, sonra yavaşlamaktadır. Akşama doğru ise hemen hemen tüm enerjileri bitmeye yüz tutmaktadır.

**Öğleden sonracı tipler:** Bu kişiler sabahları çok zor uyanmaktadırlar. Uyanmaktan nefret ederler. Uyandıktan sonra bütün sabahı olaylara karşı kayıtsız, uyuşuk, önemsemez, tepkili geçirirler. Öğleden sonra açılmaya başlarlar. İkinci vakti ise enerjileri en üst seviyededir. Akşam vakti enerjileri azalmaya başlar ve gece tükenmeye yüz tutar.

**Her zaman hazır tipler:** Bu kişiler sabahçı ve öğleden sonracı tiplerin en iyi yönlerini karışımıdır. Sabah erken kalkmakta ve enerjileri yüksek olmaktadır. Fakat öğleye doğru durulmakta ve bu arada dinlenmektedirler. Öğleden sonra tekrar sabahki enerjilerine dönmektedirler. Bu tipler zaman kullanma konusunda ideal tiplerdir.

Bireyin Sokrates’in “kendini tanı” sözünden yola çıkıp performansının en yüksek olduğu zamanı, performansının orta düzey olduğu zamanı ve performansının en düşük olduğu zamanı bilmesi zamanı etkili kullanması açısından önemlidir. Bunun içinde günlük yaptığı işleri zaman çizelgesine kaydetmelidir. En az bir veya iki hafta zaman çizelgesi tutmalıdır. (Örnek zaman çizelgesi Ek 1’de verilmiştir.) Bu şekilde tutulacak bir zaman çizelgesi bireye performansı hakkında ipucu verecektir. Böylece birey bu zaman çizelgesinden yola çıkarak günlük işlerini önem ve öncelik sırasına göre oluşturacağı günlük plan çizelgesine kaydedecektir. (Örnek günlük plan çizelgesi Ek 2’de verilmiştir.)

Birey zamanı etkili ve verimli kullanabilmek için yüksek performansa sahip olduğu saatlerde önemli işlerini yapmalıdır. Orta düzey performansa sahip olduğu saatlerde ise günlük rutin işleri yapmalıdır. Düşük performansa sahip olduğu



saatlerde ise kendini dinlendirecek, yani daha fazla efor (güç) gerektirmeyen işleri (telefon görüşmesi, ziyaretçi kabulü, masa düzeni vb.) yapmalıdır.

### **2. 3. 2. Zaman ve Kültür**

Farklı kültürlerin zaman kavramına yaklaşımı birbirinden farklıdır. Zaman kültürler arasında farklılık göstermektedir. Amerika'da ve Avrupa'da yaşayan bireylerin hayata bakışı ile Asya'da yaşayan bireyin hayata bakışı birbirlerinden farklıdır. Bu farklılık zamanı kullanmalarına da yansımıştır. Amerika'da ve Avrupa'da yaşayan birey gerçekçi bir anlayışla yetiştirilmekte iken, Asya'da yaşayan bireyler kaderci bir anlayışla yetiştirilmektedirler. Bu durum ülkelerin norm, tutum ve değerlerinden kaynaklanmaktadır.

Gelişmiş, gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerin insanların zamana ait düşünceleri de birbirinden farklıdır. Nitekim gelişmiş ülkelerin sahip olduğu gelişmişlik düzeyine ulaşmalarında en büyük etkenlerden bir tanesi zamanı etkin ve verimli kullanmaları ve ona diğer hammadde, işgücü, para gibi değer vermeleridir.

Friedman ve Rosenman'a göre, Batı kültürü saate karşı yarışır. Zamana karşı hassastır ve bireylerin performansını nicel olarak değerlendirir (Balcı, 2000: 18). Batı kültüründe zaman sürekli azalan kıt bir kaynak olarak algılanırken, Doğu kültüründe zaman sonsuz tükenmeyen bir kaynak olarak algılanmaktadır.

ABD'de "Time is money (vakit nakittir)" sözünde olduğu gibi zaman yaşamın bir parçası haline gelmiş ve parayla eş anlamlı tutularak değerli bir kaynak olduğu vurgulanmıştır. Yaşamın içerisinde sürekli vurgulanması ise bireyi zamanı etkili ve verimli kullanmaya, ona gereken özeni göstermeye yönlendirmektedir. (Saygısever, 2002: 14). ABD'de yöneticilerin çoğu, yapılan her iş için bir zaman dilimi kullanmaktadır. Burada yöneticiler zamanı sonsuz sayıda bölümlere bölebilen, fakat bir anda yalnızca bir eylemin yapılabildiği tek dizi (monochronic) olarak görmektedirler. Şayet yönetici bir saat içerisinde birden çok aktivite yapacak ise o bir saati gerek duyulan aktivite sayısı kadar bölümlere ayırmaktadır (Öktem, 1993: 221; Akatay, 2003: 222). Bu şekilde zamanı eylem sayısı kadar bölmenin nedeni zamandan en iyi şekilde yararlanma, yani zamanı yönetme düşüncesidir.

Bunun yanında Doğu kültüründe ve bazı Batı kültürlerinde ise zaman, bitmeyen bir kaynak olarak görülmele birlikte parayla satın alınmadığı için değersiz kabul edilmektedir. Onlara göre zamandan daha bol bir kaynak yoktur ve onlar aynı anda birkaç eylemin yapılabildiği çok dizi (polyhronic) hayat tarzını benimsemişlerdir (Öktem, 1993:222). Doğuda ne aylık, ne haftalık, ne de günlük planlamaya önem verilir. Nitekim yapılacak işler önceliklerine göre yapılmamaktadır. Bir işten ötekine atlanmakta ve işler yarım bırakılmaktadır (Rowshan, 2003: 157). Doğuda insanlar organizasyon yoksunu iken, Batıda iş için organizasyon yapılmaktadır. Bu sebepten de bir iş bitmeden diğerine başlama, sonuçta her iki işi bitirmeden yarım bırakma yaşamlarının adeta doğal bir parçası haline gelmiştir.

Nitekim “Ne yapıyorsun?” sorusuna verilen, “Zaman öldürüyorum.” cevabı Doğu insanın yaşamına işlemiştir. Onlar için zamanın önemi yoktur. Zaman döngüseldir. Daima geçmişin yeniden tekrarlanacağına inanılır. Bir hayat diğerine yol açar, bir olayı diğeri izler, zaman akıp gider ve boldur. “Bugün olmaz ise yarın olur” anlayışı Doğunun gelişmemesinin en büyük nedenlerinden bir tanesidir. Ölümden sonrada yaşamın varlığına inandıkları için bugün ve yarın yaşamadıklarını öldükten sonra yapabilecekleri inancının verdiği rahatlıkla zamanı pek önemsemezler. Oysa Batıda her şeyin zamanında yapılması bir yaşam felsefesi haline gelmiştir. Bir defada bir iş halledilmesi ve o bitmeden başka bir işe geçilmemesi başarılarında etkin bir rol oynamıştır.

Doğu kültüründe zamana karşı hassaslık azdır. Çalışma süreleri çoğu yerde mevsim üzerinden ücretlendirilir. Doğuda insanlar akıp giden dakikaları doldurmaya önem vermezken, Batıda her dakikadan faydalanmak yaşamın gereği haline gelmiştir. Doğuda insanlar hadiseleri doğal akışına bırakmışlardır. Oysa Batıda acelecilik vardır. “Bugün dündür” sözü bunun en güzel örneğidir.

Doğuda kişiler arası ilişkiler verimlilikten daha önemlidir. “İşi zamanında bitirmek, verilen bir randevuya zamanında gitmek” fikirlerine ABD’deki kadar değer verilmemektedir (Öktem, 1993: 222; Akatay, 2003: 24). Nitekim herhangi bir randevunun bir hafta sonraya verilmesi muhatabın bulunmaması riskini taşır. Önemli olan geçmişi ve geleceği olmayan şimdiki zamandır. Bazı ülkelerin dillerinde geçmiş

ve gelecek zaman kipleri dahi yoktur. Onlara göre zaman sahip olunabilen, harcanabilen ve tasarruf edilebilen bir kaynak değildir. Bir yere zamanında gitmek ve bir işi zamanında bitirmek gibi bir sıkıntıları yoktur (Nortfolk, 1989: 88).

Doğu kültüründe verilen randevular için, saatten ziyade genel tabirler olan öğleden önce, ikindiye doğru, akşamüstü gibi ifadeler kullanılmaktadır. Genellikle saat kullanmazlar ve biyolojik saatlerine göre hareket ederek eylemleri gerçekleştirmeyi yeğlerler. Geleceğe yönelik planlamadan ziyade, gelecekte zaman ne getirirse onu yaşamak temel yaşam felsefeleri haline gelmiştir. Kaderci yaklaşım onlar için bir yaşam tarzı olmuştur.

Türkiye’de ise Doğu ile Batı kültürlerinin bir sentezi olan zaman kullanımı hâkimdir. Yapılan eylem ve kurulan ilişkiye göre zamana bakış açısı değişmektedir. Eğer yapılan eylem ve ilişkide bulunulan birey önemli ise zaman önemlidir. Şayet yapılan eylem önemsiz ve ilişki kurulan birey pek önemli bir pozisyonda değilse bu eylem veya bireye karşı zaman kullanımına pek önem verilmez. Türkiye’de günün yangınını söndürmek, yarının yangınını söndürmekten daha önemlidir. Ayrıca zamanla dost olup onunla yan yana hareket etme anlayışından ziyade, geçmişe aşırı bir hayranlık vardır. Bireyler geleceğin getireceği belirsizlikten kaçma eğilimi göstermektedirler. Bireylerin çoğunun geleceğe yönelik herhangi bir hedefi yoktur ve hedefsizlik yaşamlarına yansımaktadır.

### **2. 3. 3. Zaman ve Yönetim**

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana yönetim her zaman var olmuştur ve yönetim o günden bugüne her geçen gün ilerleme kaydetmiştir. Yönetim ile ilgili ilk bilimsel araştırmalar XX. yüzyıl başlarına rastlamaktadır. Günümüzde ise yönetime çeşitli kıyafetler giydirilerek daha popüler hale sokulmak istenmektedir. Nitekim insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve benzerleri olan bu yönetim saflarına bir yönetim daha eklenmiştir ki oda zaman yönetimidir. Yönetim biliminin zaman yönünden incelenmesi son 10 yıl içerisinde literatürde çok fazla yer almıştır. Aslında yönetimin zaman yönünden incelenmesi klasik yönetim biliminin gurularından olan Frederick Taylor’ın zaman etütleri ile başlamıştır. Günümüzde ise hız kazanmıştır. Çünkü yöneticiler örgütün amaçlarını gerçekleştirmede en etkili

silahın zaman olduğunun farkına varmışlardır. Zaman olmadan hiçbir yönetim faaliyetinin gerçekleşmesinin mümkün olmadığını görmüşlerdir. Az ya da çok bütün faaliyetlerin içerisinde zaman bir kaynak olarak kullanılmaktadır. Eylem olan her yerde zaman vardır. Eylem yoksa zamanda yoktur. Yönetim de bir eylem işidir içerisinde zaman vardır. Bu yönüyle de zaman yönetimi bir sanattır.

M.P.Follet'e göre yönetim: "İnsanlar aracılığı ile iş yapma sanatıdır"(Genç, 2005: 17). İnsan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı, hedefi gerçekleştirme veya bir işi başarma eylemidir (Aydın, 2000: 71).

Örgütün amaçları örgütteki insan ve madde kaynaklarının belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bunları gerçekleştirecek organ ise yönetimdir. Fakat yönetimde zaman olmaksızın hiçbir eylemi gerçekleştiremez. Örgütteki her türlü faaliyetin sonuçlarında belirleyici bir özellik arz etmesi ve bu kaynağın nasıl kullanılacağına yönetimin karar vermesi zamanı örgütün etkililiğini ve verimliliğini belirleyici bir konuma getirmiştir ( Deniz, 1996: 291; Karakoç, 1990: 36; Yılmaz, 1997: 44).

Örgütsel yapı içerisinde belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmak için çalışanların bu amaç ve hedefler arasında örgütlenmesi ve bu amaç ve hedeflere sahip çıkması gerekir. Bunun için de örgütün güçlü bir değerler mekanizmasına sahip olması gerekir. Bu da ancak örgüt ikliminin yumuşak olmasına bağlıdır. Örgüt iklimi ne kadar yumuşak ise örgütsel değerlere sahip çıkma o oranda artacaktır. Böylece örgütsel amaç ve hedefler ulaşmak kolaylaşacaktır. Örgüt iklimi ne kadar sert ise örgütsel değerlere sahip çıkma, örgüt üyeleri ve hatta yönetim tarafından sekteye uğratılacaktır. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak zorlaşacak, böylece örgütte istenmeyen zaman kaybı baş gösterecektir. Yönetim zaman darboğazına düşecektir. Bu yüzden yönetim sahip olduğu en küçük zaman dilimini dahi çok iyi kullanmak zorundadır. Zaten yönetim bilimi eldeki kaynakları verimli, etkin ve ussal bir şekilde kullanmak için araştıran, öğrenen ve öğreten bir bilim dalıdır.

Genç'e göre yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik (faydacı) amacı: "Örgütsel etkililiği ve verimliliği" artırmak (2005: 21) zamanı iyi kullanmaktır.

Yönetim, örgütsel faaliyetlerin daha kısa zamanda etkin ve verimli olarak yapılabilmesi için örgütsel unsurları bir araya getirmiş ve sinerji (görevdeşlik) oluşturmuştur. Oluşan bu sinerji ile amaçlara ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmıştır.

Yönetim örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşırken birbiri ile etkileşim içerisinde olan iki farklı zaman olgusu ile karşı karşıya kalmıştır. Bunlar örgütsel ve yönetsel zaman olgularıdır (Karakoç,1990: 35; Öktem, 1993: 217 -233).

### **2. 3. 3. 1.Yönetsel Zaman**

Yönetimde zaman en önemli kaynaktır. Bu kaynağın istenen şekilde kullanılması yöneticilerin en önemli yönetim işlevlerinden birisidir. Nitekim az zamanda çok iş yapmak yöneticilerin ideali olmuş (Işıkhan, 2004: 121) zamanla yarışan kişiler haline gelmişlerdir (Öğütçe,1994:6).

Yönetsel verimliliği ve etkinliği daha üst seviyelere çıkarmak için var olan zamanın istenilen amaçlar ve hedefler doğrultusunda kullanılması gerekir.

Yönetsel zaman, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak gayesi ile yöneticilerin ortaya koyduğu eylemler için kullandığı süredir. Yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetsel faaliyetler için kullandıkları zamandır (Erdem ve Kaya, 1998: 101).

Örgüt içerisinde, hangi düzeyde olursa olsun, tüm yöneticilerin yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreye “yönetsel zaman” denilmektedir (Tutar ve Diğerleri, 2003: 77).

“Yönetsel zaman”, örgüt amaçlarına erişilmesi için yerine getirilmesi gereken planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, değerlendirme ve benzeri süreçlerin her birine belirli bir süre içerisinde harcanan personel ve makine zamanı toplamıdır (Yılmaz, 1997: 43; Genç, 2005: 359; Öktem, 1993: 217)

Yöneticilerin yönetsel zamanı kullanmadaki etkililikleri arttıkça örgütlerinde etkinliği artma gösterir. Yönetim örgütsel amaçlara ulaşmak için her türlü kaynağı bir araya getirebilir. Yönetici bu kaynakların hepsini örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için kullanabilir. Fakat tüm bu kaynaklar istenilen zamanda kullanılmaz ise

örgüt için bir anlam ifade etmeyecektir. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında aksamalara sebep olacaktır.

Örgütsel etkinlik için para, fiziksel ortam, malzeme ve en önemlisi sahip olunan insan kaynakları yanında zaman, özellikle yönetsel zaman, planlı ve programlı bir şekilde kullanılmalıdır (Genç, 2005: 359; Tutar ve Diğerleri, 2003: 177-178). Fakat yöneticilerin, yönetsel zamanı etkin kullanmalarını engelleyen durumlar vardır. Bunlar zaman tuzakları olarak araştırmacılar tarafından literatüre kazandırılmıştır. Yönetsel olarak başarılı olmak isteyen yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan zaman tuzaklarını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin kendinden kaynaklanan zaman tuzaklarını şu şekilde sıralanabilir (Mackenzie,1989: 212-215; Balcı, 1990: 95-102; Karabulut, 1996: 69-71; Tutar ve Diğerleri, 2003: 67-68; Akatay, 2003: 84-286) :

- 1-Öz disiplin yokluğu,
- 2-Bireysel hedeflerin belirsizliği,
- 3-Erteleme ve oyalama,
- 4-Kendine aşırı güven ve güvensizlik,
- 5-Hayır diyememe ve aşırı sosyallik,
- 6-Hafife alma ve önyargılar,
- 7-Önceliklerin belirsizliği,
- 8-Stres ve zaman baskısı,
- 9-Olumsuz kişisel tutum,
- 10-Alışkanlıkların kontrolünde olmak,
- 11-Kararsızlık,
- 12-Güç olandan kaçmak .

Zaman kaybettiren bu faktörler yöneticinin kişilik özelliklerine ve yönetsel amaçlarına göre farklılık gösterebilir. Bu durum yöneticinin yönetim anlayışı ile tutarlılık gösterir. Yöneticinin yönetsel zamanlarını etkili ve verimli kullanabilmesi için yönetim bilgisi yanında diğer bilim alanlarına da yabancı olmaması gerekir. Mesleğinde çok yönlü yetişmiş bir yönetici örgütü daha kolay yönetir (Bursalıoğlu, 2002: 6). İyi bir yöneticinin yönetsel zamanı etkili ve verimli kullanabilmesi için:

- 1-Zaman akışının farkında olma,
- 2-Ertelemeden kaçınma,
- 3-Yapılacak işler için kendine söz verme,
- 4-Analiz yapma,
- 5-Planlama yapma,
- 6-Etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirme,
- 7-Kendi enerji periyotlarını keşfetme,
- 8-Acele etmeme,
- 9-Mükemmeli olmama,
- 10-Büyük işleri parçalara bölme,
- 11-Bitirene kadar sadece yapılan iş üzerinde durma,
- 12-Yaratıcı düşünce için mekan ayırma,
- 13-“Hayır”ın hayır olduğunu bilme,
- 14-Dakikalardan oluşan hedefler edinme,
- 15-Zaman çizelgesi kullanma,
- 16-Yapılacak işlerin listesini çıkarma,

17-Öncelik ve önem sırasını belirleme şeklinde olan zamanı etkili ve verimli kullanma yollarını bilmesi gerekir (Tutar ve Diğerleri, 2003: 138–168; Allan,1999: 73–92; MPM, 2005).

Yöneticilerin zamanlarını etkin ve verimli yönetmeleri için işlerini de etkin ve verimli yönetmeleri gerekir. Bunun için de yöneticilerin her anını kişisel gelişim alanında değerlendirmeleri ve entelektüel bir bakış açısı kazanmaları gerekmektedir. Zamanı etkin ve verimli yönetmenin, çok çalışmak değil amaçlar ve hedefler doğrultusunda verimli ve etkin çalışmak olduğunu yönetim mesleği ile uğraşan her yöneticinin bilmesi gerekir.

### **2. 3. 3. 2. Örgütsel Zaman**

Birey olarak yaşamının en zor yanı bireyin koyduğu hedeflere ulaşmakta tek başına güçlük çekmesi olmuştur. Bu zor durumdan kurtulmak için aynı amacı paylaşan bireyler bir araya gelme gereksinimi hissetmişlerdir. Bireyin içinde olduğu iç gerilim (dürtü) onu diğer bireylerle ilişki kurmaya güdülemiştir. Sonuçta diğer bireylerle bir araya gelmişlerdir. Böylece birey bir örgütün üyesi olmuştur. Örgüt üyeliği bireyin yaşamının odak noktası haline gelmiştir. Çünkü yaşamının büyük bir kısmını örgütlerde geçirmek durumunda kalmışlardır. Böylece örgütsel yaşam başlamıştır.

Chester I.Bernard'a göre: “Örgüt iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinlikler sistemidir.” (Akt. Aydın, 2000: 14)

Örgütler, bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen içinde işleyen toplumsal birimlerdir (Genç, 2005: 34).

Örgüt ile ilgili tüm tanımlarda şu üç unsur dikkat çekmektedir:

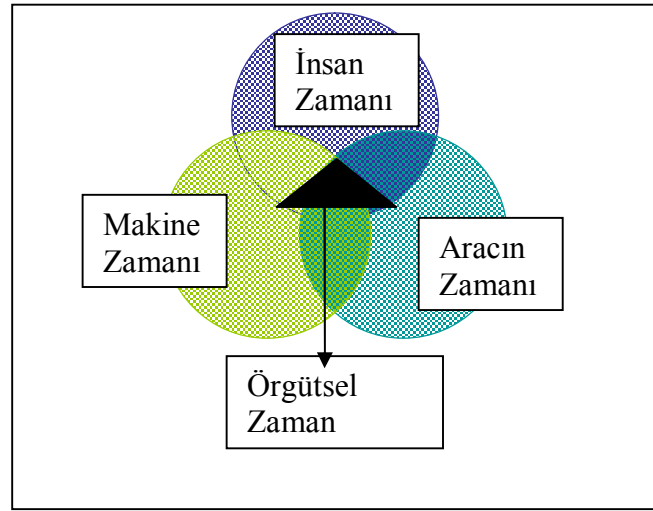
1- İnsan/İnsanlar

2- İstek/İstekler

3- Amaç/Amaçlar



Bu unsurların bir araya gelmesi örgütü oluşturmaktadır. Örgütte insan unsurunun olması örgütü canlı kılmaktadır. Bu durum bireylerin sahip olduğu zamanın örgüte yansımaya sebebiyet verir. Nasıl ki bireylerin bir işi yapmak için belirli bir süreye ihtiyacı vardır; bunun içinde birey sahip olduğu kişisel zamanı kullanır. Örgütlerin de yapmak zorunda oldukları faaliyetler için zamana ihtiyaçları vardır. Bunun için de örgütler sahip olduğu kaynaklar içinde en önemli olanı yani zamanı yapacağı her türlü faaliyetlerde kullanır. Örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda insanların, araçların ve makinelerin kullandıkları bu sürelerin birleşimine “örgütsel zaman” denir. Şekil 1’de örgütsel zaman bileşenleri verilmiştir. Karakoç’ a göre ise örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirmesi gereken faaliyetlere personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (1990: 35).



Şekil1.Örgütsel Zaman Bileşenleri

Örgütsel zaman, örgütün sahip olduğu en değerli kaynaktır. Çünkü örgüt diğer kaynakların emsalini bir şekilde elde ederken zamanın yerine koyacak hiçbir kaynak bulamaz. Örgütün ürettiği ürün, verdiği hizmet hangisi olursa olsun örgütsel zaman bir maliyet unsuru olarak hizmet veya ürüne eklenmek zorundadır. Bunun farkına varan örgüt yöneticileri sadece örgütün zamanını değil, kendi kişisel zamanını da örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda en etkin ve verimli şekilde

kullanmalıdır. Şayet sahip olduğu örgütsel kaynağı etkin ve verimli kullanmaz ise örgütsel çabalardan optimum sonuçların elde edilmesi mümkün değildir (Yılmaz, 1997: 43).

Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve etkileyen başlıca faktörler ise şunlardır (Yılmaz ve Arslan, 2002: 27-43; Tutar ve Diğerleri, 2003: 88-110; Akatay, 2003: 284-293):

- 1-Öncelikleri belirleme ve planlama,
- 2-Etkin iletişim,
- 3-Karar verme,
- 4-Yetki devri,
- 5-Kesintileri ortadan kaldırma,
- 6-Sekreterle çalışma,

Örgütsel zamanı etkili ve verimli kullanmak isteyen yöneticinin yukarıdaki faktörleri davranış haline dönüştürmesi gerekmektedir.

## **2. 4. Okul, Okul Yöneticisi ve Zaman İlişkisi**

Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için örgütler kurulur. Bu örgütlerden biri de okuldur. Eğitim kurumları dendiği zaman aklımıza okul gelir. “Okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır”(Erden, 1998: 50). Bireyin sosyalleşmesinde önemli araçlardan birisidir. Okulda öğrenciye hangi değerler ve normların öğretilceği, kültürün hangi özelliklerinin kazandırılacağı önceden belirlenir. Faaliyetler bu amaçlar doğrultusunda değerlendirilir (Büyükkaragöz,1998: 148).

Okul, değişik adlarla adlandırılabilir. Değişik adlarla adlandırma ise İlköğretim, Ortaöğretim, Yükseköğretim şeklindedir. Bu durum eğitim düzeyini gösterir. Okula teknik, meslek, Anadolu, kolej, akademi ve benzeri şekilde adlar ve sıfatlar verilmesi de, okuldaki eğitimin içeriğini ve niteliğini ayırmak içindir

(Başaran, 2000: 12). Ne şekilde adlandırılırsa adlandırılınsın, okul örgütleri eğitim sistemi içerisinde temel sistem olarak yer alırlar. Çünkü okul eğitim–öğretimin üretildiği ve sunulduğu yerdir. Diğer üst ve aracı üst sistemler temel sistem olan okula yardım etmek için vardır. Okul olmadığı zaman bunların olması bir anlam ifade etmeyecektir.

Okulun en önemli özelliği, açık ve sosyal bir sistem olmasıdır. Girdisini çevreden alır ve çıktısını topluma verir. Bireyin okula başlaması ve bitirmesi arasında geçen zaman çok önemlidir. Zaman eğitimde maliyet yükselten nedenlerden biridir ve yerine başka bir kaynağın kullanılması imkânsızdır (Arslan, 2000).

Temel sistem olan okulun örgütlenmesi, üst sistem olan Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü ve aracı üst sistem olan il ve ilçe örgütünden daha önemlidir. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması okulların iyi örgütlenmesine bağlıdır. Üst sistemlerin kötü örgütlenmesi yönetsel bazı engeller çıkarır. Fakat eğitimin üretim yeri olan okuldaki kötü örgütlenme, eğitimin istenilen nitelikte birey yetiştirmesine engel olacaktır. Bu durumda emek, zaman ve benzeri kaynakların heba olmasına yol açacaktır. Toplumsal çöküntünün temelini atmış olacaktır. Fakat ne olursa olsun sosyal örgütlerin yok olma tehlikesi bulunmamaktadır (Bursalıoğlu, 2003: 105). Sosyal bir örgüt olan okulunda yok olma tehlikesi yoktur. Başarılı da olsa başarısız da olsa eğitim öğretime devam edecektir. Temel sorun ise girdisi ve çıktısının niteliğinin değişmesi bu durumda kaynakların etkin kullanılmaması olacaktır.

Örgütün yapısal boyutu, anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol, statü gibi kavramlardan oluşmaktadırlar. Örgütün anatomisi, karar verme işlerinin dağılımı üst ve aracı üst sistem olan merkez teşkilatı, il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerindeki yönetim hiyerarşisi içerisinde olmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 21; Başaran, 2000: 56).

Örgüt üyelerinin kararları etkileme yolları örgütün fizyolojisini oluşturmakla birlikte, ülkemizde örgütsel yapılanmanın alt basamaklarında bu durumun sağlıklı işlediğini söylemek hemen hemen imkânsızdır (Bursalıoğlu, 2002: 21; Alkan, 1999: 3; Terzi, 2000: 3).

Eğitim sistemindeki şu anki yapılanma, eğitim yöneticilerinin kararları almaları ve okul yöneticilerinin bunları uygulamaları şeklinde dir (Aıkkalın, 1995: 3; Bursalıoğlu, 2002: 2-4). Bu durum sistemin piramit şeklinde yapılanmasını getirdiği olumsuzluktur. Okul yöneticileri kararlara pek fazla katılamamaktadır.

Fakat ne olursa olsun okul yöneticiliği durağan bir faaliyet alanı içermez. Tam tersi devingen bir faaliyet alanı içerir (Binbaşıoğlu, 1988: 125). Değişimde yöneticinin her zaman değişen duruma uyum göstermesi gereğini ortaya çıkarır. Nitekim en önemli kaynak olan zaman içinde okul ve yönetici anlayışı değişecektir. Geleceğin okulu ve yöneticisi etkinliğini en yüksek düzeye çıkarmak için bilgiyi üreten ve kullanan, toplumun gereksinimlerine göre sürekli kendini yenileyen ve esnek yapıya kavuşan okul ve okulu bu duruma getiren yönetici olacaktır. Böyle bir okulun ise şu özellikleri olacaktır (Başaran, 2000: 57):

- 1- Saydam bir yönetim,
- 2- Nitelikli rn,
- 3- Takım alışması,
- 4- Sistem yaklaşımı,
- 5- Olumsal yönetim,
- 6- zelerk.

Bu özelliklere sahip olan okulun yöneticisinin yapacağı işlerin sınırı geniş olacaktır. Okul yöneticisinin yaptđđı ve yapması gereken işler onu yetki alanını belirler. Bu alan MEB tarafından belirlenir. MEB tarafından belirlenen bu yetki alanı yani görevleri okullara aracı üst sistemler vasıtası ile duyurulması yanında Tebliğler Dergisi'nde de yayımlanır.

#### **2. 4. 1. Örgütsel Zaman ve Okulun rgtsel Amaçları**

Yaşam koşullarının karmaşıklığı ve sosyal yaşamın gereği örgütlenmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Birey her işi kendi yapamaz duruma gelmiştir. Her

işten anlayan bireyler farklı farklı kişiler olmaya başlamışlardır. Böylece meslekler doğmuştur. Bireylerin tek başına görevleri yetiştirememesi, zaman problemini ortaya çıkarmıştır. İşleri zamanında yetiştirebilmek için ekip ile çalışma gereği ortaya çıkmıştır. Ekip halinde işleri en iyi şekilde yürütebilmek eldeki kaynaklardan azami ölçüde faydalanmak için örgüt kurulması bir gereklilik olmuştur.

Nitekim belirli bir yere kadar aile ve toplum tarafından verilen eğitim daha planlı programlı sistematik ve bilinçli bir şekilde belirli bir zamanda hem eğitim, hem de öğretim boyutu ile okul denilen örgütlerde verilmeye başlanmıştır.

Örgütler tarafından örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılan süreye ise “örgütsel zaman” denir. Bu süre girdi ile çıktı arasında geçen süredir. Örgütsel zamanı planlı bir şekilde yönetmek için alınması gereken önlemleri ise Tutar ve Diğerleri şu şekilde sıralamıştır ( 2003: 225):

1-Hangi işlerin ve faaliyetlerin zamanın çoğunu aldığının tespit edilmesi gerekir.

2-Hangi işlerin gereksiz yere tekrarlanıp zamanı yok ettiğinin ortaya çıkarılması sağlanmalıdır.

3-Önceliği olan ve olmayan işlerin bilinmesi gerekir.

Bahse konu olan tüm bu ölçütler, örgütsel zamandan daha etkin ve verimli şekilde faydalanılmasını sağlayacaktır. Bu durum okullar için gereklidir. Okulun yapısı, yani büyüklüğü, küçüklüğü, öğrenci sayısının azlığı, çokluğu sahip olduğu örgütsel zamanı ne şekilde kullanacağını etkileyecektir. Örgütün ulaşmak istediği amaçlarda örgüt, örgütsel zamanından kendine düşen payı alacaktır.

Okulun örgütsel amaçları, her sistem gibi okulun var olması ve yaşamını idame ettirmesi için gerçekleştirdiği amaçlardır. Bu amaçlar için zaman gereklidir. Başaran’a göre bu amaçlar şunlardır (2000: 14):

1-Okul eğitim sisteminin belirli basamağında bireyi alarak belirli düzeyde, belirli sürede eğitim vermek için kurulur.

2-Okul yaşamını sürdürmek için eğitim hizmeti üretmek ve bunu bir zamanla kısıtlamak zorundadır.

Yaşam için en gerekli kaynak olan zaman, örgütlerin varlığını sürdürmesi için diğer kaynaklardan daha değerli bir kaynak olarak kendini her türlü faaliyette hissettirmektedir.

#### **2. 4. 2.Yönetmel Zaman ve Okulun Yönetmel Amaçları**

Yönetimin çeşitli tanımları olmakla birlikte genel olarak ifade etmek gerekirse yönetim: Birey veya örgüt tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için insanları, parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammaddeleri ve zamanı birbiri ile ahenkli çalışabilmesi için, verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma; alınan bu kararları planlama, örgütleme, eş güdümlenme, yöneltme, kontrol etme ve denetleme sürecidir. Bu süreci işleten kişi ise yöneticidir. Yönetici birlikte çalıştığı insanlarla işbirliği yaparak bu kişilerin neyi, nasıl, neden, ne zaman ve kiminle yapacağını açık ve kesin olarak bildirir (Akat ve Budaklar, 1994: 15). Yöneticinin etkili ve verimli çalışabilmesi örgütlerin başarısında temel unsurdur. Yöneticiler, örgütü belirlenen hedeflere ulaştırırken birçok kaynak kullanmaktadır. Bu kaynaklar içerisinde azaltılmayan ve çoğaltılmayan sadece tüketilen bir kaynak olan zamanı daha bilinçli kullanmak zorundadır. İşin verimliliği sınırlı kaynakların kullanımını neticesinde ortaya çıkar (Genç, 2005: 360).Yöneticide sınırlı bir kaynak olan zaman içerisinde pek çok iş yapmak durumuyla karşı karşıyadır (Can, 2005: 358).

Örgüt içerisinde hangi konumda olursa olsun bütün yöneticilerin yönetim faaliyetlerine ayırdıkları süreye yönetmel zaman denir (Türkmen, 1996: 2; Alkan, 1999: 17).

Yönetmel zaman, örgütsel ve yönetmel faaliyetleri görmek için örgütsel kaynakların hepsini bir araya getirme ve bunları belirli bir süre içinde örgütsel hedefler, planlar, politikalar ve stratejiler doğrultusunda yönlendirmekte harcanır.

Yönetmel zaman, örgütsel amaçların belirlenmiş zaman aralığında belirli bir verimlilik ve etkinlik içinde yerine getirilmesidir (Türkmen, 1996: 2; Tutar ve Diğerleri, 2003, 177; Genç, 2005: 359).

Hangi tür örgüt olursa olsun, buna okul da dâhil yöneticiler örgütsel amaçları yerine getirirken, kıt kaynakları verimli kullanmak zorunda kalabilirler. Bu kıt kaynakları verimli olarak kullanmak önemli bir sorundur. Özellikle okullara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından aktarılan kaynaklar göz önüne alındığında durumun ne kadar zor olduğu ortadadır. Okul yöneticilerinin diğer kaynaklardan farklı kullandığı ve bunun pek de farkına varamadığı bir kaynak vardır ki o zamandır. Nitekim ünlü düşünür Montaigne “Gerçek nedir?” diye sormuşlar. Montaigne’nin cevabı “Gerçek yaşamdır.” olmuştur (1983: 24). Alain Lakein’e göre ise “Yaşamda zamandır”(1997: 13). İşte bu yüzden okul yöneticilerinin yararlandığı diğer kaynaklardan farklı olan zaman, para gibi bir yerde sağlanamaz ve hammadde gibi depolanamaz ve birileri tarafından getirilip okula hibe edilemez. Zaman kullanımı yöneticisinin inisiyatifindedir. Okul yöneticisi bu zamanı etkin kullanmanın yollarını bilmelidir. Yönetimsel zamanı da yönetimsel amaçlar doğrultusunda kullanmalıdır. Amaçlar okulun etkililiğini sağlamaya yönelik olmalıdır. Bir okul planlanan örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği oranda etkilidir. Okul yönetimi de okulun üreteceği eğitimi nitelikçe ve nicelikçe yükselttiği oranda etkililiğini artırır.

Yönetimsel amaçlar, eğitimin niceliğini ve niteliğini artırmayı kapsamalıdır. Bu sebepten okul yöneticileri hem eğitimi yaymak hem de eğitimin niteliğinin yükseltilmesini sağlamak zorundadır. Eğitimi yaymak için yönetimsel kararlar üretilmelidir. Yönetici eğitimin niteliğini yükseltmek için ise toplumsal değişim ve gelişimleri takip ederek istenilen nitelikte ve nicelikte tam öğrenmiş birey yetiştirilmesini zaman içerisinde sağlamalıdır (Başaran, 2000: 14–15). ). Okul yöneticisi sadece kendisine verilen görevleri yapan kişi olmakla kalmayıp, yeni ufuklar açan kişi olmalıdır (Weiss,1993: 36-37).

## **2. 5. İlköğretim Okulu ve Okul Yöneticilerin Görevleri**

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda, Türk Milli Eğitim sisteminin genel yapısı “örgün ve yaygın” eğitim olmak üzere iki ana alt sisteme ayrılmıştır (Arslan, 1992: 17; Başaran, 1996: 47; Kaykanacı, 2003: 23).

Eğitim sisteminin bu iki ana alt sistemi kendi içerisinde de alt sisteme ayrılmaktadır. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim gibi alt kademelere ayrılır (Başaran, 1996: 47; Başaran, 2000: 14).

Yaygın eğitim ise örgün eğitimin dışında veya yanında düzenlenen tüm eğitim faaliyetlerini içine alır (Arslan, 1992: 17; Kaykanacı, 2003: 24)

Türkiye’de eğitim öğretim görmek her Türk vatandaşının temel haklarından biridir. İlköğretim okulu dışındaki ortaöğretim ve yüksek öğretim vatandaşın isteğine bırakılmıştır. Fakat ilköğretim zorunludur (Başaran, 1996: 37 ). İlköğretim, Osmanlı döneminde II Mahmut’un 1824’te yayımladığı bir fermanla zorunlu hale gelmiştir. 1824 yılında çıkarılan bu ferman eğitim tarihinde bu yönüyle büyük bir değer taşımaktadır. Ardından 1876 tarihli Kanun-i Esasi’nin 114’ncü maddesi ilköğretimin zorunluluğuna ilişkindir. Cumhuriyet döneminde ise ilköğretim zorunluluğu ve devlet okullarında parasız oluğu 1924 anayasasında (madde 87) dile getirilmiştir.

1973 tarihli Mili Eğitim Temel Kanunu ilköğretimi 8 yıl halinde düzenlemiş ve bu uygulamaya 1981–1982 yılında kademeli olarak başlamış ve zorunluluğu ise 1982 anayasasının 42’nci maddesinde yer almıştır. Fakat 1997–1998 eğitim–öğretim yılında ise 18.8.1997 tarihli kanunla ülke çapında 8 yıllık zorunlu ilköğretim uygulanmasına geçilmiştir (Akyüz, 2004: 140–320; Başaran, 1996: 76-82). Günümüzde halen bu uygulama yürürlüktedir. Zorunlu eğitimin üç yıldan beş yıla, beş yıldan sekiz yıla çıkması eğitimde geçen süre ile diğer bir ifade ile zaman ile ilgilidir. Bu zaman ne derece belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanılırsa eğitimden beklenen yarar o oranda artacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim öğretim işlerini hâlihazırdaki yasalar ve 5 yıllık kalkınma planları ve hükümet programlarında belirtilen politikalar doğrultusunda yürütmektedir (Kaykanacı, 2003: 24). Eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının aldığı kararlar, politikalar ve hedefler doğrultusunda çalışmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 71–72). İlköğretim okulu yöneticileri de alt sistem olarak MEB’nin kendisine vermiş olduğu görevler doğrultusunda çalışmak zorundadır. Bu görevler ise 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde şu şekilde yer almıştır ( 2000: 67–68 ) :



### **Görev Listesi:**

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekliğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerekliğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak

- istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
  20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
  21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
  22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
  23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
  24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
  25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
  26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
  27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
  28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
  29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
  30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
  31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
  32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
  33. Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
  34. Banyo, çamaşırhane, bulaşikhane, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
  35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
  36. Ambardan, tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
  37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
  38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
  39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
  40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
  41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
  42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
  43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

44. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. ağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve oğretim faaliyetlerini planlarken evre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın evre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. evre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
48. Okulun i (İdari personel, oğretmen, oğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış oğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.
49. Oğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda ıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, oğrenci karnesi, oğrenim belgesi, oğrenci kaydı, harcama kğitleri, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Oğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşımalı sistem ile okula gelen oğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye İşletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar .
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yrttğu çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Başaran okul yöneticilerinin yönetim görevlerini yapı, süreç, işlev yönünden incelemiştir (şekil 2).

Yapı ile ilgili olan yönetim görevlerini yetkilendirme, görevlendirme, iş akımı; süreç ile ilgili olan yönetim görevlerini planlama, örgütleme, eş güdümlenme, iletişim, denetleme; işlev ile ilgili olan yönetim görevleri ise eğitim programının yönetimi, öğrenci kaynağının yönetimi, işgören kaynağının yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi, parasal kaynağın yönetimi şeklinde gruplandırmıştır (2000: 29).



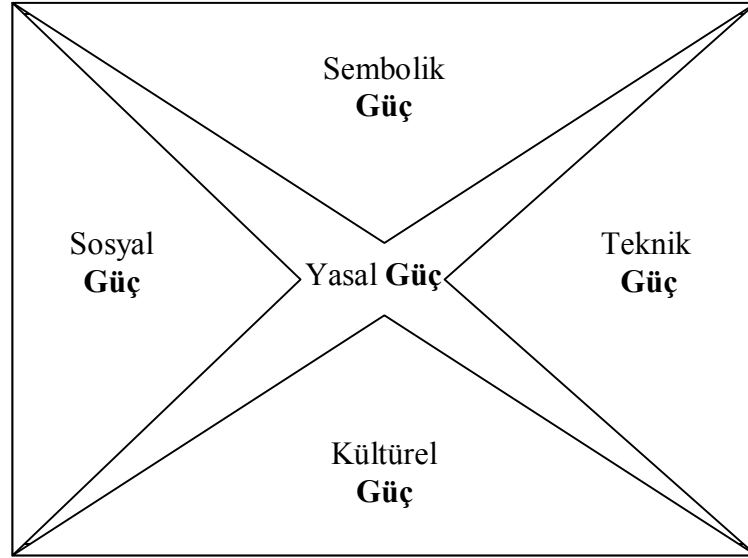
ŞEKİL 2. Yönetim Görevleri (Kaynak: Başaran, 2000: 29)

Okul yöneticisi öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürü ve işleyişleri en etkili biçimde, en iyi zamanlama ile aksamaya sebebiyet vermeden yerine getirmelidir (Erdoğan, 2003: 90).

Yönetici sahip olduğu yasal gücün yanında sosyal, teknik, kültürel, sembolik, güçlere de sahip olmalıdır (Şişman, 1999: 99; Erdoğan, 2003: 90; Bayrak, 2003: 209). Hiçbir yönetici ultimatoma vererek çalışmayı benimsememelidir (Handy, 1986: 8).

Bu yüzden diğer güçleri yasal güçle birlikte ahenkli bir şekilde kullanılmalıdır. Hepsi birbirinin tamamlayıcısıdır. Bu güçleri kapalı bir zarfı oluşturan kanatlara benzetebiliriz (Şekil 3). Zarfın herhangi bir kanadı açık kaldığında zarf işlevini tam olarak yerine getiremez. Zarfı kapatabilmek için tüm kanatlarının etkin olarak

işlevini yerine getirmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede görevler daha etkin yapılabilir.



ŞEKİL 3. Güç Bileşenleri

## 2. 6. Okul Yöneticilerin Yönetim Görevlerinin Yapı Boyutu

Bir örgütü örgüt yapan, onun sahip olduğu yapısıdır (Binbaşıoğlu, 1988: 11). Bu yapı bir organizma gibidir ve canlıdır. Örgüt yapısı, örgütün her kademesinde kendini hissettirir. Örgütün yapısı, kısımlar arasındaki ilişkilerin düzeyini belirler.

Hangi örgüt olursa olsun, ürün üreten, hizmet veren, düşünce üreten her örgütün başarılı olmak için sistemli bir yapısı olmalıdır. Bu yapı açık, seçik ve sistemli özellik göstermelidir (Drucer, 1995: 226). Örgüt yapısı onun performansına etki eder. Bu nedenle örgütsel yapı kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Kendi içerisinde uyumsuz bir örgüt yapısı örgütün amacına ulaşmasını zorlaştıracaktır. Örgüt yapısı örgüt kültürünü etkilediği ve ondan etkilendiği için faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre, toplum ve kültür ile uyum içinde olmalıdır (Genç, 2004: 103).

Toplumla en fazla uyum içinde olması gereken örgüt ise okuldur. Girdisini toplumdan alan, çıktısını yine topluma veren bir örgüt olan okul örgütlü bir yapısı olan bünyesinde eğitim hizmeti verir.

Okulda örgütlenmenin amacı, eğitim sürecini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmaktır. Bu yapı gelişen teknolojiye ve toplumsal gereksinimlere karşı sürekli canlı tutularak yenileşmeli ve bazen diğer örgütleri etkileyebilmek için değişmelidir (Başaran, 2000: 30–31). Bir örgüt olan okul diğer örgütlere oranla daha toplumsal niteliktedir.

Öğrenci, hizmetli, öğretmen, okul yöneticisi ve okulla ilgilenen herkes insandır. Yani okul insan için insanla birlikte ve insanlar tarafından yürütülen eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Türkiye’de en küçük yerleşim birimlerine kadar yayılan örgüt eğitim örgütüdür (Ilgar, 2000: 26–27).

Eğitim örgütünün faaliyet gösterdiği yerin demografik özelliklerine göre de eğitim örgütlerinin temeli olan okullar; A-B-C tipi şeklinde sınıflandırılır ( MEB, 2000: 67–68). Okulun büyüklüğü, gelişim düzeyi, bulunduğu yer, okulun yapısını ve yönetimini etkiler. Bu yüzden A-B-C tipi şeklinde sınıflandırılmış okullara da bu sınıflandırmanın özelliklerini taşıyan yöneticiler atanmaktadır. Okul yöneticisi okulun yapısını etkiler. Otokratik okul yöneticisinin veya demokratik okul yöneticisinin geliştireceği yapı ve yönetim biçimi birbirinden farklıdır. Her okul yöneticisi okulun doğasına uygun bir yapı ve yönetim biçimi geliştirmelidir (Başaran, 2000: 38). Mevcut durumun yönetimi yöneticilik değildir (Dunsing, 1986: 23). Değişmesi gereken şeylerin değişmesi okulu etkili kılar. Etkili okulun göstergesinden biri içinde çalışacakların istekle çalışacakları bir örgüt yapısı ve yönetim biçimine sahip olmasıdır. Bunda en büyük sorumluluk okul yöneticisine düşmektedir.

Okulda bulunan öğrenci, öğretmen ve personel, okul dışında bulunan sivil toplum örgütleri, veli gibi okulun çıktısından doğrudan veya dolaylı yoldan etkilenen herkesin okulun yönetimine katılmaları ve katılmamaları okulun yapısını ve yönetimini etkiler.

Okulun yapısını, eğitim işgörenlerinin örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları ilişkiler dokusunun iyi veya kötü olması etkiler. Yöneticinin iyi çalışabilmesi örgüt ortamının uygun olması gerekmektedir (Binbaşoğlu,1988: 12)

Okulun faaliyetlerini yerine getirmek için üretim, alışveriş, yaşatma ve yönetim alt sistemleri vardır. Tüm bu yapı ile ilgili alt sistemlerin yapı taşları görevlerdir. Görevlerin yerine getirilmesinde yasal sorumluluk sahibi olan okul yöneticileri bu görevleri birbirine iş akımı, yetki devri ve görevlendirme ile yapmaktadır (Başaran, 2000a: 28). Okul yöneticisi tarafında oluşturulacak bir örgüt yapısı okulun performansına ve yönetim biçimine etki edecektir.

### **2. 6. 1. Görevlendirme**

Okulun etkililiği alt sistemlerin etkili çalışmasına bağlıdır. Bir alt sistemin eksik olması ya da üzerine düşen işlevi azaltması okulun etkinliğini düşürür (Başaran, 2000: 50). Okulda yapılması gereken görevler hukuki metinlerle belirlenmiştir. Yöneticinin, öğretmenin, diğer eğitim çalışanlarının yapacağı işler günlük, haftalık ve yıllık olarak ayrıntılı olmasa dahi yönetmeliklerde belirlenmiştir. Okul yöneticisi kendi görevleri yanında diğer çalışanların görevlerini de takip etmekten sorumludur. Okul yöneticisi iş çözümlemesi yoluyla yapılması gereken görevleri saptayarak ve bu görevleri yasa ve yönetmeliklere uygun olarak yeterli işgörence yapılmasını sağlayarak okulun etkinliğini artırır. Küçük bir okulda işgören eksikliği yüzünden bir işgören değişik türde işler için görevlendirilebilmektedir. Yine büyük okullarda da işgören eksikliği yüzünden mevcut işgörenlerin görevlendirilmeleri çeşitlenir ve iş yükü artar. Küçük bir okulda optimal olmayan bir görevlendirmenin etki alanı küçükken, büyük bir okulda optimal olmayan bir görevlendirmenin yarattığı problemler çok daha fazladır (Wells, 1993: 27).

Okul yöneticisinin etkili bir görevlendirme yapması için görevin niteliği ve niceliğini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bunun yanında okuldaki görevlerin her geçen gün artması, bu görevleri yapacak işgörenlerin niteliğinin ve niceliğinin bilinmesi de etkin bir görevlendirme için gereklidir. Bir personel için uygun olan bir görevlendirme bir başkası için uygun olmayabilir. Yöneticinin bunu çok iyi analiz etmesi gerekmektedir.

Alford ve Banks'a göre yapılacak işin tanımlanmış görevlere bölümü ve bu görevlerin etkili bir biçimde başarılabilmesi için yaradılıştan karakterleri veya yetiştirilmesi bu görevlere uygun olan bireylere tahsis edilmelidir (Akt.Akat ve Budaklar, 1994: 156).

Uygun bir görevlendirme okul iklimine yansıyacaktır. Bu durum okulun ve bireylerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Zamanlarının büyük bir bölümü astları tarafından istenilen şekilde yerine getirilebilecek sorumluluklara harcayan yöneticilerin, yönetici olarak yapmak zorunda oldukları işlere ayıracak daha az zamanları olacaktır. Bunun önüne ise yetki devri ile geçilebilir. Görevlendirme yapıldıktan sonra bu görevleri devralan kişilerin kendilerine verilen işleri yapabilmeleri, bireylerle bağlantıya girebilmeleri ve eldeki kaynakları kullanabilmeleri için yetkileri olmalıdır. Bu ise yetki devri ile sağlanabilir.

## **2. 6. 2.Yetki Devri**

Okul yöneticisi olağan dışı olmayan günlük işlerin bir kısmını astlarına devretmelidir (Başaran, 2000: 34). Yetkinin bir bölümünü devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine yöneticidedir. Yetki verilen kişinin sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Can, 2005: 169). Okulun etkili olabilmesi isteniyorsa yetki devrinin zamanında yapılması gereklidir (İzğören, 2000: 90). Zamanında yapılmayan yetki devri amacına ulaşamayacağı gibi okul iklimini de etkiler.

Okulda uygulanan yönetim biçimleri her ne kadar yasalar ve yönetmelikler ile belirlenmiş olsa da her okulun yönetim biçimi kendine has özellik gösterir. Yönetim biçimleri yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olarak otokratiklikten demokratikliğe doğru kümelenir. Okul yöneticisinin yasal ve makam yetkisine kişilik ve uzmanlık yetkisini katması ve okulun öğrenen okula dönüştürmesi yetki devrini daha kolay yapmasını sağlayacaktır (Başaran, 2000: 57–61). Okul yöneticisi şayet yetki devri yapmaz ise okul yöneticisi dışında hiç kimseye yönetim ile ilgili bir iş yapma hakkına sahip olmayacak bu durum okul atmosferine yansıyacaktır. Bir okul yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkinin bir bölümünü



alt basamaklılara devretmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 166). Yetki dağıtılırken sorumluluk paylaşılır. Yöneticinin yetki devri okulun gelişmesinin temelini oluşturur(Crego, Schiffrin, Gunn, Kauss, Laventhol ve Horwath, 1993: 212).

Yetki devreden okul yöneticisi yetki devretmenin yararlarını görecektir. Yetki devri okul yöneticisine:

- 1- Çok zaman alan ayrıntılı işten kurtulma,
- 2- Yapılacak işleri daha hızlı yapma,
- 3- Çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması,
- 4- Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri olanağı,

5- Her zaman her işte hazır istekli çalışan bulma imkânı sağlar (İşcan,1999: 124-125; Ilgar, 2000: 77; Can, 2005: 169; Eren, 1997: 193–194)

Bazı okul yöneticileri yetki devretmekten kaçınırlar. Okul yöneticilerinin yetki devretmekten kaçınmalarının sebepleri ise şunlardır (Mackenzie, 1989: 165-166; Wells, 1993: 49-62; Eren, 1997: 192-193; Ilgar, 2000: 77; Koparal, Özalp ve Berberoğlu, 2000: 185; Can, 2005: 170):

- 1-Her işi ben daha iyi yaparım, benden daha iyi çalışan yoktur inancı,
- 2-Çalışanlarına güvenmeme,
- 3-Otoriter olma isteği,
- 4-Kontrolü kaybetme korkusu,
- 5-Yetki devrinin uzun zaman alacağı,
- 6-Devredecek kimse bulamama,
- 7-Astların yetkinliğinden korkmak,
- 8-Yöneticilerin kendilerine olan güvensizliğidir.

Etkili bir biçimde yetki veremeyen yöneticinin, etkili bir şekilde yönetemeyeceği bir gerçektir (Şimşek, 2004: 355). Okul yöneticilerinin yetki devretmekten kaçınmaları, en önemli kaynak olan zamanın etkin kullanılmasına yansıtacaktır.

### **2. 6. 3. İş Akımı Düzenleme**

Bir örgütte görevleri birbirine bağlayan iş akımıdır. Örgütte iş akımını düzenleyen ise yöneticidir (Başaran, 2000: 55). İş akımı ile yönetici bir nesnenin nerede, ne zaman, nasıl bir sıra ile hangi insanlarla ve hangi üretim araçları ile yapılacağını belirler (Yüksel, 2003: 92). Yönetici yapılacak görevleri kendi içerisinde küçük parçalara ayırır ve ilgililerin başvuracağı bir belge haline getirir. Böylece çalışanlar yapılacak görevin gerçekleştiriliş aşamasında ne yapacağını zorlanmadan yapabilecek duruma ulaşır. İş akımı çalışana kılavuzluk yapar.

İş akımında işin yapılmasına hem yan görevlerde bulunanlar hem de üst görevde bulunanlar katılabilirler. Böylece yapılması gereken görevlerdeki iş akımı okulun hem yatay hem de dikey boyutunda gel-gitler yapar. Yan görevde bulunanlar işi yapar. Üst görevde bulunanlar yapılacak işe ilişkin kararlar vererek ya da işin bitişini onaylayarak yönetsel katkı sağlarlar. Okulda iki tür iş akımı önemli yer tutar. İlki okulun örgütsel amacı olan eğitim hizmetlerini üretmek için izlenen iş akımı diğeri ise, eğitim hizmetlerini üretmek için gerekli olan destek hizmetlerin yapılması esnasında oluşan iş akımıdır. Bu iki tür iş akımı birbirine uyumlu olmalıdır. Eğer uyum sağlanamaz ise eğitim planlanan nitelik ve niceliğe ulaşamaz. Okulun amaçlarına ulaşması iş akımına ilişkin faaliyetlerin okul yöneticisi ve çalışanlarınca istenen düzeyde ve zamanda yapılması ile sağlanır (Başaran, 2000: 55).

### **2. 7. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin Süreç Boyutu**

Süreç, “olgu yolu ile bir durumdan bir duruma geçmeyi, bir oluşumu açıklayan bir kavramdır” (Başaran, 2000: 30). Belirli bir sonuca doğru ilerleyen faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler dizisi ise herhangi bir girdi ile başlayan ve bu girdiye belirli değerler kazandırarak belirli bir çıktı üretmek için girdi ile çıktı arasında geçen zamanda yapılan etkinliklerin hepsidir. Nitekim herhangi bir örgütte

ulaşılmak istenen sonuçlar süreç yolu ile elde edilir. Bu süreçlerin amaçlarına ulaşması yöneticilerin önemli görevleri arasındadır.

Fayol'dan günümüze yönetim süreçlerinde çeşitli eklemeler oldu ise de yönetim süreçlerinin temelini Fayol atmıştır. Yönetim süreçleri “örgüt yapısının amaca ulaşmak için belli bir yöntemle çalışması ile ilgili etkinliklerin tümüdür” (Binbaşıoğlu, 1988: 30; Ilgar, 2000: 41).

Yönetim süreçleri okul yöneticilerine yabancı olmayan faaliyetlerdendir. Okul yöneticileri her gün yaptığı görevlerin icrasında yönetim süreçlerini kullanmaktadır. Önemli olan bu görevlerin yapılması aşamasında yönetim süreçlerinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Nitekim yönetim sürecinin öğelerinin her biri kendi içerisinde de ayrı bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002: 79).

Eğitim yönetimi alanındaki yazarlardan Başaran eğitimde yönetim süreçlerini şu şekilde sıralamıştır ( 2000: 103):

- 1- Planlama,
- 2- Örgütleme,
- 3- Eş güdümlenme,
- 4- İletişim,
- 5- Denetleme.

Bu şekilde sıralama okul yöneticilerinin görevlerinin icrasında onlara yardımcı olacak temel yönetim süreçlerini içermektedir. Bu yine araştırmacılara göre değişebilir. Okul yöneticisi okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin bir biçimde işletmelidir ( MEB, 1995: 157 ).

### 2. 7. 1. Planlama Süreci

Yöneticinin en önemli ve zor görevi, düşünmek ve neyi başarmak istediğine karar vermektir (Dale, 1996: 9). Yönetim süreçleri içerisinde planlama tüm yöneticilere yararlı olacak bir başlangıç noktasıdır (Senge, 1999: 329).

Bernard Baruch'un ifadesi ile: "Bildiğim bütün yenilgiler, işlediğim bütün hatalar, özel yaşantılarda ve iş hayatında gördüğüm bütün budalalıklar düşünmeden yapılan işlerin sonucudur" (Mackenzie,1989: 57). Bunda plansız çalışmanın büyük etkisi vardır. Bireyin veya örgütün etkinlikleri bir plana bağlanmadığı zaman işler rastlantıya ya da isteğe bırakılmış, zaman ne getirirse o kabul edilmiş demektir

Jacquith'e göre; planlama yapılmadan kazanılmış başarılar yönetimin değil, şansın eseridir (Akt. Mackenzie, 1989: 58).Yönetim planlama ile başlar ( Altınok, 1994: 4). Okulun yönetim işleri de rasgele ve şansa dayalı olarak yapılamaz. Okulun etkinliğini sağlamak ve sürdürmek için planlı faaliyet göstermesi zorunludur. Okul yöneticisi etkili bir yönetimi ancak planlayarak sağlayabilir (Başaran, 2000: 104). Planlama yönetim fonksiyonlarından biridir (Aykaç, 1999: 66) ve her yönetim faaliyetlerinin başarıya giden yolu etkili planlamadan geçer (Adem,1997: 6; Genç, 90: 2003).

Planlama geleceğe yönelik olarak yapılacak işleri, gidecek yolları ve davranış biçimlerini önceden kestirme işlemidir. Yönetim planlama aracılığı ile ne yapacağını, ne zaman yapacağını, nasıl yapacağını, neden yapacağını ve bunları kiminle yapacağını önceden düşünme olanağı bulur (Adem, 1997: 25-26; Aykaç, 1999: 66; Aydın, 2000: 133; Sabucuoğlu ve Paşa, 2002: 13; Erdoğan, 2003: 72; Genç, 2005: 95). Okul yöneticisi planlama ile okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanması ve kullanma yollarını karara bağlar (Başaran, 2000: 104; Can, 2005: 102–108). Böylece kendisine verilmiş görev sorumlulukları gereği gibi yerine getirir. Planlama ile ne yapacağına önceden karar verir. Ne yapılacağını önceden bilinmesi ve gereken önlemlerin zamanında alınması ile okul yöneticisi planlamanın en büyük getirisi olan zamanı kazanmış olur.

Greenwalt'a göre: "Planlamaya ayrılan dakika uygulamada üç ya da dört dakika kazandırmaktadır" planlama için zaman ayırmak çoğu yönetici tarafından

kabul edilmese de planlama zaman kazandırır ve bireye ve örgüte iyi sonuçlar elde ettirir (Mackenzie, 1989: 24–61).

Planlama sürecinin öneminin farkına varan okul yöneticisi her yıl ne kadar öğrenci istihdam edeceğini, hangi alanda ne kadar eğitim işgöreni çalıştıracacağını, ne kadar eğitim araç-gerecine ihtiyacı olacağını, okulun nerelerinin onarılacağını ve bakımının yapılacağını ve benzerlerini özenle saptamalıdır. Böylece eğitim kıt kaynaklarını daha etkin kullanmış olur (Başaran, 2000: 104).

Planlama geleceğe yönelik bir faaliyettir ve gelecek hiçbir zaman tam olarak planlanamaz. En kapsamlı şekilde hazırlanmış planlar da dahi uygulama aşamasında istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir. Bu yüzden okul yöneticileri bunu en aza indirmek için; İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun 80/20 kuralına ve Parkinson yasasına göre zamanlarını planlamalıdır.

Pareto kuralına göre, okul yöneticileri işte harcadıkları zamanın %80'nin sonuçların %20'sini oluşturduğunu, işte harcadıkları zamanın %20'sinin ise sonuçların %80'nini oluşturduğunu ve Parkinson yasasına göre ise “her iş kendine ayrılan süre içinde biter” ifadesini bilmelidir.

Bu iki kuralı bilen okul yöneticisi planlama aşamasında nelere dikkat edeceğinin farkında olur. Böylece en önemli işleri daha az öneme sahip işlerden önce yapma şansını yakalar (Maitland, 1997: 28). Bu durum okul yöneticisinin daha etkili ve verimli çalışmasına imkân sağlar. Etkili okul yöneticisi plan yapmanın, planlı yaşamın başarı sürecindeki rolünün her zaman farkındadırlar (Sekman, 2004: 76). Planlama olmadan bir okulun başarıya ulaşması söz konusu olamamaktadır. (Özalp,1986: 112 )

## **2. 7. 2. Örgütlenme Süreci**

Örgütlenme süreci, planlama süreci ile çok yakından ilişkilidir (Can, 2005: 146). Çoğunlukla planlamadan sonra örgütlenme yapılır (Akat ve Budaklar, 1994: 156; Ilgar, 2000: 49). Planlamada amaçlara uygun eylemlerin belirlenmesi, gruplandırılması bu eylemleri yapacak bireylerin ve arasındaki ilişkilerin belirlenmesi yer, araç ve yöntemlerin hazırlanması vardır (Berberoğlu ve Diğerleri,

2000: 79; Erdoğan, 2003: 65). Örgütlenme, yapının oluşturulması sürecidir. Örgütlenme vasıtası ile planlamada saptanmış olan amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba ile ulaşılması söz konusudur. Böylece okul yöneticisi okulun kaynaklarını, okulun amacına yönelik olarak belirli bir düzene koyar. Örgütlenme, bir düzen oluşturma sürecidir (Aydın, 2000: 142). Örgütlenme, belirli olanakları rasyonel bir düzende bir araya getirip aynı zaman diliminde faaliyetler arasında optimal denge oluşturan bir uygulamadır. İşlerin aksamadan yürütülebilmesi için amaca ulaşılacak faaliyetlerin saptanması ve bu faaliyetlerin bir sıraya göre düzenlenmesi ve bölümlenmesi örgütlenme vasıtası ile oluşur (Akat ve Budaklar, 1994: 155; Dale, 1996: 10). Okulun yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu Milli Eğitim Bakanlığınca hazırlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002: 109). Okuldaki insan gücü ile araç-gerecin örgütlenmesi okul yöneticisinin en önemli görevleri arasındadır. Yönetici örgütlenme vasıtası ile işleri yapacak insanların çalışma faaliyetlerini düzenler. Onların örgütlenmesini sağlar. İnsanlar ile okul arasındaki ilişkileri düzenler ve yapılacak işlerden maksimum yarar sağlayacak duruma getirir. Okulun yapısına uygun araç-gereçleri tespit ederek zamanında tedarik etme yoluna gider (Akat ve Budaklar, 1994: 158–159; Eren, 1997: 148).

Okul yöneticisi okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, yönetsel ve eğitsel amaçlara ulaşmada kullanılan araç-gereçlerin güç birliğine yönelik çalışması için düzenleme yapar. Okul yöneticisi okulu işlevsel, süreçsel, amaçsal ve destekli amaçsal olarak örgütleyebilir (Başaran, 2000: 107–109). Ne şekilde örgütlenme yapılırsa yapılsın örgütlemenin temel amacı okulun başarısı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir.

Okul yöneticisinin iyi bir örgütlenme yapabilmesi için okulun olanakları yanında, çalışanların özelliklerini de bilmesi gerekmektedir. Çalışanların özelliklerini bilen okul yöneticisi kime ne iş vereceğini bilir ve bu durum okul yöneticisine zaman kazandırır.

### 2. 7. 3. Eş GÜdümlüme Süreci

Okulların belirlenen amaçlara ulaşması çalışanların ve okulla ilgili herkesin üzerine düşen görevi ahenk içerisinde yerine getirmesi ile sağlanır. Ahengi sağlamakta en büyük pay okul yöneticisine düşer. Okul yöneticisi ahenkli çalışmayı etkili bir eş güdümlüme ile sağlar.

Greg ve Campbell'e göre eş güdümlüme ise: "Belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bir araya getirme sürecidir." (Akt. Aydın, 2000: 154; Bursalıoğlu, 2002: 123)

Okul yöneticisi okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için okulun sahip olduğu her türlü kaynağı bütünleştirerek ahenkli çalışmaya yöneltir (Başaran, 2000, 117; Genç, 2005: 150)

Eş güdümlüme yönetsel etkinliğin ön koşulu ve temelidir. Okulda yapılan değişik faaliyetlerin uyum içerisinde ve okulun amaçları doğrultusunda olması eş güdümlüme sayesinde olur. Okul yöneticisi bir bütün olarak okulun eş güdümlenmesinden sorumludur (Akat ve Budaklar, 1994: 252; Aydın, 2000: 154). Eş güdümlüme okul yöneticisinin görevidir. Bir orkestra şefi gibi okul yöneticisi emrindeki tüm unsurları okulun amaçları doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getirmelidir. Bunun yanında okulda okulla ilgili faaliyet gösteren herkesin yaptığı işe olan etkisinin ve katkısının bilincine varması ve faaliyetlerini buna göre eş güdümlenmesi gerekir.

Simon'a göre eş güdümlüme kısaca: "Bireylerin birbirini haberdar etmesidir" (Aydın, 2000: 155; Bursalıoğlu, 2002: 123). Böylece bireyler arasındaki çatışma, anlaşmazlık azalacak, yüksek düzeyde koordinasyon gerçekleşecek ve zaman kazanılacaktır.

Okul yöneticisi liderlik özelliğini kullanarak okulun çevresindeki halkı, kuruluşları, velileri, öğrencileri ve eğitim çalışanlarını okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmeli ve eş güdümlenmelidir (İlgar, 1996: 55).

#### 2. 7. 4. İletişim Süreci

İletişim yönetsel faaliyetlerin amacına ulaşmasında etkin bir rol oynar. Peter Drucer'a göre: "Tüm yönetim sorunlarının yüzde altmışı hatalı iletişimden kaynaklanır" (Condrill ve Bough, 2000, 12). Yönetime bu kadar çok etki eden iletişime okul yöneticileri gereken önemi vermelidir. Toplumsal bir sistem olan okulda görev yapan ve iletişimin etkin bir şekilde olmasını sağlayan okul yöneticileri iletişim sürecinin her aşamasında üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Okul yöneticisi iletişim vasıtası ile okuldaki insanlar üzerinde ve birimler arasında, okul ile diğer örgütler arasında ve toplumu oluşturan insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir (Binbaşıoğlu, 1988: 44). Okul yöneticisi iletişimi etkili bir şekilde kullanamaz ise yönetsel, örgütsel ve eğitsel amaçlarını yerine getiremez. Okulu yönetmekte zafiyete uğrar ve zaman kaybına yol açar.

Okul yöneticisinin birimler ve insanlar arasındaki yaptığı yazışmalar, gönderdiği raporlar, yaptığı toplantılar, telefon konuşmaları ve okul dışındaki okulu tanıtmak için yapılan etkinliklerin tümü iletişim çerçevesinde ele alınabilir.

Etkili bir iletişim için okul yöneticilerinin iletişimi oluşturan öğeleri bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Okul yöneticisinin iletişim öğelerin her aşamasında göstereceği durum iletişim sürecine doğrudan etki edecektir. Okul yöneticisi okulda formal iletişim kanalları yanında informal iletişim kanallarını da kullanmalıdır (Bursaloğlu, 2000: 113). Çünkü okul yöneticisinin formal iletişim kanalları ile elde edemediği bilgileri informal iletişim kanalları vasıtası ile elde etme olasılığı yüksektir. Okul yöneticisi kendini okulda çalışan diğer eğitim işgörenleri gibi görür, onlar ile aynı ortamı paylaşırsa informal iletişim kanallarını daha etkili hale getirebilir. Okul yöneticisi etkili bir iletişim akımı sağlaması ve bunu devam ettirebilmesi için kendini çevresindekilere benimsetmeli, tüm iletişim kanallarını açık tutulmalıdır. Okul yöneticisinin iletişim sürecindeki ustalığı, tutumu, bilgisi ve coşkusu iletişimin başarısına etki edecek ve okul yöneticisine zaman kazandıracaktır.

Okul yöneticisinin sağlayacağı iletişimle eğitim çalışanlarının ve bunun paralelinde eğitim ile ilgili herkesinin davranışı değişebilir, ilişkiler geliştirilebilir,



olabilecek çatışmaları azaltılabilir, eşgüdüm gerçekleştirilebilir ve denetim etkin olarak yapılabilir (Başaran, 2000: 129)

### **2. 7. 5. Denetleme Süreci**

Denetim evrenseldir. Örgütler ve insanlar denetimsiz çalışamazlar. Örgütler ve örgütün oluşumunu sağlayan insanlar gerçekleştirmek istedikleri amaçlarını denetimsiz gerçekleştirmekte zorlanırlar (Başaran, 2000: 136–137).

Köksal'a göre, tüm örgütlerin amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Nitekim örgütün başarısı kaynaklarını etkin şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu yüzden örgütler çalışmalarını sürekli olarak denetim altında tutmak zorundadır (Akt. Taymaz, 2002: 5).

Denetim vasıtasıyla örgütler ve insanlar hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını veya ne ölçüde ulaştıklarını ortaya çıkarırlar (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 26).

Her örgüt gibi okulda var oluş nedeni olan amaçlarının gerçekleşme derecesini sürekli gözlemlemek ve bilmek ister. Bu ise okulun girdilerinin, sürecinin ve çıktılarının planlı ve sürekli bir biçimde denetlenmesi ile olanaklıdır. Eğitimde birinci düzeyde denetim ise okul yöneticilerinin yaptıkları denetimdir. Okul yöneticilerine ilgili mevzuat; okulda çalışan işgörenleri ve okuldaki süreci denetleme yetkisi verir (Başaran, 2000: 137).

Okulda yapılmakta olan her türlü faaliyetin mevcut mevzuata (kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve emirlere) uygun şekilde yapılıp yapılmadığının denetlenmesinde okul yöneticisi bu yetkisini kullanır. Eğer bu yetkisini kullanmazsa etkili denetim yapamaz (Binbaşıoğlu, 1988: 52; Başaran, 2000: 39; Bursalıoğlu, 2002: 126 ).

Okul yöneticisi denetimi, okulda bulunan her türlü kaynağın okulun amaçlarını gerçekleştirmede ne derece etkin kullanıldığını etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda çalışıp çalışmadığını saptayarak rastlanılan olumsuzlukları düzeltici ve gelecekte izlenmesi gerekli yol konusunda öneride bulunmak amacı ile yapar (Taymaz, 2002: 30).

Denetim sadece okul yöneticisinin hataları ve eksiklikleri ortaya çıkarma sonucunda cezalandırma ve korkutma etkinliği olmayıp; eksiklikleri giderme, hataları düzeltme, uygun faaliyetleri ödüllendirme etkinliğidir (Aykaç, 1999: 69; Taymaz, 2002: 31; Genç, 2005: 156). Bunun yanında denetim okul yöneticisinin lider, rehberlik, yetiştiricilik ve araştırmacılık yönünü ortaya çıkaran bir etkinliktir (Taymaz, 2002: 31; Bursalıoğlu, 2002: 133).

Denetim faaliyetlerini icra etmeden hiçbir yöneticinin gerçekçi durum değerlendirmesi yapması mümkün değildir. Denetim sayesinde okul yöneticileri çalışanlar için belirlenmiş standartların ne ölçüde yerine getirilip getirilmediğini tespit etme imkânına kavuşur (Aydın, 2000: 166).

Denetim yönetim süreçlerinin her birinin içinde yer alır ve yönetim süreçlerinin sonucusudur. Yönetim süreci denetimle tamamlanır. Okul yöneticisi gerçekleşen her türlü durumu, standartlarla karşılaştırıp, eğer sonuç olumlu ise faaliyeti gerçekleştirenleri motive etmek için ödüllendirmelidir. Faaliyet sonuçları standarttan sapmış ise düzeltici önlem almalıdır. Cezalandırmadan olabildiğince kaçınmalı ve katılımcı bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır. Şöyle ki etkili bir denetim için eğitim çalışanları, öğrenciler, veliler kısaca okulla ilgilenen herkes işbirliği içinde çalışmalı ve okul yöneticisine yardımcı olmalıdırlar. Ancak bu sayede okul yöneticisi gerçek bir denetleme yapabilir. Okul yöneticilerinin görevlerine yönelik denetim faaliyetlerini aksatmadan uygulamaları okulun etkiliğini arttıracaktır.

Okul yöneticisi denetleme sonucunda okulu ile ilgili raporunu tutmalı ve bunu ilgili birimlere göndermeli, karşılaşılan aksaklıkları ortaya koymalı, çözüm önerileri için personelin görüşlerini almalı ve çözüm önerileri uygulamaya koymalıdır. Denetim sürecinin işlerliği ancak bu sayede güçlenir (Binbaşıoğlu, 1988: 52).

Yöneticinin etkin yönlendirmesi vasıtası ile çalışanların niteliği artıkça, denetime olan ihtiyaç azalacaktır. Fakat denetim hiçbir zaman bitmeyecektir.

## **2. 8. Okul Yöneticisinin Yönetim Görevlerinin İşlev Boyutu**

Okul yönetiminin temel amacı, okulunu mevzuatta belirtilmiş temel amaçlar doğrultusunda yaşatmak ve etkili bir biçimde işler şekilde muhafaza etmektir (Alkan, 1999: 10).

Reader'a göre bir kurumda yönetici, kurumunu amaçlara uygun olarak yaşatmak zorundadır (Akt. Taymaz, 1992: 20). Nitekim okul amaçları için gereken işlevleri yapabilecek yapıyı kurmuş ise yaşamını güvence altına alacak ilk koşulu yerine getirmiştir. Okul yöneticisi yönetim süreçlerinden faydalanarak okulun mevzuatta belirlenmiş işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirerek okulun yaşamasını ve gelişmesini sağlar (Başaran, 2000a: 119; Kaykanacı, 2000: 35). Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan her türlü faaliyet ya da faaliyetlerini planlanan düzeyde yapabildiği oranda kendi etkinliğini artırır. Böylece okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını daha kolay gerçekleştirir (Başaran, 2000: 17).

Okul yönetiminde işlevsel süreçler bir bakıma okul yöneticisinin rol alanlarını belirlemekte (Taymaz, 1995: 19) ve şu şekilde gruplandırılabilir (Başaran, 2000: 159).

- 1- Eğitim öğretim programı,
- 2- Personel hizmetleri,
- 3- Öğrenci hizmetleri,
- 4- Genel hizmetler ve
- 5- Bütçeleme işleri.

### **2. 8. 1. Eğitim –Öğretim Programı**

Okulda verilen eğitim-öğretimin amacı okul duvarları içinde öğrenciye programın gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla birlikte bireyin ve toplumun ihtiyaç duyduğu öğrenciyi yetiştirmektir (Taymaz, 1995: 91–113).

Okul yöneticisinin asıl işlevi okulun eğitim-öğretim programını yönetmektir. Programın uygulanmasında birinci derecede sorumlu kişi okul yöneticisidir. Okulu etkili bir şekilde yönetmek isteyen okul yöneticisi programın gereklerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmek zorundadır (Başaran, 2000: 141–142).

Okul yöneticisi eğitim-öğretim hizmetleri çerçevesinde; eğitim öğretim programına ilişkin önerilerde bulunulması, yıllık, ünite ve günlük öğretim planlarını düzenlenmesi, uygulanması, denetlenmesi, öğretmenler kurulu toplantısının yapılması, okulun eğitim-öğretim ortamının zenginleştirilmesi için gerekli araçların temin edilmesi, rehberlik yapılması, öğrenci disiplin işlerinin yürütülmesi, nöbet işlerinin yürütülmesi, eğitsel kol çalışmalarını düzenlenmesi, ders dışı eğitim kursları düzenlenmesi, belirli gün ve haftaların kutlanması, personele görev bölümü yapılması, okul aile birliği, okul koruma derneğinin kurulması ve çalıştırılması, okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi faaliyetlerini yerine getirmekten sorumludur (Taymaz, 1995: 113; Alkan, 1999: 11; Başaran, 2000: 142–156; Kaykanacı, 2000: 37-40; Arazsu, 2005: 5)

### **2. 8. 2. Öğrenci Hizmetleri**

Okul yönetiminde en önemli unsur, okulun yetiştirmekten sorumlu olduğu öğrencidir. Öğrencinin okula uyum sağlaması ve karşılaştığı sorunların çözümünde okul yöneticisi öğrenciye yardımcı olmalıdır (Taymaz, 1995: 61).

Gürsel'e göre, okulda öğrencinin özlük işlemlerini yürütmek ve başarılarını değerlendirmek için yapılan faaliyetlerin tümüne "öğrenci hizmetleri" denir (Taymaz, 1995: 61; Akt. Kaykanacı, 2003: 41).

Öğrenci hizmetlerinin amacı, eğitim öğretim programının uygulanmasına elverişli bir ortam yaratmaya yardımcıdır (Başaran, 2000: 157).

Okul yöneticisinin öğrenci hizmetleri alanında yaptığı faaliyetleri çeşitli araştırmacılar okul ve çevresinin öğrenci nüfus sayımının yapılması, okula kayıt edilmelerinin sağlanması, devamını sağlanması, nakil ve kayıt silinmesi, sağlık, güvenlik önlemlerinin alınması, besleme hizmetlerinin yürütülmesi, kimlik paso verilmesi, burs sağlanması, sınıf geçme ile ilgili işlerin yapılması, mezuniyet ve

diploma işlerinin yapılması, öğrencilerin başarılarının değerlendirilmesi, öğrenci etkinliklerinde diğer okullarla işbirliği yapılması, özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere olanak sağlanması ve benzeri şekilde ele almıştır (Taymaz, 1995: 62; Alkan, 1999: 103; Başaran, 2000: 157-175; Arazsu, 2005: 67).

### **2. 8. 3. Personel Hizmetleri**

Okulda eğitim hizmetlerini eğitim çalışanları sunar. Bu çalışanlar okulun amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunan karşılığında bir kesim ihtiyaçları giderilen kişilerdir. Eğitim çalışanları okul yöneticisi, öğretmen, eğitim uzmanı ve yardımcı eğitim çalışanları olarak sınıflandırılır (Başaran, 2000: 177). Bu çalışanların gereksinimleri doyurulduğu oranda çalışma istekleri artar, işlerini sever ve işlerinden doyum elde ederler. Okul yöneticisinin oluşturacağı okul kültürü ve iklimi çalışanların verimine etki eder.

Okulda faaliyet gösteren eğitim çalışanlarının göreve başladığı andan ilişik kesene kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne “personel hizmetleri” denir (Taymaz, 1995: 37; Başaran, 2000: 178; Kaykanacı, 2003: 48).

Okul yöneticisinin personel işleri kapsamında yaptığı faaliyetler: Eğitim çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılanması, çalışanların yapacağı faaliyetlerin planlanması, atama, nakil ve görevlendirme yapılması, stajyerlik ve adaylık işlerinin yapılması, personelin özlük haklarının sağlanması, sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi, sağlık ve güvenlik işlerin yapılması, personelin devam durumunun izlenmesi, nöbetlerinin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi, kayıtların tutulması ve arşivlenmesi, personele çalışmalarında rehberlik edilmesi, hizmet içi eğitim programının uygulanmasının sağlanması, çalışanların faaliyetlerinin koordine edilmesi ve birlikte çalışmalarının sağlanması ve benzeri şekilde sıralanmıştır (Taymaz, 1995: 37; Alkan, 1999: 12; Başaran, 2000: 180–201; Kaykanacı, 2000: 48-52; Arazsu, 2005: 6).

#### **2. 8. 4. Genel Hizmetler**

Okul, öğrencilere istendik davranışların kapsamlı bir şekilde kazandırıldığı yegâne yerdir. Okulun eğitim yapmaya elverişli bir ortam haline getirilmesi istendik davranışların niteliğini artıracaktır.

Okulda eğitim-öğretim yerleri; derslik, laboratuvar, kütüphane, eğitsel kol odaları, spor salonu, oyun alanları atölye ve resimliklerdir (Taymaz, 1995: 135; Başaran, 2000: 203). Okulun eğitim öğretime yardımcı yerleri ise yemekhane, ambar, arşiv odası, tuvalet, öğrenci yurdu ve konuttur (Başaran, 2000: 203).

Bu eğitim-öğretim yerleri ile eğitim öğretime yardımcı yerlerin her birinin eğitim-öğretim için arzu edilen nitelik ve nicelikte inşa edilmesi gerekli araç gereçlerle donatılması gerekmektedir.

Okul yöneticisinin genel hizmetler kapsamındaki faaliyetleri: Bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması, yapılmayan eksikliklerin ilçe eğitim yönetimine bildirilmesi, eğitim araç gereçlerinin etkili kullanılması için insan ve malzeme kaynakların koordine edilmesi, sivil savunma, korunma, güvenlik, temizlik ve lojmanlar ile ilgili işlerin yapılması, bina temizliğinin, havalandırılmasının, ısıtılmasının, aydınlatılmasının sağlanması ve kontrol edilmesi, eğitim-öğretim araçlarının kullanımının değerlendirilmesi ve maliyet-yarar çözümlemesinin yapılması ve benzeri şekilde sıralanabilir (Taymaz, 1995: 136; Alkan, 1999: 12; Kaykanacı, 2000: 54-56; Başaran, 2000: 211-212; Arazsu, 2005: 6).

Okulun güç yitimine uğramadan faaliyet gösterebilmesi için genel hizmetlerin istenilen nitelik ve nicelikte olması günümüzde olmaz ise olmazlar arasındadır ve bunların sağlanmasında okul yöneticisinin sorumluluğu herkesten fazladır.

#### **2. 8. 5. Bütçeleme İşleri**

Son yıllarda genel bütçeden, eğitime, geçen yıllara nazaran daha fazla pay ayrılmaktadır. Yapılan eğitime destek kampanyaları ile bu pay daha da artmıştır. Fakat kaynakların yerinde kullanılmaması ve ilköğretim çağ nüfusunun her geçen gün artması kaynak yetersizliğini halen hissettirmektedir.

Yönetimde başarının kurallarından biri eğitime ayrılan paranın yerli yerinde israf edilmeden kullanılmasıdır. Bu ise ancak parasal kaynağın etkin yönetimine yani bütçelenmesine bağlıdır. Okul yöneticisi ancak bütçeleme vasıtası ile neyi, nereye ve neden harcadığını ortaya koyabilir. Okul yöneticisi okulun para kaynaklarını belirlemek, sağlamak ve harekete geçirebilmek için planlama yapmak, para kaynaklarını sadece eğitim araçlarına sevk etmek, israfı önlemek ve etkili kullanımı sağlamak için okuldaki harcamaları denetlemeli ve değerlendirmelidir (Alkan, 1999: 12; Arazsu, 2005: 6).

Bütçelemenin işlevi okulun etkinliğini sağlamaktır. Etkili okul örgütsel, yönetsel, eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde yerine getiren okuldur. Okul parasal kaynaklarını verimli kullanarak sağlıklı dirik bir yapıya kavuşabilir. Okul için gerekli olan maddi kaynaklar zamanında ve yeterli miktarda sağlandığında okulun etkili işletilmesi sağlanacaktır. Bu durum eğitim öğretime de yansıtacaktır. Aksi takdirde okulun ihtiyaçları beklentilerin altında karşılanıyor ya da gerektiğinde karşılanmıyorsa okulun sunacağı her türlü eğitim öğretim faaliyetlerinde aksaklık kendini hissettirecek ve bu durumda zaman kaybına yol açacaktır.

## BÖLÜM III

### 3- İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma ile doğrudan ya da dolaylı biçimde ilgili olduğu düşünülen yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalar incelenmiştir.

#### 3. 1. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Balcı tarafından “Lise Yöneticisinin Rol Alanlarına İlişkin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Algılamalarına Göre Rol Alanlarının Öncelikleri” konulu araştırmada yöneticilerin algılarına göre rol alanlarının önceliklerine göre sıralaması şu şekildedir (Balcı, 1981: 285- 287):

- 1-Program –öğretim liderliği
- 2-Personel işleri ve personel yönetimi
- 3-Okul çevre ilişkileri
- 4-Yardımcı hizmetler
- 5-Öğrenci işleri
- 6-Okul işletmeciliği

Araştırmaya katılan öğretmenler ise yöneticilerden farklı olarak okul yöneticilerinin rol alanlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- 1-Program–öğretim liderliği
- 2-Personel işleri ve personel yönetimi
- 3-Yardımcı hizmetler
- 4-Okul çevre ilişkileri



## 5-Okul işletmeciliği

## 6-Öğrenci işleri

Yönetici algılarına göre öğrenci işlerinin sondan bir önceki sırada yer alması, öğretmen algılarına göre ise öğrenci işlerinin son sırada yer alması şaşırtıcıdır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenci işlerini son sırada görmeleri, öğrenci işlerine diğer işlerden daha az önem verdiklerinin dolayısı ile daha az zaman harcadıklarının bir göstergesidir. Oysa bu araştırmada okul yöneticisinin en fazla zaman harcadığı görevler işlevsel görevlerdir ve öğrenci işleri de işlevsel görevler arasındadır. Dolayısı ile okul yöneticisi öğrenci işlerine çok zaman harcamaktadır. İki araştırma arasındaki bu farklılığın sebebi ise; zaman içinde okul yöneticisinin okulun örgütsel amacının var olmak ve yaşamını istenilen şekilde sürdürmek olduğunun farkına varmış olmasından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü okulun var olmasını sağlayan öğrencidir ve okulun varlık nedenidir (Başaran, 2000: 11).

Aksoy (1993, 36) tarafından yapılan “Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimine” ilişkin araştırmada, Aksoy lise müdürlerinin görev alanlarını yedi başlık altında toplamış ve okul yöneticilerinin bu görev alanlarına harcadıkları zamanı tespit etmiştir. Aksoy okul yöneticilerinin görev alanlarını ve bu görev alanlarına harcadıkları zamanı Tablo 1’deki gibi bulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde müdürlerin yönetim işlerinden en çok zamanı personel işleri ile eğitim öğretim işlerine; en az zamanı ise yazı işlerine ayırdıkları görülmektedir. Yine bu araştırmada lise müdürleri yetenekli eleman yokluğu, toplantıların gereksiz yere uzaması, bir anda birden fazla iş yükleme, fiziksel ve zihinsel yorgunluk, davetsiz ziyaretçiler gibi zaman alan unsurların okul müdürlerinin zamanlarını aldığını ortaya çıkarılmıştır. Okul yöneticilerin çoğu sık, sık veya her zaman 8 saatin üzerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir(Aksoy, 1993, 84-85).

Aksoy’un elde ettiği sonuçlar ile araştırmada elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir. Araştırmada okul yöneticisinin en fazla zaman ayırdığı görevler, işlevsel görevler olmuştur. Personel işleri, eğitim öğretim işleri de işlevsel görevler arasında yer almaktadır.

**Tablo 1**

**Okul Yöneticilerinin Görev Alanları ve Bu Görevlere Harcadıkları Zaman Durumu**

<b>Yönetim İşleri</b>	<b>Ayrılan Ortalama Zaman (Dakika)</b>	<b>Ayrılan Ortalama Zaman (Yüzde)</b>
<b>Personel İşleri</b>	116.45	19.3
<b>Eğitim Öğretim İşleri</b>	101.45	18.1
<b>Öğrenci İşleri</b>	108.95	16.8
<b>Okul Çevre İşleri</b>	73.82	12.3
<b>Okul İşletmeciliği</b>	72.63	12.1
<b>Yazı İşleri</b>	63.16	10.5
<b>Diğer İşler</b>	66.32	11.9
<b>TOPLAM DAKİKA</b>	602.76	100

Açıklan 36 gönüllü ilkokul müdürü ile sürdürdüğü çalışmada onların bir haftalık çalışma zamanlarını yönetim işlev ve yönetim süreçlerine göre Tablo 2'deki gibi bulmuştur (Açıklan, 1998: 123).

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticisinin en çok zaman ayırdığı iki yönetim işlevi; 1'nci sırada eğitim-öğretim, 2'nci sırada tören, toplantı, ağırlamalardır. En az zaman ayrılan yönetim işleri ise "mali işler, haberleşme ve kendini yetiştirme. Süreç boyutuna bakıldığında ise okul yöneticisi en fazla zamanı eğitim öğretimin denetlenmesi için harcamaktadır. Okul yöneticisinin günlük çalışma saatlerinin 6.5 saat civarında olduğu tespit edilmiştir.

Açıklan ilköğretim okul yöneticisinin görevlerini işlev ve süreç boyutunda incelemiştir. Bu yönüyle ilköğretim okul yöneticisinin görevlerine yönelik araştırmalar içinde en fazla benzerlik gösteren araştırmadır. Açıklan'ının işlev boyutunda çok zaman alan görevler arasında bulunduğu eğitim, öğretim, tören, toplantı ve ağırlama görevleri bu araştırmada çok zaman alan görevler arasında yer almıştır. Açıklan süreç boyutunda ise eğitim öğretimi denetleme görevinin çok zaman

aldığını ortaya çıkarmıştır. Nitekim bu araştırmada da süreç boyutu içinde “Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanır, uygulanmadığını denetler” görevi en çok zaman alan görev olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim İşlevlerine ve Süreçlerine Harcadıkları Zaman Durumu**

S/N	Yönetim İşlevleri/Süreçleri	Planlama (Dakika)	Yönelme (Dakika)	Denetleme (Dakika)	Harcanan Zaman(%)
1	Büro İşleri	1955	2239	1774	9
2	Tören Toplantı Ağırlama	2035	4787	3262	14
3	Eğitim Öğretim(Program)	2532	3695	7975	21
4	Öğrenci İşleri	735	3021	2260	9
5	Personel İşleri	660	1590	2850	7
6	Yapım,Onarım, Donatım, Araştırma/Geliştirme	1245	2820	2185	9
7	Mali İşler	585	1000	645	3
8	Kendini Yetiştirme	375	1415	2765	4
9	Dinlenme	655	2235	3755	5
10	Haberleşme	420	1545	2550	4
11	Özel İşler	880	3811	5847	8
12	Çevredeki Kurumlarla İlişkiler	915	2805	5100	7
<b>TOPLAM DAKİKA</b>		12992	30363	25912	%100

Alkan (1999, 50) tarafından Ankara'nın Nallıhan ilçesinde yapılan “İlköğretim Okullu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri” adlı araştırmada ise Aksoy tarafından hazırlanan değerlendirme anketi kullanılmıştır. Araştırmada 54 ilköğretim okulu müdürlerinin görev alanlarına harcadıkları zaman tespit edilmeye çalışılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları ortalama zamanın dağılımı Tablo 3'deki gibi bulunmuştur.

**Tablo 3**

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zaman Durumu**

Yönetim İşleri	Ayrılan Ortalama Zaman (Dakika)	Ayrılan Ortalama Zaman (Yüzde)
Personel işleri	99,4444	19,5
Eğitim öğretim işleri	78,8889	15,4
Öğrenci işleri	72,7778	14,3
Okul çevre işleri	65,5556	12,8
Okul işletmeciliği	68,3361	13,4
Yazı işleri	67,7778	13,3
Diğer işler	57,7778	11,3
<b>TOPLAM</b>	<b>510,5584</b>	<b>100</b>

Alkan'ın elde ettiği sonuçlar, Aksoy'un elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin günlük çalışma zamanları, lise müdürlerinin günlük çalışma zamanlarında olduğu gibi, yine, en fazla personel işlerine, öğrenci işlerine ve eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır.

Alkan araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel zamanlarını etkili ve verimli kullanmalarını etkileyen faktörleri; sekreter olmayışı, fiziksel olanakların sınırlılığı, fiziksel ya da zihinsel yorgunluk, bir anda birden çok iş yüklenme, yetenekli eleman yokluğu şeklinde birinci derecede önem arz eden etmenler olarak ortaya çıkarmıştır. Davetsiz ziyaretçiler, toplantıların uzaması daha alt nedenler olarak ortaya çıkmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin günlük çalışma saatlerinin 8.5 olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Kaykanacı tarafından Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle) yapılan "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman" isimli araştırmada yönetim işlerine verilen önem ve harcanılan zaman ortaya

çıkarılmıştır. Kaykanacı ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlerini işlevsel olarak; eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, okul işletmesi işleri, okul çevre ilişkileri şeklinde gruplandırmıştır. Okul müdürlerinin yönetim işlerine harcadıkları zamanı Tablo 4’deki gibi bulmuştur (Kaykanacı, 2003: 137–158).

**Tablo 4**

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Harcadıkları Zaman Durumu**

<b>Okul Müdürünün Yönetim İşleri</b>	<b>Harcanan Ortalama Zaman</b>
<b>Eğitim–Öğretim İşleri</b>	3.48
<b>Personel İşleri</b>	3.43
<b>Öğrenci İşleri</b>	3.37
<b>Okul İşletmesi İşleri</b>	3.32
<b>Okul Çevre İlişkisi</b>	3.30

Kaykanacı ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok zamanı eğitim-öğretim işlerine, en az zamanı ise okul çevre ilişkilerine ayırdıklarını saptamıştır. Araştırmada okul yöneticisinin en fazla zaman ayırdığı görevler işlevsel görevler olmuştur. Eğitim öğretim işleri de personel işleri de işlevsel görevler arasında yer almaktadır.

Gümüşeli tarafından yapılan “2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri” adlı çalışmada adı geçen araştırmacı ilköğretim okulu müdürlerinin en fazla zaman ayırdıkları konuları; personel işleri, öğrenci yönetimi ve disiplini, öğrencilerle etkileşim, araç gereç temini ve okul binasının yönetimi şeklinde ortaya çıkarmıştır. En az zaman ayırdıkları konular ise: Emniyet ve güveni sağlama, okul bütçesini yönetme, il/ilçe personeli ile etkileşim, il/ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından verilen özel görevleri yapma olarak belirlenmiştir (Akt. Arazsu, 2005: 22) Araştırmada okul yöneticisinin en fazla zaman ayırdığı görevler işlevsel görevler olmuştur. Personel işleri, öğrenci yönetimi ve disiplini işlevsel görevler arasında yer almaktadır.

Arazsu tarafından “İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi” adlı araştırmada ise yine Aksoy tarafından geliştirilen değerlendirme anketi kullanmıştır. Arazsu araştırmada 47 ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımlarında yer alan görevlere ayırdıkları zamanı Tablo 5’deki gibi bulmuştur (Arazsu, 2005: 25-26)

**Tablo 5**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Alanları ve Bu Görevlere Harcadıkları Zaman Durumu**

<b>Yönetim İşleri</b>	<b>Ayrılan Ortalama Zaman (Dakika)</b>	<b>Ayrılan Ortalama Zaman (Yüzde)</b>
<b>Personel işleri</b>	131,48	23,4
<b>Öğrenci işleri</b>	75,63	13,4
<b>Eğitim öğretim işleri</b>	86,80	15,4
<b>Okul çevre işleri</b>	74,04	13,1
<b>Okul işletmeciliği</b>	65,10	11,6
<b>Yazı işleri</b>	68,29	12,1
<b>Diğer işler</b>	61,91	11
<b>TOPLAM DAKİKA</b>	563,29	100

Arazsu’nun elde ettiği sonuçlar Alkan’ın ve Aksoy’un elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yine Alkan’ın ve Aksoy’un araştırmalarında olduğu gibi Arazsu da en çok zaman harcanan yönetim işlerini; personel işleri, öğrenci işleri, eğitim öğretim işleri şeklinde bulmuştur. Yönetim işlerinde en az zaman harcananları ise; okul işletmeciliği, yazı işler ve diğer işler şeklinde ortaya çıkarmıştır.

Arazsu ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen faktörleri; toplantıların gereksiz yere uzaması, memur olmayışı, yetenekli eleman yokluğu, fiziksel olanakların sınırlılığı, bir anda birden fazla iş yükleme ve

davetsiz ziyaretçiler şeklinde ortaya çıkarmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin günlük çalışma saatlerinin 9.5 saat olduğunu belirlemiştir (Arazsu 2005: 25-58).

### 3.2.Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Davis 1986 yılında Tennessee eyaletinde yaptığı araştırmada “İlkokul Müdürlerinin Zamanlarını Ayırdıkları İşlerin Öncelikleri ile İdeal Önceliklerini” karşılaştırmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 6’da özetlenmiştir. (Akt. Açıklan, 1998: 122; Akt.Alkan , 1999: 41).

Tablo 6

#### İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Alanları ve Görev Alanlarına Göre Öncelikleri İle İdeal Önceliklerinin Sıralaması

Görev Alanları	Uygulamada Her Alan İçin Öncelik Sıralaması	İdeal Zaman Öncelik Sıralaması
Okul İşletmeciliği	1	3
Personel İşleri	2	2
Öğrenci Etkinlikleri	3	4
Öğrenci Davranışları	4	7
Program Geliştirme	5	1
Büro İşleri	6	9
Planlama	7	5
Üst Yönetim	8	8
Mesleki Gelişim	9	6

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin en öncelikli işinin okul işletmeciliği olduğu, fakat ideal öncelik durumuna bakıldığında ise, program geliştirme olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin mesleki gelişimi öncelik sıralamasında en son sırada bırakmaları mesleki gelişime yeteri kadar zaman ayırmadıklarının bir göstergesi olabilir. Bu araştırmada ise işlevsel görevler içerisinde yer alan “Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik

eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır.”son sıralarda yer almaktadır. Her iki araştırma içinde okul yöneticinin mesleki alanda gelişimine diğer görevlerden daha az zaman harcadıkları söylenebilir.

Tanner ve Diğerleri, Bileşik Devletlerde 580 lise müdürünün katıldığı “Zaman Yönetim Tekniklerinin Müdürlerin Stres Düzeylerine Etkileri” adlı bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada, araştırmacılar, yönetim işlevlerini; planlama, örgütlenme, emir, kontrol, iletişim ve karar verme olarak belirlemişlerdir. Araştırma için basit ve karmaşık korelasyon teknikleri ile çoklu regresyon analizi temel alınmıştır. Zaman yönetim tekniklerinin kullanılmasının zamanın boşa harcanmasını kontrol edeceği ve bu sayede stres düzeylerinin azalacağı kanısından yola çıkılmıştır. Fakat araştırma sonucunda zaman yönetimini kullanma teknikleri derecesi ile araştırmaya katılan müdürlerin stres düzeyleri arasındaki ilişki bağımsız çıkmıştır (Akt. Aksoy, 1993: 21-22; ; Akt. Alkan, 1999: 41; Akt. Arazsu, 2005: 23). Tanner ve Diğerleri okul yöneticilerinin yönetim işlevlerini; planlama, örgütlenme, emir, kontrol, iletişim ve karar verme olarak belirlemiştir. Bu araştırmada ise bu görevler süreç kapsamında ele alınmıştır.

Altı üniversite yönetici ve ekiplerinin kendi görevlerine ayırdıkları zamanı belirlemeye yönelik bir çalışmada, görev alanlarına ayırdıkları zaman, okul yöneticilerin tahmininin üzerinde çıkmıştır. Okul yöneticileri zamanın %70’ini mali kaynak bulmak için dış faaliyetlere ayırmak zorunda kaldıklarını saptamıştır (Mackenzie, 1989: 48).

Hunt tarafından Amerika Birleşik Devletleri’nde ulusal eğitim kurumu ilkokul müdürleri dairesi tarafından yapılan bir çalışmada ise okul müdürlerinin sorumluluk alanları; denetim, yönetim, büro işi, öğretim ve halkla ilişkiler olarak sınıflandırılmış ve bu yönetim alanlarına harcanan zaman süreçleri 30 yıllık periyotlarla değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda ilkokul müdürlerinin sınıflandırılan sorumluluklarına ayırdıkları gerçek zaman ile beklenen zaman eşit çıkmıştır ( Akt. Aksoy, 1993: 19-20; Akt. Alkan, 1999: 40).

Genel olarak yukarıda açıklandığı gibi gerek yurt içi araştırmalarda gerekse yurt dışı araştırmalarda ilköğretim okul yöneticilerin görevleri işlevsel olarak



araştırılmıştır. Bu araştırmada ise ilköğretim okul yöneticilerinin görevleri ilk defa yapı, süreç ve işlev boyutlarında incelenmiştir. Yurt içi ve yurt dışı araştırmalarda genel olarak eğitim öğretim, personel, öğrenci işleri en çok zaman alan görevler olarak bulunmuştur ve bu görevler işlevsel görevlerdir. Bu araştırmada da işlevsel görevler en çok zaman alan görevler olarak bulunmuştur.

## BÖLÜM IV

### 4.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, anketin geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi konuları üzerinde durulmuştur.

#### 4. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, genel olarak bakıldığında, zaman açısından düşünüldüğünde ve metod yönünden incelendiğinde bir “betimleme” modelidir. Veri kaynağı ve veri toplama bakımından düşünüldüğünde ise bu çalışma bir “anket survey” araştırmasıdır.

#### 4. 2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni olarak, başka bir deyişle bulguların genelleneceği grup olarak Amasya ili Merzifon, Suluova, Gümüşhacıköy ve Hamamözü ilçelerindeki 85 adet ilköğretim okulunda görev yapan 138 ilköğretim okulu yöneticisi seçilmiştir. Bu yöneticiler arasında müdürler, müdür yardımcıları ve müdür yetkili öğretmenler bulunmaktadır. 138 ilköğretim okul yöneticisinin çoğuna tanımlanmış görevleri ve bazı özellikleri içeren anket bizzat araştırmacı tarafından uygulanmış, ulaşılmamasında zorluk yaşanan okul yöneticilerine telefon ve e-mail yolu ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak söz konusu ilköğretim okulu yöneticisinin 117’sinden cevap alınabilmiş, bu gruba bir örneklem gibi bakılmıştır. Verilerin dönüş oranı %84.74’dür.

Deneklerin kişisel özelliklerine ait bilgiler ise Tablo 7, Grafik1; Tablo 8, Grafik 2; Tablo 9, Grafik 3’te ve Ek 3’de özetlenmiştir. Aşağıda bu tablolara ait bilgiler bulunmaktadır.

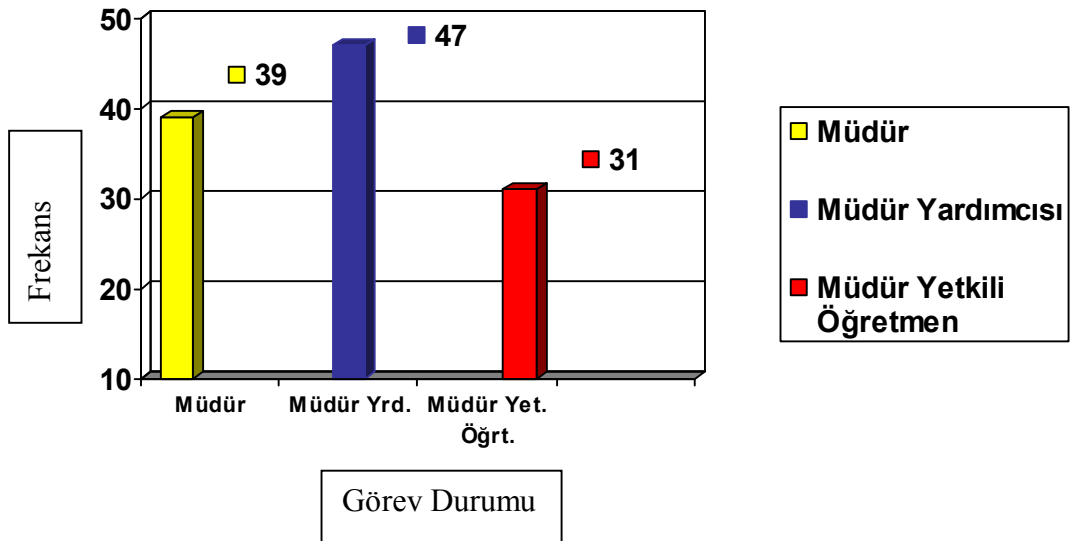
### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Durumları ile İlgili Bilgiler:

Tablo 7 ve Grafik 1 incelendiğinde araştırmaya katılan; İlköğretim okul yöneticilerinin 39'unun müdür, 47'sinin müdür yardımcısı ve 31'inin müdür yetkili öğretmen olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan 117 kişiden %33'ü müdür, %40'ı müdür yardımcısı ve %27'si müdür yetkili öğretmendir. 39 müdürün, 47 müdür yardımcısının ve 31 müdür yetkili öğretmenin hangi okul tipinde çalıştığı ve hangi yöneticilik kıdemi aralığında olduğu detaylı bir şekilde verilmiştir (Ek 3). Bu bulgulara göre yöneticilerde en yoğun grubu 47 kişi ile müdür yardımcıları oluşturmaktadır.

Tablo 7

### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Durumuna Göre Dağılımları

Değişkenler (Görev Durumu)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Müdür	39	33.3
Müdür yardımcısı	47	40.2
Müdür Yetkili Öğretmen	31	26.5
TOPLAM	117	100.0



Grafik 1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Durumuna Göre Dağılımları

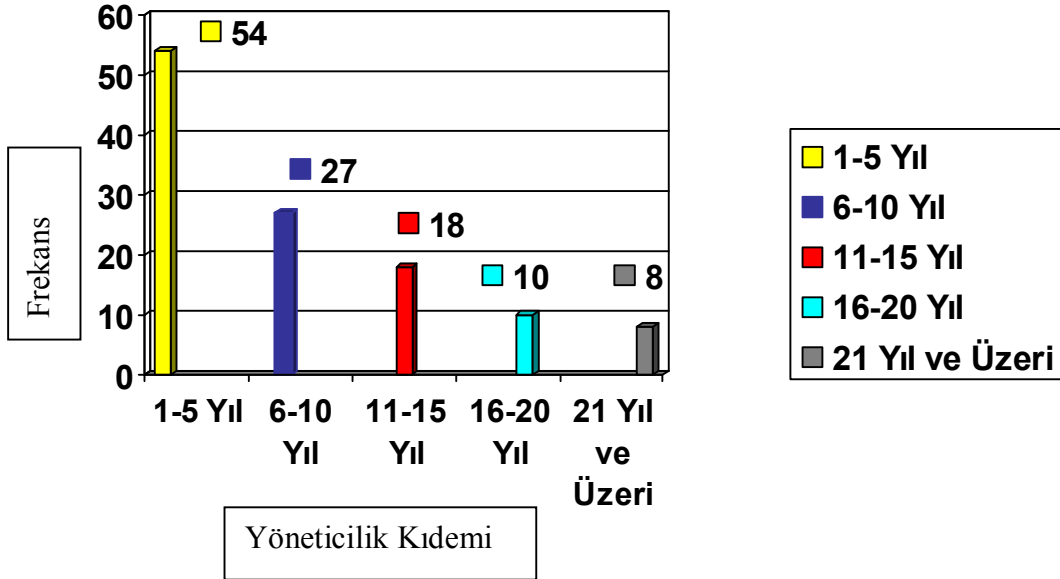
### İlköğretim Okulu Yöneticilerin Kıdemleri ile İlgili Bilgiler:

Tablo 8 ve Grafik 2 incelendiğinde 54 kişinin (%46) 1-5 yıl; 27 kişinin (%23) 6-10 yıl; 18 kişinin (%15) 11-15 yıl; 10 kişinin (%9) 16-20 yıl; 8 kişinin (%7) 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8

### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yöneticilik Kıdemi (YIL)		
1-5	54	46.2
6-10	27	23.1
11-15	18	15.4
16-20	10	8.5
21+	8	6.8
TOPLAM	117	100



Grafik 2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları

Genel olarak 1–5 yıllık yöneticilik kademine sahip yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Ek 3 incelendiğinde 1–5 yıllık yöneticilik kademine sahip olan 54 yöneticinin, 6–10 yıllık yöneticilik kademine sahip olan 27 yöneticinin, 11–15 yıllık yöneticilik kademine sahip olan 18 yöneticinin, 16-20 yıllık yöneticilik kademine sahip olan 10 yöneticinin ve 21 ve üzeri yöneticilik kademine sahip olan 8 yöneticinin hangi okul tipinde çalıştığı ve hangi görev durumu içerisinde olduğu görülmektedir.

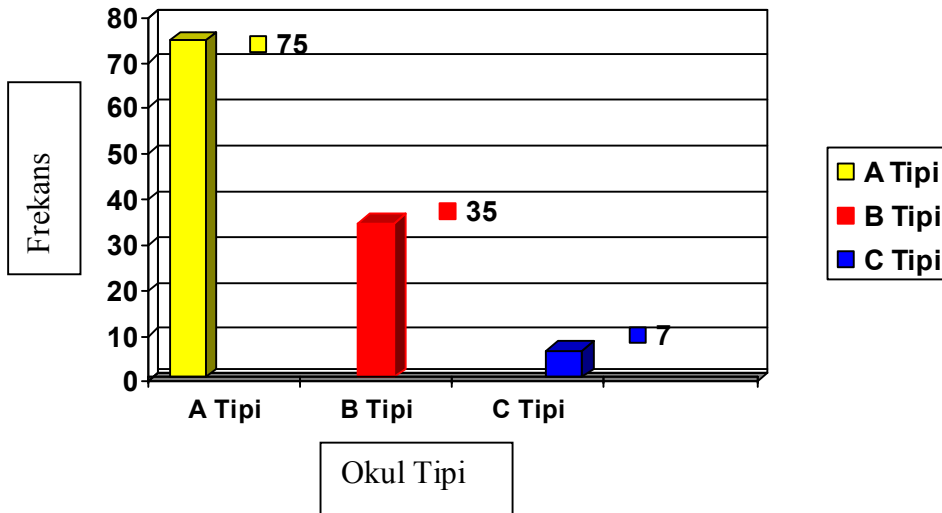
### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipi ile İlgili Bilgiler:

Tablo 9 ve Grafik 3 incelendiğinde 75 kişinin (%64) A tipi; 35 kişinin (%30) B tipi ve 7 kişinin (%6) ise C tipi okullarda görev yapmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 9

### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Dağılımları

Okul Tipi	Frekans (f)	Yüzde (%)
A TİPİ	75	64.1
B TİPİ	35	29.9
C TİPİ	7	6.0
TOPLAM	117	100.0



Grafik 3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Dağılımları

Ek 3’de 75 adet A TİPİ okul yöneticisinin, 35 adet B TİPİ okul yöneticisinin ve 7 adet C tipi okul yöneticisinin hangi yöneticilik kıdemi aralığında ve hangi görev durumu içerisinde olduğu görülmektedir. Genel olarak A tipi okul yöneticileri çoğunluğu oluşturmaktadır.

#### **4. 3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve literatür taraması yoluna gidilmiştir. Kaptan’a göre betimleme ya da survey yöntemlerinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan anket, düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilmektedir (Akt. Erdoğan, 1997: 61). Anket formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anket oluşturmaya başlamadan önce zaman yönetimi ve eğitim yönetim ile ilgili literatür, ilköğretim okul yöneticilerin görevleri ile ilgili yasa, yönetmelik ve genelgeler taranmıştır. 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde 2000 yılında ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görev kapsamında 66 maddeden oluşan görev listesinin yayınlanmış olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda bu 66 görevin 3 alanda yapı, süreç, işlev şeklinde boyutlandırılabilceği anlaşılmıştır. Tez danışmanı Yard. Doç. Dr. M. Metin ARSLAN’ın görüşü alınarak araştırmacı tarafından 66 maddelik ilköğretim okul yöneticisi görev listesi; yapı, süreç, işlev yönünden gruplandırılması için Prof. Dr. İ. Ethem BAŞARAN’a, Prof. Dr. Saim KAPTAN’a, Prof. Dr. A.Doğan ARSEVEN’e, Prof. Dr. Ali BALCI’ya, Doç. Dr. Songul ALTINIŞIK’a, Yard. Doç. Dr. M. Metin ARSLAN’a, Yard. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR’e ve Dr. Tamer HAVA’ya verilmiştir. Araştırmacı tarafından uzmanların her madde hakkındaki görüşleri, eleştirileri ve maddeleri gruplandırmaları dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Başka bir deyişle 66 madde uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından 3 boyutta gruplandırılmıştır. Araştırma evreninde bir tane YİBO (Yatılı İlköğretim Bölge Okulu) olduğu ve 66 maddelik görev listesinin 11 maddelik kısmı bu okulda görev yapan yöneticilerle ilgili olduğu ve geri kalan 85 adet ilköğretim okulu yöneticisi ile ilgili olmadığı için araştırmacı ve tez danışmanı tarafından 11 maddelik görev ankete katılmamıştır. Geri kalan 55 maddelik görev listesinin 10 maddesi yapı, 15 maddesi süreç, 30 maddesi işlev boyutlarının altında gruplandırılmıştır. Düzenlenen anket taslağı, ilgili boyutları ölçüp ölçemedikleri

konusunda alanında uzman olan bilim adamlarına tekrar gösterilerek ve gerekli görüşler alınarak ankete en son şekil verilmiştir.

Ek 4’de örneği verilen anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yöneticilerin kişisel özelliklerine ait 3 sorudan, ikinci bölüm ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından dile getirilmiş olan 55 maddelik tanımlanmış görev listesi ve 1 adet bu tanımlanmış görevleri herhangi bir kaynakta görüp görmediklerini içeren soru olmak üzere toplam 56 sorudan oluşmuştur.

Okul yöneticilerinden 55 maddelik tanımlanmış görevleri; Pek Az (1), Az (2), Oldukça (3), Çok (4), Pek Çok (5) olmak üzere uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan beşli ölçeğe göre kullandıkları zaman açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerler ayrıca Ek 5’de tablo halinde gösterilmiştir.

Ankette yer alan görev boyutları ve bunlara ait madde numaraları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10**

**Görev Boyutları**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>ANKET SORU NUMARASI</b>
<b>1- Yapı</b>	1-2-6-8-15-24-25-26-37-43
<b>2- Süreç</b>	3-9-10-12-14-18-27-30-36-38-39- 40-47-52-53
<b>3- İşlev</b>	4-5-7-11-13-16-17-19-20-21-22-23- 28-29-31-32-33-34-35-41-42-44-45- 46-48-49-50-51-54-55

Ankette görev boyutlarının ankete katılacak yöneticilerin zihinsel meşguliyetine sebep olabileceğinden ve cevapları etkileyebileceğinden dolayı ankette belirtilmemesine karar verilmiştir.

#### 4. 4. Anketin Güvenirliği ve Geçerliği

Anketin guvenirliği için uygulamadan elde edilen veriler uzerinde cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı, her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır (Tablo 11). Alpha katsayısı yapı boyutu için .8728, süreç boyutu için .9086, işlev boyutu için .9315 bulunmuştur. Genel olarak toplamda ise cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .9689 bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar yapılan araştırmanın amacı için olduğa yeterli görülmektedir.

Kaptan'a göre: "Bir aracın guvenirliğinin yeterli olması kararı, o aracın, hangi amaç için kullanılmakta olduğu ile yakından ilgilidir" ( 2004).

Anketin geçerliğinin irdelenmesi, ğretim elemanlarının anket hazırlanırken araştırmacıya verdikleri katkı sırasındaki görüşlere dayandırılmıştır. Bu durum Aksu'ya göre: "Görünüş geçerliği" veya "Uzman görüşü" geçerliğidir ( 2001: 50).

**Tablo 11**

#### **Tanımlanmış Görev Boyutlarına Göre Cronbach Alpha Guvenirlik Katsayıları**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>DĀHİL OLAN SORULAR</b>	<b>CRONBACH ALFA</b>
<b>1- Yapı</b>	1-2-6-8-15-24-25-26-37-43	.8728
<b>2- Süreç</b>	3-9-10-12-14-18-27-30-36-38-39-40- 47-52-53	.9086
<b>3- İşlev</b>	4-5-7-11-13-16-17-19-20-21-22-23- 28-29-31-32-33-34-35-41-42-44-45- 46-48-49-50-51-54-55	.9315
<b>Genel Toplam</b>	1-55	.9689



#### 4. 5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette bulunan sorulardan 4 tanesi çoktan seçmeli, 55 tanesi 5 seçenekli Likert tipi ölçek, yani eşit aralıklı ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlaması şu şekilde yapılmıştır (Kaptan, 1998: 221; Arseven, 2004: 15 ).

1.00 – 1.79 Pek Az

1.80 – 2.59 Az

2.60 – 3.39 Oldukça

3.40 – 4.19 Çok

4.20 – 5.00 Pek Çok

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen veriler araştırmanın problem ve alt problemlerine göre analiz edilmiştir. Analizler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Science) sosyal bilimler için istatistiksel paket programı ile yapılmıştır. Sonuçlar bizzat elle de irdelenerek kontrol edilmiştir.

Söz konusu istatistikler, frekanslar, yüzdellikler, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, varyans analizleri, Tukey ve t testi olarak oluşturulmuştur. Hipotez test durumlarında Fisher'in karar teorisine uyulmuş ve anlamlılık düzeyleri araştırmada .01 ve .05 olarak saptanmıştır.

## BÖLÜM V

### 5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin yöntem bölümünde açıklanan betimsel istatistik teknikleri (frekans dağılımı, yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma) ve kanıtlamasal istatistik teknikleri (t-testi ve Varyans analizi) ile çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve topluca bilgilere ulaşılması için bulgular gerekli durumlarda tablolar ve grafikler halinde verilmiştir. Bu yüzden tablolar ve grafikler olabildiğince detaylı hazırlanmaya çalışılmıştır. Böylece bilgilerin karşılaştırılması, tabloların ve grafiklerin okunması kolaylaştırılmıştır.

Bulgular ve yorum araştırma alt problemlerinin verilişindeki sıraya göre düzenlenmiştir.

#### 5. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada birinci alt problem, **Genel olarak ilköğretim okulu yöneticileri tanımlanmış görevlerin her biri için ne kadar zaman kullanmakta ve bu görevler her birine ayrılan zaman bakımından nasıl sıralanmaktadır?** şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi çözebilmek amacı ile; ilköğretim okulu yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplara göre elde edilen sonuçlar; frekanslar, yüzdeler, ortalamalar ve standart sapmalar gibi istatistikler olarak madde bazında Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış yönetim görevleri içerisinde kullanılan zaman miktarı bakımından en yüksek ortalama sahip madde 44’ncü madde ( $X= 4.49$ ) olurken, kullanılan zaman miktarı bakımından en düşük ortalama sahip madde ise 22’nci madde ( $X= 2.98$ ) olmuştur.

Tablo 12

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler**

Madde No (Görevler)	Pek Az (1)		Az (2)		Oldukça (3)		Çok (4)		Pek Çok (5)		N	$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	2	1.7	8	6.8	31	26.5	50	42.7	26	22.2	117	3.77	.932
2	3	2.6	10	8.7	50	43.5	33	28.7	19	16.5	115	3.48	.958
3	2	1.7	4	3.4	27	23.3	55	47.4	28	24.1	116	3.89	.872
4	5	4.3	23	19.8	41	35.3	31	26.7	16	13.8	116	3.26	1.064
5	1	0.9	11	9.4	40	34.2	45	38.5	20	17.1	117	3.62	.908
6	1	0.9	3	2.6	26	22.4	43	37.1	43	37.1	116	4.07	.882
7	3	2.6	8	6.9	29	25.0	37	31.6	39	33.6	116	3.87	1.043
8	4	3.5	6	5.2	24	20.9	39	33.9	42	36.5	115	3.95	1.050
9	3	2.7	7	6.2	32	28.3	27	23.9	44	38.9	113	3.90	1.077
10	4	3.5	5	4.4	23	20.4	24	21.2	57	50.4	113	4.11	1.097
11	3	2.6	4	3.5	26	22.8	28	24.6	53	46.5	114	4.09	1.035
12	4	3.4	5	4.3	29	25.0	44	37.9	34	29.3	116	3.85	1.007
13	3	2.6	13	11.3	34	29.6	45	39.1	20	7.4	115	3.57	.992
14	2	1.7	6	5.2	25	21.6	41	35.3	42	36.2	116	3.99	.974
15	5	4.3	8	7.0	28	24.3	33	28.7	41	35.7	115	3.84	1.121
16	1	0.9	4	3.4	21	17.9	41	35.0	50	42.7	117	4.15	.897
17	-	-	5	4.3	27	23.3	54	46.6	30	25.9	116	3.94	.816
18	4	3.4	16	13.7	31	26.5	47	40.2	19	16.2	117	3.52	1.031
19	3	2.6	14	12.2	52	45.2	28	24.3	18	15.7	115	3.38	.979
20	4	3.7	4	3.7	17	15.9	20	18.7	62	57.9	107	4.23	1.087
21	2	1.7	11	9.6	39	33.9	29	25.2	34	29.6	115	3.71	1.049
22	11	10	27	24.8	37	33.9	21	19.3	13	11.9	109	2.98	1.155
23	2	1.7	5	4.3	13	11.2	23	19.8	73	62.9	116	4.38	.966
24	6	5.5	8	7.3	20	18.3	11	10.1	64	58.7	109	4.09	1.251
25	2	1.8	4	3.6	23	20.5	30	26.8	53	47.3	112	4.14	.985
26	-	-	16	14.2	42	37.2	36	31.9	19	16.8	113	3.51	.937
27	2	1.7	7	6.0	32	27.6	51	44.0	24	20.7	116	3.76	.910
28	4	3.7	6	5.5	26	23.9	39	35.8	34	31.2	109	3.85	1.044
29	4	3.4	4	3.4	31	26.5	49	41.9	29	24.8	117	3.81	.964
30	2	1.7	2	1.7	34	29.3	42	36.2	36	31.0	116	3.93	.911
31	4	3.6	7	6.4	34	30.9	32	29.1	33	30.0	110	3.75	1.068
32	4	6.1	8	12.1	23	34.8	11	16.7	20	30.3	66	3.53	1.218

**Tablo12 (Devamı)****İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler**

Madde No (Görevler)	Pek Az (1)		Az (2)		Oldukça (3)		Çok (4)		Pek Çok (5)		N	$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
33	4	3.5	9	8.0	29	25.7	30	26.5	41	36.3	113	3.84	1.115
34	4	3.4	3	2.6	28	23.9	39	33.3	43	36.8	117	3.97	1.013
35	-	-	4	3.4	27	23.1	45	38.5	41	35.0	117	4.05	.849
36	-	-	4	3.4	25	21.6	43	37.1	44	37.9	116	4.09	.854
37	2	1.7	5	4.3	34	29.6	43	37.4	31	27.0	115	3.83	.936
38	2	1.7	3	2.6	30	25.9	40	34.5	41	35.3	116	3.99	.937
39	6	5.6	13	12	28	25.9	33	30.6	28	25.9	108	3.59	1.160
40		4.5	11	10	42	38.0	33	30.0	19	17.3	110	3.45	1.037
41	3	2.7	6	5.4	42	37.8	35	31.5	25	22.5	111	3.66	.977
42	8	7.5	7	6.6	27	25.5	25	23.6	39	36.8	106	3.75	1.233
43	4	3.5	4	2.5	19	16.5	29	25.2	59	51.3	115	4.17	1.053
44	1	0.9	-	-	15	13.4	23	20.5	73	65.2	112	4.49	.794
45	2	1.7	1	0.9	14	12.1	23	19.8	76	65.5	116	4.47	.869
46	6	5.3	5	4.4	21	18.4	27	23.7	55	48.2	114	4.05	1.151
47	6	5.3	9	7.9	35	30.7	29	25.4	35	30.7	114	3.68	1.470
48	3	4.1	4	5.5	13	17.8	19	26.0	34	46.6	73	4.23	1.117
49	2	1.8	5	4.4	25	22.1	24	21.2	57	50.4	113	4.09	1.025
50	1	1.0	3	3.0	17	17.2	29	29.3	49	49.5	99	4.11	.913
51	2	2.2	3	3.3	21	22.8	25	27.2	41	44.6	92	4.04	1.002
52	2	1.8	7	6.3	26	23.4	18	16.2	58	52.3	111	4.10	1.082
53	4	3.5	2	1.8	27	23.9	33	29.2	47	41.6	113	4.04	1.026
54	2	1.8	6	5.3	35	30.7	44	38.6	27	23.7	114	3.77	.932
55	1	0.9	3	2.6	23	19.7	40	34.2	50	42.7	117	4.15	.887
TOP.	3	2.7	7	6.3	29	25.9	34	30.3	39	34.8	112	3,87	,6197

Buna göre “Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar” görevi en çok zaman alan görevdir. “Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır” görevi ise en düşük ortalamaya sahip görev olmaktadır. Diğer bir ifade ile bu görev yöneticilerin tanımlanmış görevleri içerisinde en az zaman ayırdıkları görevdir.

İlköğretim okul yöneticilerinin zaman kullanımı bakımından en yüksek

ortalamaya sahip görevden en düşük ortalamaya sahip göreve doğru sıralanması ise Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI	$\bar{X}$	s
44	Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.	1	Pek Çok	4.49	.794
45	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.	2	Pek Çok	4.47	.869
23	Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.	3	Çok	4.38	.966
20	Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.	4,5	Çok	4.23	1.087
48	Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.				1.117
43	Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.	6	Çok	4.17	1.053
16	Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.	7,5	Çok	4.15	.897
55	İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.				.887
25	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.	9	Çok	4.14	.985
50	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.	10.5	Çok	4.11	.913
10	Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.				1.097
52	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.	12	Çok	4.10	1.082

**Tablo 13 (Devamı)**  
**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri**  
**Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI	$\bar{X}$	Ss
11	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.	14.5	Çok	4.09	1.035
24	İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.				1.251
36	Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.				.854
49	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.				1.025
6	Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.	17	Çok	4.07	.882
35	Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.	18.5	Çok	4.05	.849
46	Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.				1.151
51	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.	20.5	Çok	4.04	1.002
53	İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.				1.026
38	Okulun iç (İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.	22.5	Çok	3.99	.937
14	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.				.974
34	Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.	24	Çok	3.97	1.013

Tablo 13 (Devamı)

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI	$\bar{X}$	Ss
8	Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.	25	Çok	3.95	1.050
17	Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.	26	Çok	3.94	.816
30	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.	27	Çok	3.93	.911
9	Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.	28	Çok	3.90	1.077
3	Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.	29	Çok	3.89	.872
7	Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.	30	Çok	3.87	1.043
12	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.	31.5	Çok	3.85	1.007
28	Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.				1.044
15	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.	33.5	Çok	3.84	1.121
33	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.				1.115

Tablo 13 (Devamı)

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI	$\bar{X}$	Ss
37	Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.	35	Çok	3.83	.936
29	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.	36	Çok	3.81	.964
1	Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.	37.5	Çok	3.77	.932
54	Yapılan rutin işleri standartlaştırır.				
27	Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.	39	Çok	3.76	.910
31	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.	40.5	Çok	3.75	1.068
42	Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder				1.233
21	Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.	42	Çok	3.71	1.049
47	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.	43	Çok	3.68	1.147
41	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.	44	Çok	3.66	.977
5	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.	45	Çok	3.62	.908
39	Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.	46	Çok	3.59	1.160



Tablo 13 (Devamı)

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI	$\bar{X}$	Ss
13	Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.	47	Çok	3.57	.992
32	Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.	48	Çok	3.53	1.218
18	Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.	49	Çok	3.52	1.031
26	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.	50	Çok	3.51	.937
2	Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.	51	Çok	3.48	.958
40	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarında yönetici sorumluluk taşır.	52	Çok	3.45	1.037
19	Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.	53	Oldukça	3.38	.979
4	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.	54	Oldukça	3.26	1.064
22	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.	55	Oldukça	2.98	1.155

## 5. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problem, **İlköğretim okulu yöneticileri yapı, süreç, işlev boyutlarında söz konusu görevler için ne kadar zaman kullanmaktadır?; boyutlar ve boyutlar içerisinde tanımlanmış görevler ayrılan zaman bakımından nasıl sıralanmaktadır?** şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemi çözmek amacı ile; ilköğretim okulu yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplara göre, frekans ve yüzde dağılımlara, ortalama ve standart sapma gibi istatistiklere dönüştürülen veriler, boyutlar bazında hesaplanmış ve ortalamaya göre sıralanmıştır.

Hesaplanan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi istatistikler yapı boyutu için Tablo 14’de; süreç boyutu için Tablo16’da, işlev boyutu için Tablo18’de özetlenmiştir.

Yapı boyutunda Tablo 14 incelendiğinde okul yöneticilerinin yapı ile ilgili tanımlanmış yönetim görevleri içerisinde kullanılan zaman miktarı bakımından en yüksek ortalamaya sahip maddenin 43’ncü madde ( $X=4.17$ ) olduğu, en düşük ortalamaya sahip maddenin ise 2’nci madde( $X=3.48$ ) olduğu saptanmıştır.

**Tablo14**

### **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı ile İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Bıçemini Gösteren İstatistikler**

Madde No (Görevler)	Pek Az (1)		Az (2)		Oldukça (3)		Çok (4)		Pek Çok (5)		N	$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%			
1	2	1.7	8	6.8	31	26.5	50	42.7	26	22.2	117	3.77	.932
2	3	2.6	10	8.7	50	43.5	33	28.7	19	16.5	115	3.48	.958
6	1	0.9	3	2.6	26	22.4	43	37.1	43	37.1	116	4.07	.882
8	4	3.5	6	5.2	24	20.9	39	33.9	42	36.5	115	3.95	1.050
15	5	4.3	8	7.0	28	24.3	33	28.7	41	35.7	115	3.84	1.121
24	6	5.5	8	7.3	20	18.3	11	10.1	64	58.7	109	4.09	1.251
25	2	1.8	4	3.6	23	20.5	30	26.8	53	47.3	112	4.14	.985
26	-	-	16	14.2	42	37.2	36	31.9	19	16.8	113	3.51	.937
37	2	1.7	5	4.3	34	29.6	43	37.4	31	27.0	115	3.83	.936
43	4	3.5	4	2.5	19	16.5	29	25.2	59	51.3	115	4.17	1.053
TOP.	3	2.6	7	6.0	30	26.0	35	30.4	40	34.7	115	3.88	.6811

İlköğretim okulu yöneticilerinin yapı boyutu ile ilgili görevlerinin zaman kullanımını bakımından en yüksek ortalamaya sahip görevden, en düşük ortalamaya sahip göreve doğru sıralanması ise Tablo 15’de verilmiştir

**Tablo 15**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	$\bar{x}$	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI
43	Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.	4.17	1	Çok
25	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.	4.14	2	Çok
24	İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.	4.09	3	Çok
6	Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.	4.07	4	Çok
8	Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.	3.95	5	Çok
15	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.	3.84	6	Çok
37	Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.	3.83	7	Çok
1	Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.	3.77	8	Çok
26	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.	3.51	9	Çok
2	Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.	3.48	10	Çok

Tablo 15 incelendiğinde yapı ile ilgili görevler içerisinde olan 43’ncü madde diğer bir ifade ile “Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar” görevi en yüksek miktarda zaman alan görev olarak görülmektedir.

En düşük miktarda zaman alan görev ise 2’nci madde yani “Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.” dir.

Süreç boyutunda Tablo 16 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticilerinin süreç ile ilgili tanımlanmış yönetim görevleri içerisinde kullanılan zaman miktarı bakımından en yüksek ortalamaya sahip madde 10’ncü maddedir ( $X=4.11$ ). Kullanılan zaman bakımından en düşük ortalamaya sahip madde ise 40’nci maddedir ( $X=3.45$ ).

**Tablo 16**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç ile İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Bıçemini Gösteren İstatistikler**

Madde No (Görevler)	Pek Az (1)		Az (2)		Oldukça (3)		Çok (4)		Pek Çok (5)		N	$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
3	2	1.7	4	3.4	27	23.3	55	47.4	28	24.1	116	3.89	.872
9	3	2.7	7	6.2	32	28.3	27	23.9	44	38.9	113	3.90	1.077
10	4	3.5	5	4.4	23	20.4	24	21.2	57	50.4	113	4.11	1.097
12	4	3.4	5	4.3	29	25.0	44	37.9	34	29.3	116	3.85	1.007
14	2	1.7	6	5.2	25	21.6	41	35.3	42	36.2	116	3.99	.974
18	4	3.4	16	13.7	31	26.5	47	40.2	19	16.2	117	3.52	1.031
27	2	1.7	7	6.0	32	27.6	51	44.0	24	20.7	116	3.76	.910
30	2	1.7	2	1.7	34	29.3	42	36.2	36	31.0	116	3.93	.911
36	-	-	4	3.4	25	21.6	43	37.1	44	37.9	116	4.09	.854
38	2	1.7	3	2.6	30	25.9	40	34.5	41	35.3	116	3.99	.937
39	6	5.6	13	12.0	28	25.9	33	30.6	28	25.9	108	3.59	1.160
40		4.5	11	10.0	42	38.0	33	30.0	19	17.3	110	3.45	1.037
47	6	5.3	9	7.9	35	30.7	29	25.4	35	30.7	114	3.68	1.147
52	2	1.8	7	6.3	26	23.4	18	16.2	58	52.3	111	4.10	1.082
53	4	3.5	2	1.8	27	23.9	33	29.2	47	41.6	113	4.04	1.026
TOP.	3	2.6	7	6.1	30	26.3	37	32.5	37	32.5	114	3.85	.6577

Buna göre süreç ile ilgili görevler içerisinde olan 10'ncu madde diğer bir ifade ile "Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler" görevi en yüksek miktarda zaman alan görev olurken, en düşük miktarda zaman alan 40'ncı madde "Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarında yönetici sorumluluk taşır" olmuştur.

İlköğretim okul yöneticilerinin süreç boyutu ile ilgili tanımlanmış görevlerinin en yüksek zaman alan görevden, en düşük zaman alan göreve doğru sıralanması ise Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç ile ilgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	$\bar{x}$	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI
10	Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.	4.11	1	Çok
52	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.	4.10	2	Çok
36	Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.	4.09	3	Çok
53	İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.	4.04	4	Çok
38	Okulun iç (İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.			
14	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.	3.99	5.5	Çok
30	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.	3.93	7	Çok

**Tablo 17 (Devamı)**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç ile İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	$\bar{X}$	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI
9	Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.	3.90	8	Çok
3	Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.	3.89	9	Çok
12	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.	3.85	10	Çok
27	Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.	3.76	11	Çok
47	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.	3.68	12	Çok
39	Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.	3.59	13	Çok
18	Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.	3.52	14	Çok
40	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarında yönetici sorumluluk taşır.	3.45	15	Çok

İşlev boyutunda Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin işlev ile ilgili tanımlanmış yönetim görevleri içerisinde kullanılan zaman miktarı bakımından en yüksek ortalamaya sahip maddenin 44'ncü madde ( $X=4.49$ ) olduğu, en düşük ortalamaya sahip maddenin ise 22'nci madde ( $X=2.98$ ) olduğu gözlenmiştir.

Tablo 18

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev Boyutu İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Zaman Kullanım Biçimini Gösteren İstatistikler**

Madde No (Görevler)	Pek Az (1)		Az (2)		Oldukça (3)		Çok (4)		Pek Çok (5)		N	$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
4	5	4.3	23	19.8	41	35.3	31	26.7	16	13.8	116	3.26	1.064
5	1	0.9	11	9.4	40	34.2	45	38.5	20	17.1	117	3.62	.908
7	3	2.6	8	6.9	29	25.0	37	31.6	39	33.6	116	3.87	1.043
11	3	2.6	4	3.5	26	22.8	28	24.6	53	46.5	114	4.09	1.035
13	3	2.6	13	11.3	34	29.6	45	39.1	20	7.4	115	3.57	.992
16	1	0.9	4	3.4	21	17.9	41	35.0	50	42.7	117	4.15	.897
17	-	-	5	4.3	27	23.3	54	46.6	30	25.9	116	3.94	.816
19	3	2.6	14	12.2	52	45.2	28	24.3	18	15.7	115	3.38	.979
20	4	3.7	4	3.7	17	15.9	20	18.7	62	57.9	107	4.23	1.087
21	2	1.7	11	9.6	39	33.9	29	25.2	34	29.6	115	3.71	1.049
22	11	10.1	27	24.8	37	33.9	21	19.3	13	11.9	109	2.98	1.155
23	2	1.7	5	4.3	13	11.2	23	19.8	73	62.9	116	4.38	.966
28	4	3.7	6	5.5	26	23.9	39	35.8	34	31.2	109	3.85	1.044
29	4	3.4	4	3.4	31	26.5	49	41.9	29	24.8	117	3.81	.964
31	4	3.6	7	6.4	34	30.9	32	29.1	33	30.0	110	3.75	1.068
32	4	6.1	8	12.1	23	34.8	11	16.7	20	30.3	66	3.53	1.218
33	4	3.5	9	8.0	29	25.7	30	26.5	41	36.3	113	3.84	1.115
34	4	3.4	3	2.6	28	23.9	39	33.3	43	36.8	117	3.97	1.013
35	-	-	4	3.4	27	23.1	45	38.5	41	35.0	117	4.05	.849
41	3	2.7	6	5.4	42	37.8	35	31.5	25	22.5	111	3.66	.977
42	8	7.5	7	6.6	27	25.5	25	23.6	39	36.8	106	3.75	1.233
44	1	0.9	-	-	15	13.4	23	20.5	73	65.2	112	4.49	.794
45	2	1.7	1	0.9	14	12.1	23	19.8	76	65.5	116	4.47	.869
46	6	5.3	5	4.4	21	18.4	27	23.7	55	48.2	114	4.05	1.151
48	3	4.1	4	5.5	13	17.8	19	26.0	34	46.6	73	4.23	1.117
49	2	1.8	5	4.4	25	22.1	24	21.2	57	50.4	113	4.09	1.025
50	1	1.0	3	3.0	17	17.2	29	29.3	49	49.5	99	4.11	.913
51	2	2.2	3	3.3	21	22.8	25	27.2	41	44.6	92	4.04	1.002
54	2	1.8	6	5.3	35	30.7	44	38.6	27	23.7	114	3.77	.932
55	1	0.9	3	2.6	23	19.7	40	34.2	50	42.7	117	4.15	.887
TOP.	3	2.7	7	6.4	28	25.5	32	29.1	40	36.3	110	3,89	.6150

Buna göre işlev ile ilgili görevler içerisinde olan 44'ncü madde diğer bir ifade ile "Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar" görevi en yüksek miktarda zaman alan görev

olmuştur. En düşük miktarda zaman alan 22'nci madde diğer bir ifade ile "Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır" görevi olmuştur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin işlev boyutu ile ilgili tanımlanmış görevleri en yüksek zaman alan görevden, en düşük zaman alan göreve doğru sıralanması ise Tablo 19'daki gibidir.

**Tablo 19**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	$\bar{X}$	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI
44	Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.	4.49	1	P.Çok
45	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.	4.47	2	P.Çok
23	Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.	4.38	3	Çok
48	Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.	4.23	4,5	Çok
20	Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.			
16	Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.	4.15	6.5	Çok
55	İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.			
50	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.	4.11	8	Çok
11	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.	4.09	9.5	Çok
49	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.			



Tablo 19 (Devamı)

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	$\bar{X}$	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI
35	Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.	4.05	11.5	Çok
46	Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.			
51	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.	4.04	13	Çok
34	Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.	3.97	14	Çok
17	Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.	3.94	15	Çok
7	Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.	3.87	16	Çok
28	Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.	3.85	17	Çok
33	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.	3.84	18	Çok
29	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.	3.81	19	Çok
54	Yapılan rutin işleri standartlaştırır.	3.77	20	Çok
31	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.	3.75	21.5	Çok
42	Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder			
21	Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.	3.71	23	Çok
41	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.	3.66	24	Çok
5	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.	3.62	25	Çok

Tablo 19 (Devamı)

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Tanımlanmış Görevlere İlişkin Maddeleri Zaman Kullanımı Bakımından Maddelerin Ortalamalarına Göre Sıralaması**

MADDE NO	GÖREVLER	$\bar{X}$	SIRALAMA	ZAMAN MİKTARI
13	Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetiştirmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.	3.57	26	Çok
32	Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.	3.53	27	Çok
19	Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.	3.38	28	Oldukça
4	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.	3.26	29	Oldukça
22	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.	2.98	30	Oldukça

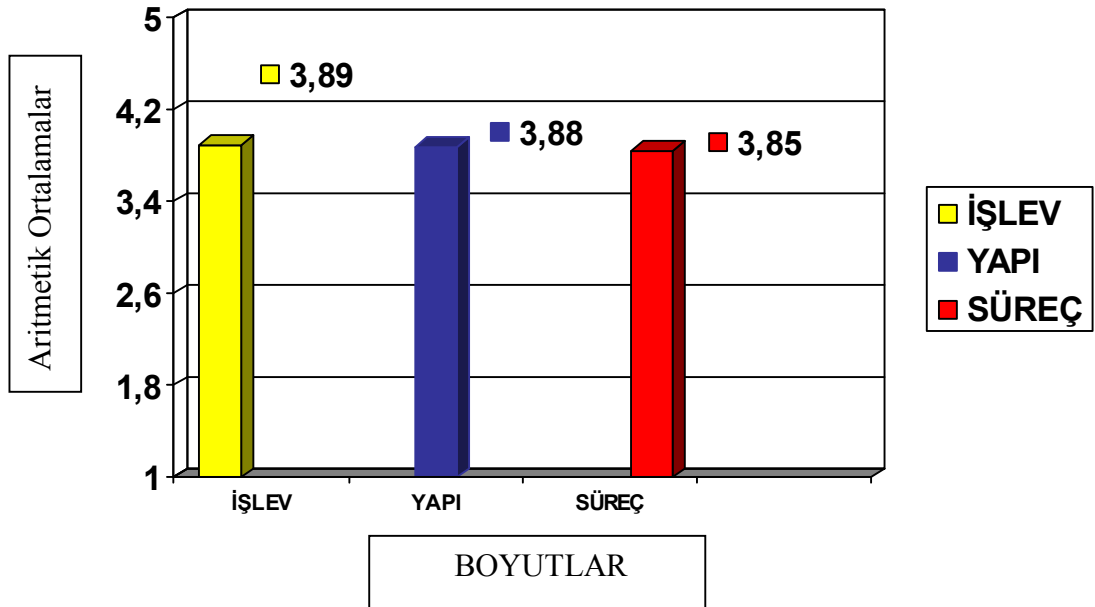
Genel olarak boyutlara göre tanımlanmış görevler Tablo 14’de, Tablo 16’da ve Tablo 18’de incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun işlev boyutu, en düşük ortalamaya sahip boyutun ise süreç boyutu olduğu görülmektedir.

Bu görünüm Tablo 20 ve Grafik 4’de en yüksek ortalamadan, en düşük ortalamaya sahip olana doğru sıralanmıştır.

Tablo 20

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı, Süreç ve İşlev Boyutlarını Zaman Kullanımı Bakımından Ortalamalarına Göre Sıralaması**

Boyutlar	$\bar{X}$	Sıralama	Zaman Miktarı
İŞLEV	3,89	1	Çok
YAPI	3,88	2	Çok
SÜREÇ	3,85	3	Çok



**Grafik 4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı, Süreç ve İşlev Boyutlarını Zaman Kullanımı Bakımından Ortalamalarına Göre Sıralaması**

**5. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Üçüncü alt problem, “İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için zaman kullanma biçimleri;

A- Görev Durumuna,

B- Yöneticilik Kıdemine ve

C- Okul Tipine göre genelde ve yapı, süreç, işlev boyutları kapsamında (bazında) nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu özelliklere ilişkin zaman

**kullanma biçemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?”** şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt problemin çözülebilmesi için; (A) Görev durumuna göre yöneticiler zamanlarını ne şekilde(nasıl) kullanmaktadır? ve aralarında anlamlı bir fark var mıdır? (Tablo 21), (B) Yöneticilik Kıdemine göre yöneticiler zamanlarını ne şekilde kullanmaktadır? ve aralarında anlamlı bir fark var mıdır? (Tablo 22), (C) Okul Tipine göre yöneticiler zamanlarını ne şekilde kullanmaktadır? ve aralarında anlamlı bir fark var mıdır? (Tablo 23), şeklindeki başlıklar altında hem genel hem de boyutlar (yapı, süreç, işlev) bazında incelenmiştir. Genelde ve boyutlar bazında, görev durumu ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre zaman kullanma biçemleri arasında anlamlı (önemli) bir fark olup olmadığı ANOVA (Analiz of Variance) testi yani (F-testi) ile test edilmiştir. Ortaya çıkan farklılıklar ise farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testi (Tukey testi) ile test edilmiştir. Okul tipine göre bir fark olup olmadığı ise t- testi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları değişkenlere ait tablolarda gösterilmiştir.

#### **A. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri:**

Tablo 21’de görüleceği gibi varyans analizi sonucu elde edilen F değerleri genelde ve her üç boyutta da, görev durumuna göre anlamlı bulunmuş, başka bir deyişle; müdürler, müdür yardımcıları, müdür yetki öğretmenlerin anılan boyutlarda söz konusu görevlere ayırdıkları zaman aynı değildir. Söz konusu farklılığın hangi görev durumundan kaynaklandığının irdelenmesi için Tukey Testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo 21’de özetlenmiştir. Buna ait detaylı analizler Ek 5’de(varyans analizi) ve Ek 6’de(çoklu karşılaştırma testi) sergilenmiştir. Tablo 21’e bakıldığında yapı, süreç, işlev boyutlarında ve genelde müdürler ile müdür yetkili öğretmenler arasında .01 düzeyinde anlamlı farklar görülmüş iken; müdürler ile müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öte yandan genelde ve yapı boyutunda müdür yardımcısı ile müdür yetkili öğretmenler arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar görülürken, süreç ve işlev boyutlarında müdür yardımcısı ile müdür yetkili öğretmenler arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

**Tablo 21**

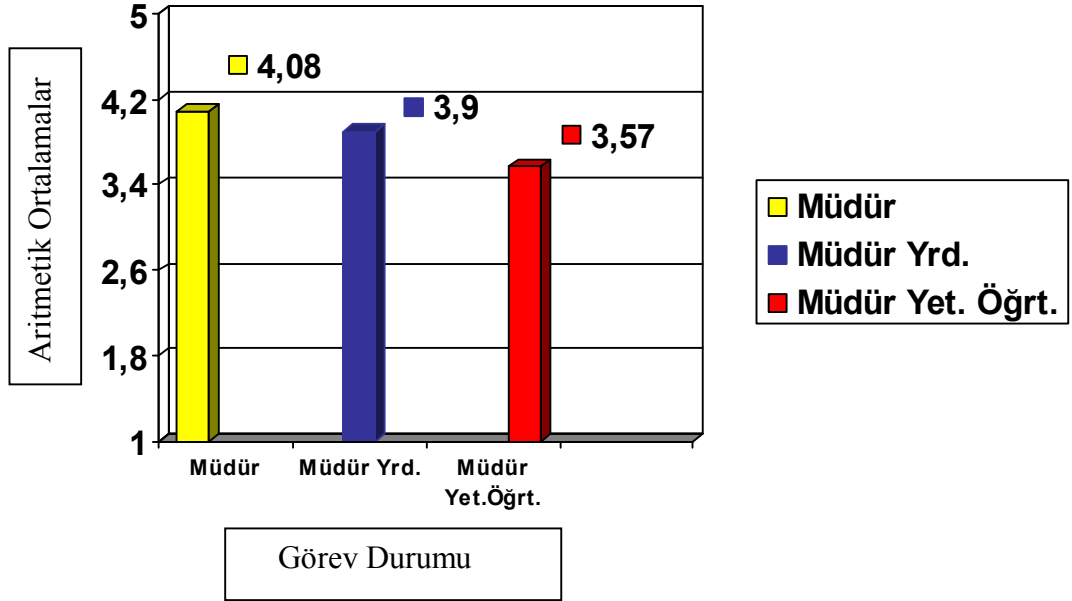
**İlköğretim Okulu Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman  
Kullanım Biçemlerinin Görev Durumuna Göre Varyans Analizi Sonucu  
(Varyans Analizi)**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>GÖREV DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>— X</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>Gruplar Arası Fark</b>
<b>YAPI</b>	1-Müdür	39	4,17	,58657	11,682**	<b>3-1 3-2</b>
	2-Müdür Yardımcısı	47	3,92	,64775		
	3-Müdür Yet. Öğ.	31	3,45	,64013		
<b>SÜREÇ</b>	1-Müdür	39	4,06	,57791	4,436 **	<b>3-1</b>
	2-Müdür Yardımcısı	47	3,85	,68459		
	3-Müdür Yet. Öğ.	31	3,60	,64077		
<b>İŞLEV</b>	1-Müdür	39	4,06	,60258	5,296**	<b>3-1</b>
	2-Müdür Yardımcısı	47	3,93	,61099		
	3-Müdür Yet. Öğ.	31	3,60	,55323		
<b>TOPLAM</b>	1-Müdür	39	4,08	,57625	6,457*	<b>3-1 3-2</b>
	2-Müdür Yardımcısı	47	3,90	,61677		
	3-Müdür Yet. Öğ.	31	3,57	,57469		

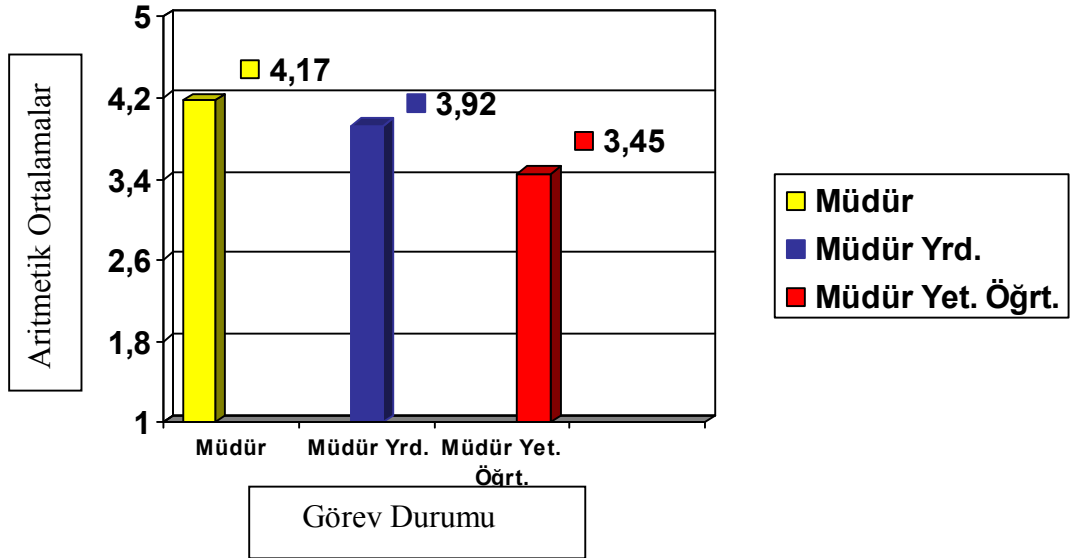
\* p<.05, \*\*p<.01, Sd (2,114)

Buna göre tanımlanmış görevler için genelde ve boyutlar kapsamında en fazla zaman kullananların müdürler olduğu, müdür yardımcılarının ise müdür yetkili öğretmenlerden daha çok zaman kullandıkları söylenebilir.

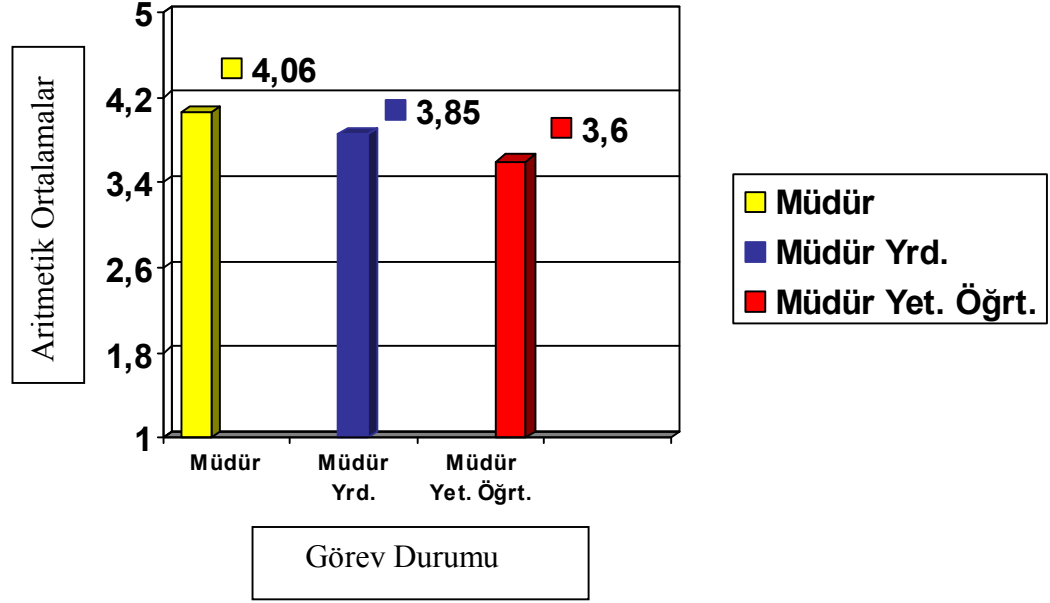
İlköğretim okulu yöneticilerinin görev durumlarına göre oluşturulan genel, yapı, süreç, işlev boyutlarına ilişkin zaman kullanım biçimini gösteren ortalamalara ait grafikler ( Grafik 5, Grafik 6, Grafik 7, Grafik 8 ) aşağıda verilmiştir.



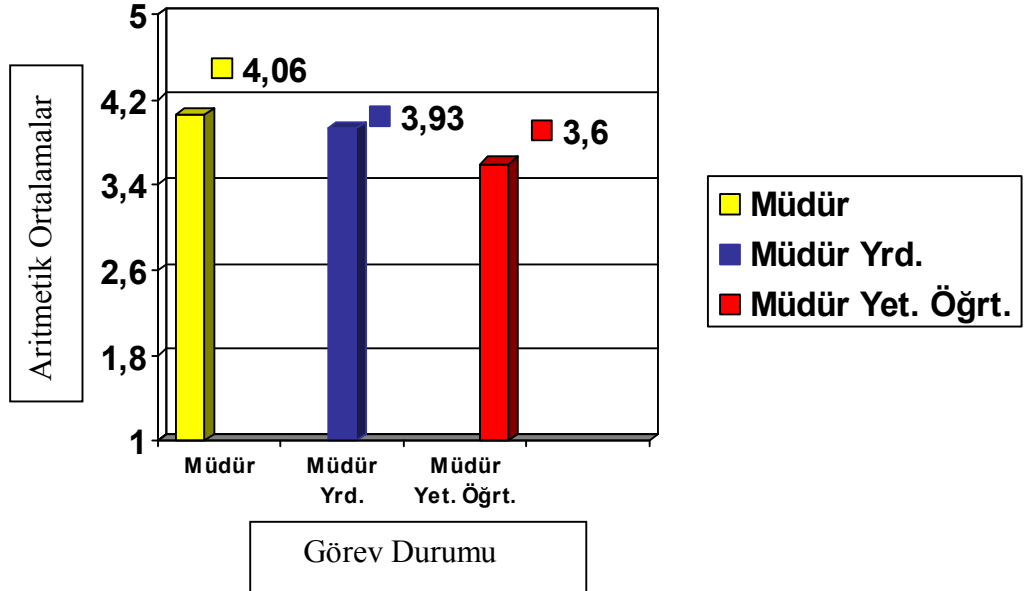
**Grafik 5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçimleri**



**Grafik 6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçimleri**



**Grafik 7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri**



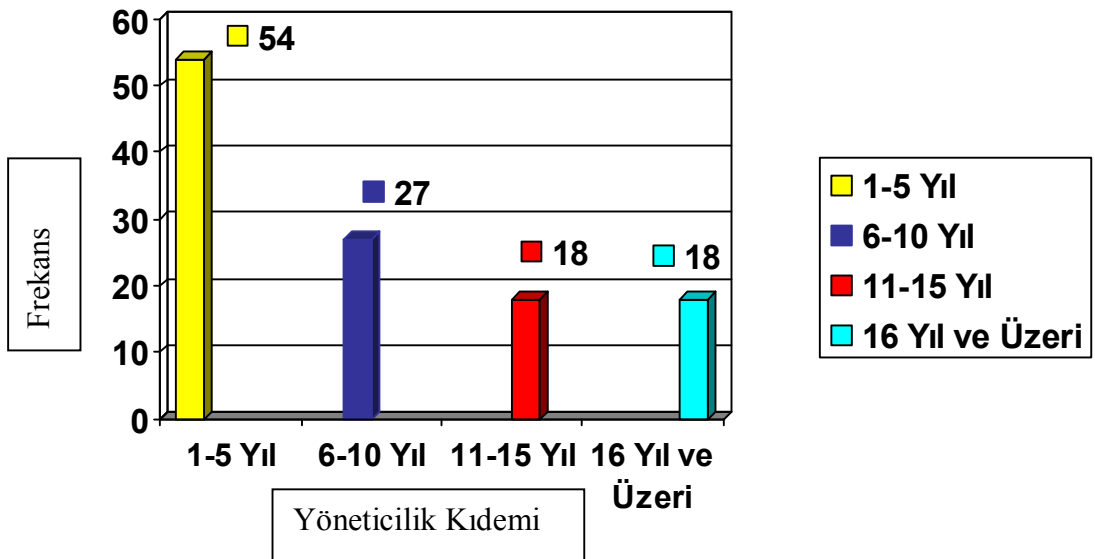
**Grafik 8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri**

## B. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçemleri:

İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevlere ilişkin zaman kullanımında yöneticilik kıdemi bağımsız değişkeninin etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Ek 3 incelendiğinde 1-5 yıllık yöneticilik kıdemine sahip olan 54 yönetici, 6-10 yıllık yöneticilik kıdemine sahip olan 27 yönetici, 11-15 yıllık yöneticilik kıdemine sahip olan 18 yönetici, 16-20 yıllık yöneticilik kıdemine sahip olan 10 yönetici ve 21 ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olan 8 yöneticinin var olduğu görülmektedir.

Gay ve Sekaran' a göre evreni 10 olan bir grubun örneklemini de 10 olmalıdır (Akt.Ural ve Kılıç, 2005: 43). Evren büyüklüğüne karşı olması gereken örneklem büyüklüğü Ek 7'de verilmiştir. Buna göre 21 ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olan 8 yönetici içinde bulunduğu alt boyut evreni temsil edemeyeceğinden ona en yakın yöneticilik kıdemi boyutu altında ele alınmış yani, 16-20 yıllık yöneticilik kıdemine sahip grup altında analize sokulmuştur. Grafik 9'da birleştirilmiş boyut durumu görülmektedir.



Grafik 9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları



Anketin tümü üzerinde yapılan analiz sonuçları Tablo 22’de görülmektedir.

**Tablo 22**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonucu**  
(Varyans Analizi )

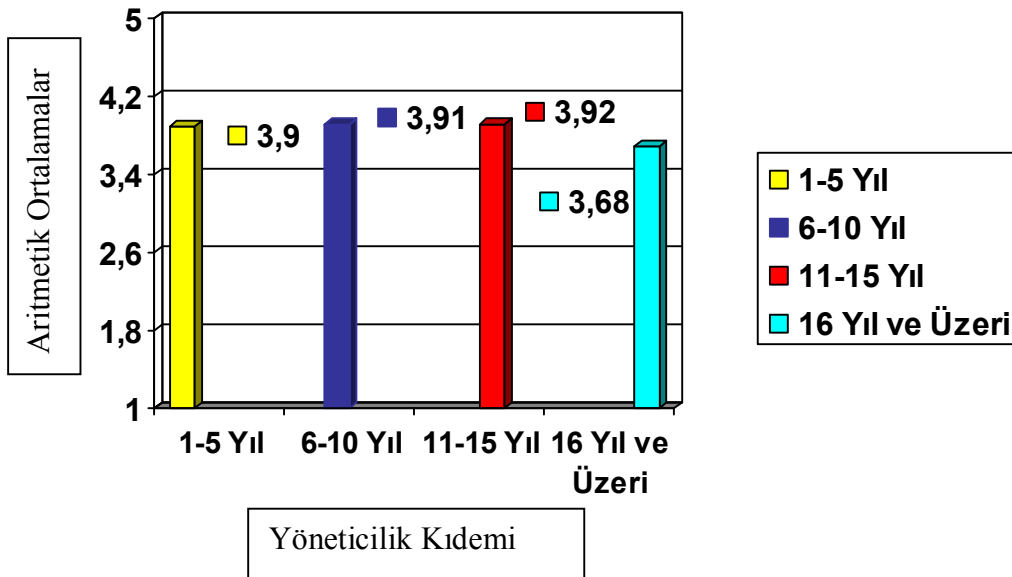
<b>BOYUTLAR</b>	<b>YÖNETİCİLİK KIDEMİ(YIL)</b>	<b>N</b>	<b>— X</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>Gruplar Arası Fark</b>
<b>YAPI</b>	1–5	54	3,84	,62655	,617	—
	6–10	27	3,95	,71711		
	11–15	18	4,01	,63410		
	16 ve üzeri	18	3,74	,83822		
<b>SÜREÇ</b>	1–5	54	3,90	,60621	,632	—
	6–10	27	3,88	,65576		
	11–15	18	3,87	,68438		
	16 ve üzeri	18	3,66	,79497		
<b>İŞLEV</b>	1–5	54	3,93	,53767	,842	—
	6–10	27	3,91	,58197		
	11–15	18	3,92	,67066		
	16 ve üzeri	18	3,67	,80985		
<b>GENEL</b>	1–5	54	3,90	,55255	,681	—
	6–10	27	3,91	,61166		
	11–15	18	3,92	,65557		
	16 ve üzeri	18	3,68	,78785		

Tablo 22 incelendiğinde genelde 1–5 yıllık yöneticilik kıdemi bulunan yöneticilerin  $X=3.90$ , 6–10 yıllık yöneticilik kıdemi bulunan yöneticilerin  $X=3.91$ , 11-15 yıllık yöneticilik kıdemi bulunan yöneticilerin  $X=3.92$ , 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemi bulunan yöneticilerin  $X= 3.68$  olan ortalamalara sahip oldukları

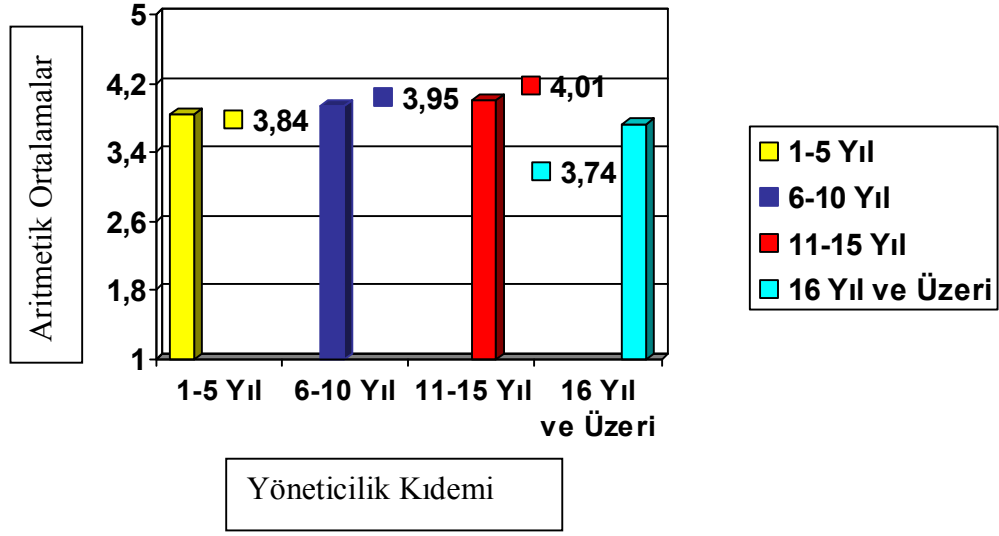
görülmektedir. Genelde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmekle birlikte yine de ortalamalar arasında bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan varyans analizinde ortalamalar arasında hem .01 hem de .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F: 0.681;  $p>0.01$  ve  $p>0.05$ ). Ek 8’de yöneticilik kıdemine göre varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 22’de ilköğretim okul yöneticilerin boyutlarla ilgili zaman kullanım biçimine ait ortalamalara bakıldığında aynı durumun boyutlar içinde geçerli olduğu yani yapı, süreç, işlev boyutlarında okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre .01 ve .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre zaman kullanım biçimlerini yansıtan ortalamaların eşit olduğu şeklindeki, diğer bir ifade ile ortalamalar arasında fark olmadığı şeklindeki istatistik hipotezi (Ho) reddedilememiştir.

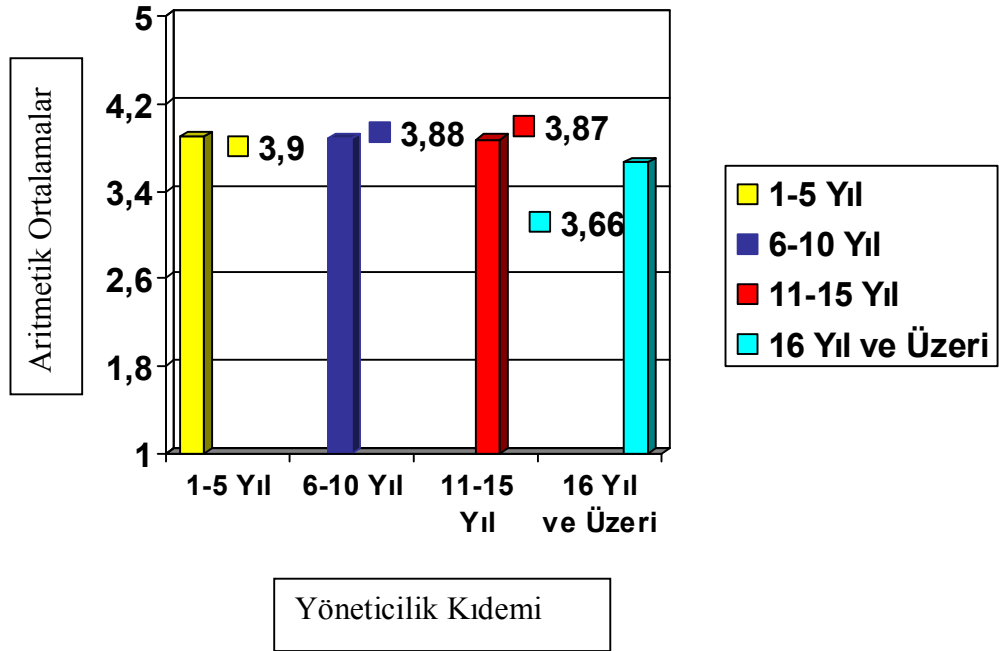
Böylece yöneticilik kıdemi değişkeninin araştırılan konuda etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. İlköğretim okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre oluşturulan genel, yapı, süreç, işlev boyutlarına ilişkin zaman kullanım biçimini gösteren ortalamalara ait grafikler; (Grafik 10, Grafik 11, Grafik 12, Grafik 13) aşağıda verilmiştir.



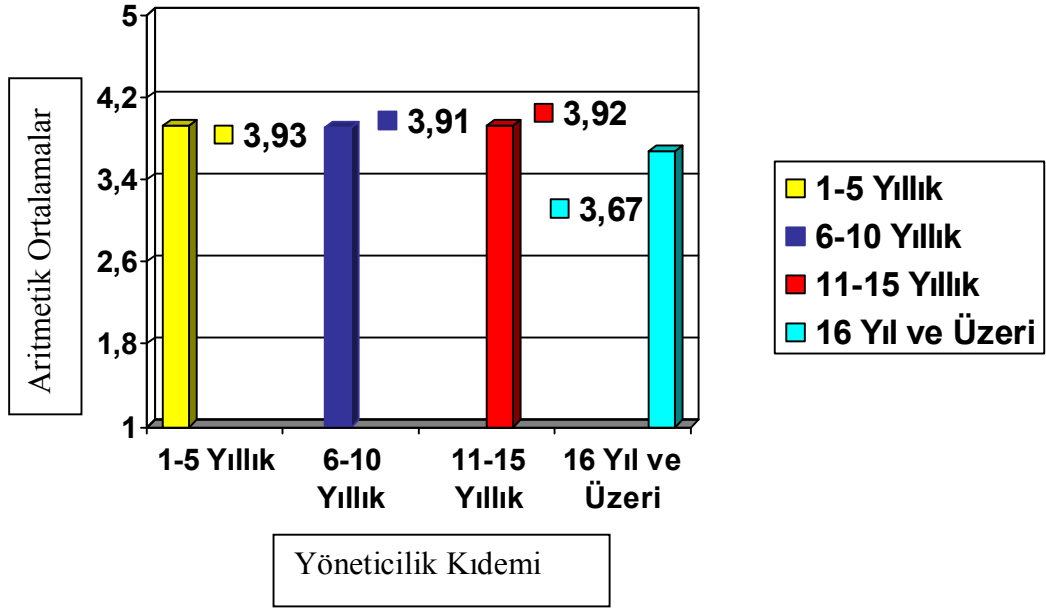
**Grafik 10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Olarak Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçimleri**



**Grafik 11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Olarak Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçemleri**



**Grafik 12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Olarak Yöneticilik Kıdemine Göre Zaman Kullanım Biçemleri**

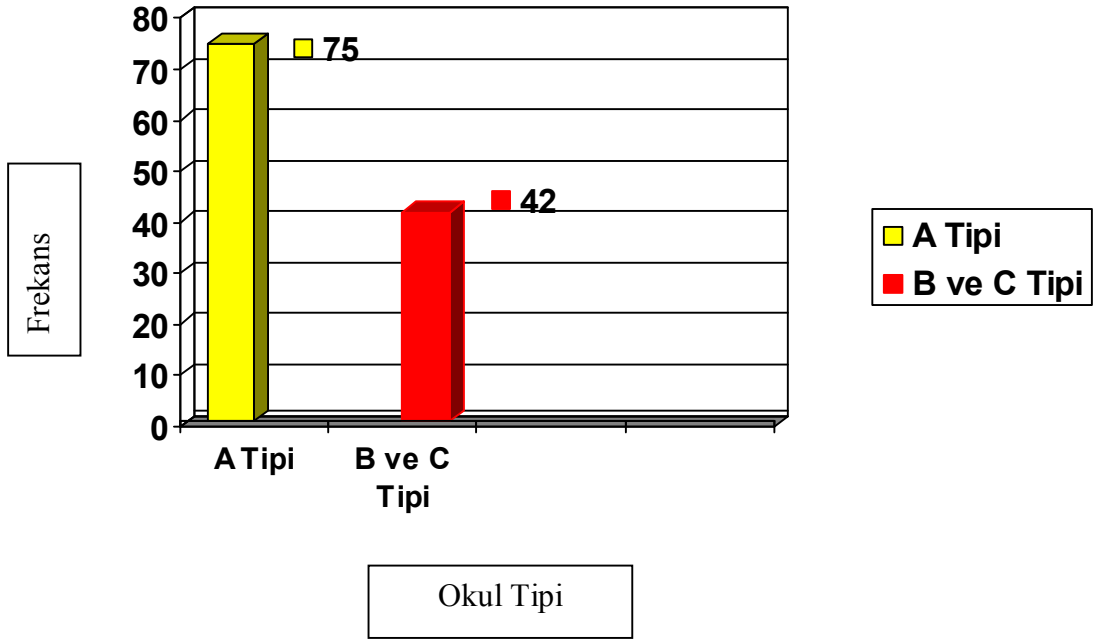


**Grafik 13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Olarak Görev Durumuna Göre Zaman Kullanım Biçemleri**

### **C. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri:**

İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevlere ilişkin zaman kullanımında çalışılan okul tipi bağımsız değişkeninin etkili olup olmadığı irdelenmiştir.

Ek 3’de 75 adet A tipi okul yöneticisi, 35 adet B tipi okul yöneticisi ve 7 adet C tipi okul yöneticisi görülmektedir. Yöneticilik kıdeminde açıklandığı gibi yine burada da evren durumu 10 kişiden az olduğu için yani %6’lık bir paya sahip olan C tipi okul yöneticileri içinde bulunduğu evreni temsil edememektedir. Bu yüzden C tipi okul yöneticisi olan 7 kişi kendine en yakın grup olan B tipi okul yöneticilerinin arasında analize sokulmuştur. Ek 3 incelendiğinde 7 kişilik bu grubun müdür yetkili öğretmen olduğu ve ona en yakın grubunda B tipi okulda görev yapan yöneticiler olduğu anlaşılmaktadır. C tipi okul yöneticilerinin, B tipi okul yöneticileri ile birleştirilmesi sonucu oluşan grup ve boyutlar Grafik 14’de görülmektedir.



**Grafik 14. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çalıştıkları Okul Tipine Göre Dağılımları**

Anketin tümü üzerinde yapılan analiz sonuçları Tablo 23’de özetlenmiştir. Tablo 23 incelendiğinde genelde A tipi okul yöneticilerinin  $X=4.00$ , B tipi okul yöneticilerinin ise  $X=3.65$  ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Ortalamalar arasında fark olup olmadığına dair yapılan t testi testinde ortalamalar arasında .01 düzeyinde anlamlı fark olduğu saptanmıştır ( $t=3,032$ ;  $p<.01$ ). Bu durumda iki grubun tanımlanmış görevlere aynı miktarda zaman ayırdıkları şeklindeki istatistik hipotez kanıtlanamamıştır. Denilebilir ki, genelde A tipi okul yöneticileri, B tipi okul yöneticilerinden daha fazla tanımlanmış görevler için zaman ayırmaktadır. Ek 9’da A ve B tipi okul yöneticilerine ait t testi analiz sonuçları verilmiştir.

Boyutlarla ilgili zaman kullanım biçemlerine bakıldığında ise;

Yapı boyutunda, A tipi okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlere ilişkin yanıtlarının ortalaması  $X=4.05$  iken B tipi okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlere ilişkin yanıtlarının ortalamasının  $X=3.56$  olduğu görülmektedir.

**Tablo23**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman  
Kullanım Biçemlerinin Okul Tipine Göre Karşılaştırılması  
(t Testi Sonuçları)**

BOYUTLAR	OKUL TİPİ	N	— X	Ss	Sd	t	p
YAPI	A TİPİ	75	4,05	,59917	115	4,003**	,000
	B TİPİ	42	3,56	,71010			
SÜREÇ	A TİPİ	75	3,95	,62883		2,164*	,033
	B TİPİ	42	3,68	,68014			
İŞLEV	A TİPİ	75	4,01	,55998		2,955**	,004
	B TİPİ	42	3,67	,65483			
GENEL	A TİPİ	75	4,00	,56612		3,032**	,003
	B TİPİ	42	3,65	,65412			

\* ortalamalar arasındaki fark. 05 düzeyinde anlamlıdır.

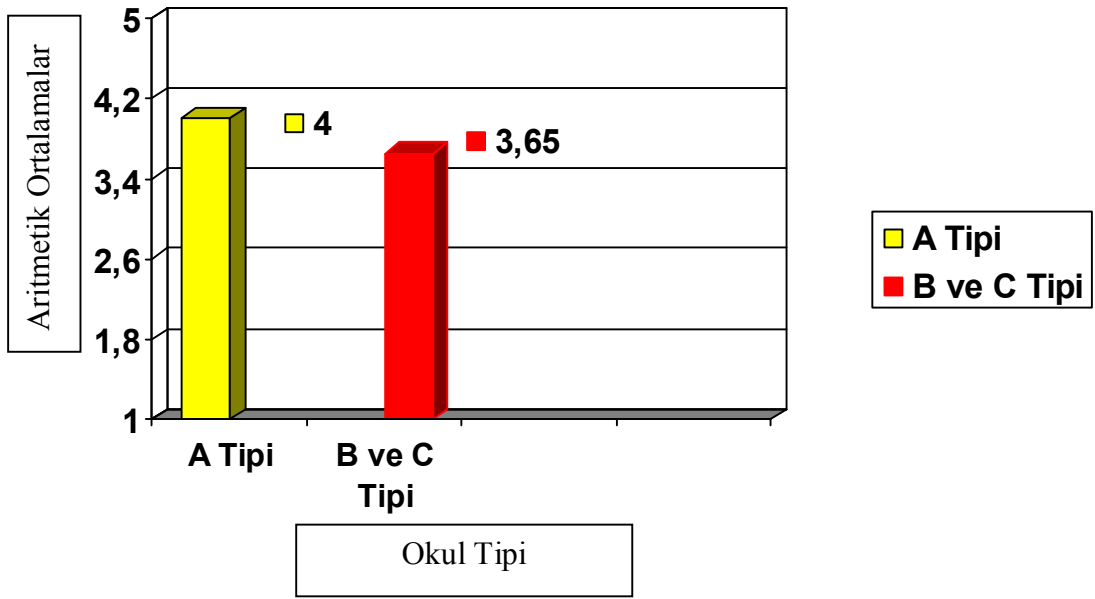
\*\* ortalamalar arasındaki fark. 01 düzeyinde anlamlıdır.

İki aritmetik ortalama arasındaki fark t testi ile test edildiğinde hesaplanan t puanının 4.003 olduğu, bununda .01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

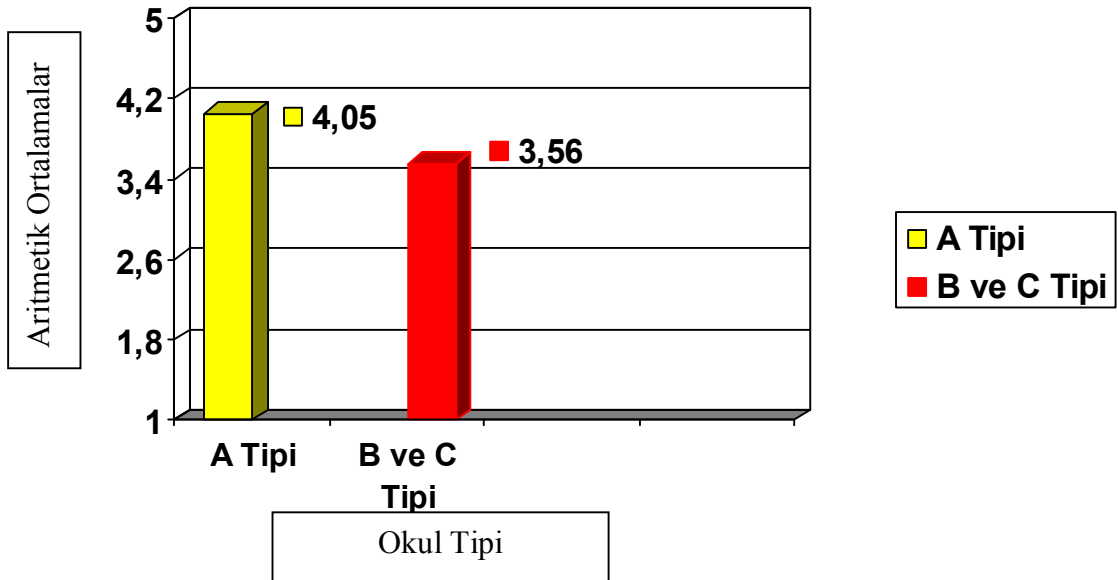
Süreç ve işlev boyutlarında da benzer durumlar karşılaştırılmış ve sıra ile t değerleri 2,164 ile 2,955 olarak saptanmıştır. Anılan boyutlarda da A ve B tipi okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlere ilişkin zaman kullanmaları arasında fark olduğunu ima eden bir durumla karşılaşmıştır.

Genelde ve boyutlarda, A tipi okul yöneticileri tanımlanmış görevlere, B tipi okul yöneticilerinden daha fazla zaman ayırmaktadır.

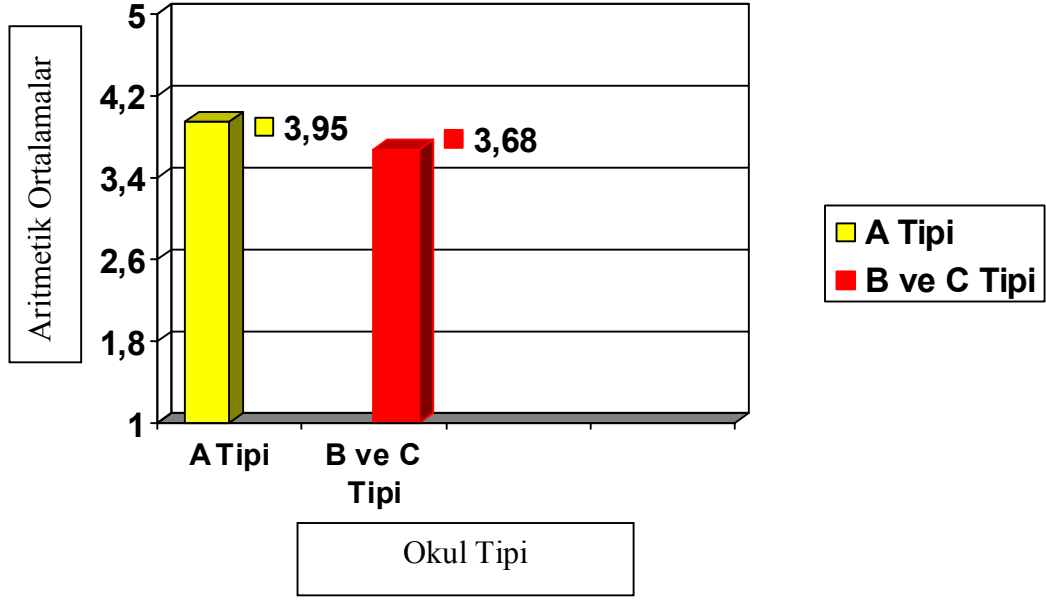
İlköğretim okulu yöneticilerinin çalıştıkları okul tipine göre oluşturulan genel, yapı, süreç, işlev boyutlarına ilişkin zaman kullanım biçimini gösteren ortalamalara ait grafikler (Grafik 15, Grafik 16, Grafik 17, Grafik 18 ) aşağıda verilmiştir.



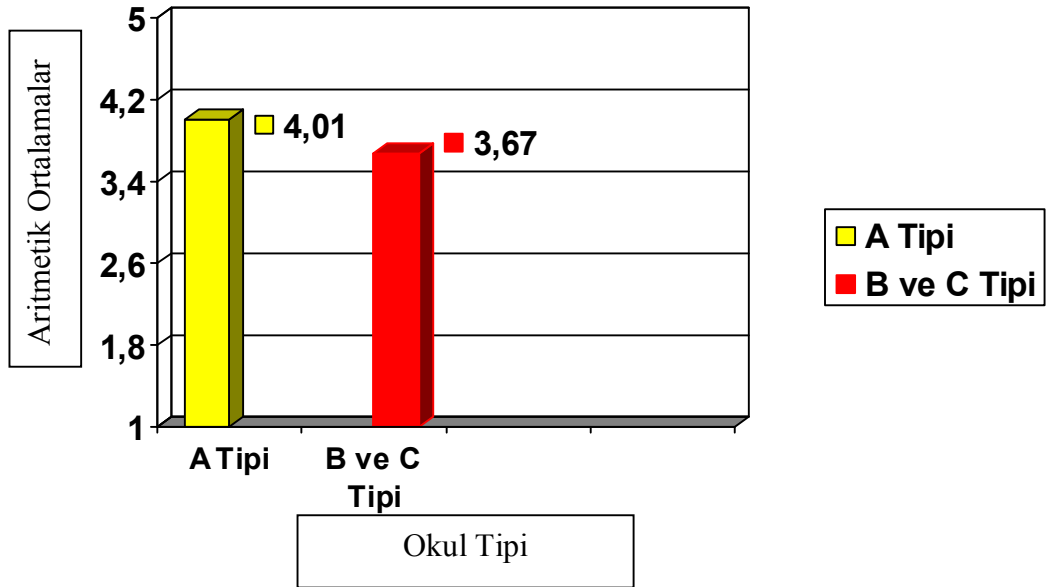
**Grafik 15. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Genel Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri**



**Grafik 16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yapı İle İlgili Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri**



**Grafik 17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Süreç İle İlgili Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri**



**Grafik 18. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İşlev İle İlgili Olarak Çalıştıkları Okul Tipine Göre Zaman Kullanım Biçemleri**



Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerine tanımlanmış bu görevleri daha önce her hangi bir kaynakta görüp görmediklerini içeren bir soru sorulmuştur. Bununla ilgili istatistikler Tablo 24’de özetlenmiştir.

**Tablo 24**

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevlerini Görüp  
Görmediklerine Ait İstatistikler**

Tanımlanmış görevleri daha önce herhangi bir kaynakta gördünüz mü?	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	61	52.1
Hayır	56	47.9
<b>TOPLAM</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

Tablo 24 incelendiğinde araştırmaya katılan 117 kişiden 61’inin (% 52) daha önce bu görevleri gördükleri, 56’sının (% 48) ise bu görevleri herhangi bir kaynakta görmedikleri tespit edilmiştir.

Buna göre okul yöneticilerinin yarıya yakınının tanımlanmış görevlerinin neler olduğunu bilmeden görevlerini icra ettikleri söylenebilir.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, uygulamacılar ve araştırmacılar için önemli görülen bazı öneriler üzerinde durulmuştur.

#### 6.1. Sonuçlar

“İlköğretim okulu yöneticileri tanımlanmış görevleri için ne kadar zaman kullanmaktadır?” şeklinde temel probleme dayalı 3 alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılabilir:

**Birinci alt problem,** “Genel olarak ilköğretim okulu yöneticileri tanımlanmış görevlerin her biri için ne kadar zaman kullanmakta ve bu görevleri kullandıkları zaman bakımından nasıl sıralamaktadır?” şeklinde ifade edilmişti.

Bununla ilgili olarak;

1- İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri içerisinde en fazla ortalamaya sahip olan görevin, diğer bir ifade ile en fazla zaman ayırdıkları görevin: “Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.” görevi olduğu görülmektedir.

Bu işler, okul yöneticisine sorumluluk yükleyen işler olup mevzuatın tam olarak uygulanmasını gerektirmektedir. Yetki devrinden kaçınan, sorumluluk paylaşmak istemeyen ve bu görevlerden teftişe tabii tutulan okul yöneticisinin bu görevlerin tamamını kendisinin yaptığı ve zamanının pek çok kısmını bu görevlere harcadığı söylenebilir.

2- Kullanılan zaman miktarı bakımından en düşük ortalamaya sahip görevin, diğer bir ifade ile en az zaman ayırdıkları görevin: “Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.” görevi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Okuldaki örgüt ikliminin ılıman olduğu, çatışmanın pek olmadığı, personelin mevcut görevlerini kurallara uygun şekilde yaptığı, iletişimin etkin şekilde yürüdüğü ve böylece okul yöneticisinin kanuni yetkisini kullanmayı gerektirecek durumunun fazla olmadığı sonuçta da bu göreve fazla zaman ayırmadıkları söylenebilir.

3- 55 maddelik tanımlanmış görevin 2 maddesi kullanılan zaman miktarı bakımından “pek çok” derecesinde, 50 tanesi kullanılan zaman miktarı bakımından “çok” derecesinde ve 3 tanesi ise kullanılan zaman miktarı bakımından “oldukça” derecesinde görülmüştür.

Genel olarak tanımlanmış görevlerin zaman miktarı bakımından “çok” derecesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, okul yöneticisinin tanımlanmış görevlerinin icrasında çok zaman harcadıkları söylenebilir. Literatürde de ifade edildiği gibi Aksoy’un, Alkan’ın ve Arazsu’nun yaptıkları araştırmada okul yöneticisi görevlerinin icrasında günlük 8.5 saate yakın zaman harcamaktadır. Okul yöneticinin saat 08:00-17:00 arasında görev yaptığı düşünüldüğünde mesai saatinden daha çok zaman harcadıkları söylenebilir.

**İkinci alt problem,** “İlköğretim okulu yöneticileri yapı, süreç, işlev boyutlarının her biri için genel olarak ne kadar zaman kullanmaktadır? Boyutları ve boyutlar içerisindeki tanımlanmış görevleri kullandıkları zaman bakımından nasıl sıralamaktadır? şeklinde ifade edilmiştir.

Bununla ilgili olarak;

1- Yapı, süreç ve işlev boyutlarının her birine genel olarak bakıldığında kullanılan zamanın her boyut için “çok” derecesinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Ancak, ilköğretim okulu yöneticilerinin işlev ile ilgili görevlere 1’nci sırada, yapı ile ilgili görevlere 2’nci sırada, süreç ile ilgili görevlere 3’ncü sırada yer vermekte olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin işleve yapıdan, yapıya süreçten daha fazla zaman ayırmakta olduğu görülmüştür.

Her ne kadar bu üç boyut birbiri ile iç içe geçmiş olsa da öğretimin planlı bir süreç olduğu göz önüne alındığında bu planlı sürecin yürümesi için işlevsel görevlerin yerine getirilmesi daha çok zaman gerektirir. Bir kısım yapısal görevlerin ve süreçsel görevlerin icrasında aracı üst sistemler ve üst sistemler rol alırken, işlevsel görevlerin icrasında direkt okul yöneticisi rol alır. Bu da işlevsel görev için okul yöneticisinin daha fazla zaman ayırması demektir. Nitekim Aksoy’un, Alkan’ın, Açıkalın’ın, Kaykanacı’nın ve Arazsu’nun yaptığı araştırmalarda da eğitim öğretim,

personel ve öğrenci işleri çok zaman alan görevler olarak açıklanmıştır. Bu görevler işlevsel görevlerdir ve bu araştırmada da işlevsel görevler çok zaman alan görevler olarak bulunmuştur.

2- İşlev ile ilgili tanımlanmış görevler içerisinde en çok zaman kullanılan görevin: “Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.” görevi; en az zaman kullanılan görevin: “Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.” görevi olduğu ortaya çıkmıştır.

3- Yapı ile ilgili tanımlanmış görevler içerisinde en fazla zaman kullanılan görevin: “Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.” görevi, en az zaman kullanılan görevin ise “Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.” görevi olduğu ortaya çıkmıştır.

Okullarda haftalık ders programını yapmak oldukça zordur. Öğretmenlerin olumsuz istekleri, nöbetleri, dersliklerin ayarlanması gibi faktörler bunu daha da güçleştirir (Başaran: 2000, 154). Bu durumların, okul yöneticisinin daha fazla zaman kullanmasına sebep olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin oluşturduğu kalite geliştirme kurulunun vizyon ve misyon belirleme işini üstlenmiş olması, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara uygulamaları için vizyonun ve misyonun gönderilmesi ve okul yöneticisinin kalite belgesi almış bir ilköğretim okulunun vizyonunu ve misyonunu benchmarking (kıyaslama) yaparak okuluna uygulaması okul yöneticisinin bu görev üzerinde düşünüp fazla zaman ayırmamasının sebepleri olabilir.

4- Süreç ile ilgili tanımlanmış görevler içerisinde en çok zaman kullanılan görevin: “Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.” görevi; en az zaman alan görevin ise: “Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarında yönetici sorumluluk taşır” görevi olduğu ortaya çıkmıştır.

Başaran’a göre okul yöneticisi planın etkili uygulanıp uygulanmadığı kontrol için gerekli önlemleri almalı ve denetlemelidir. Amaç ve hedeflere ne derece ulaşıp ulaşılmadığı denetleme sonucu değerlendirilir ve karşılaşılan olağan üstü haller üst sistemlere bildirilir. Okul yöneticisinin yeni eğitim programının uygulanmasında çok fazla sorunla karşılaştığı ve karşılaştığı sorunları üst sistemlere bildirmek için çok

zaman harcadığı söylenebilir. Nitekim, Açıkalmın'nın araştırmasında da okul yöneticisinin eğitim öğretim faaliyetlerini planlamak için harcadığı zamanın iki kat fazlasını denetleme için harcadığı ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticisinin okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin çıkarılmasını okulda oluşturduğu kalite geliştirme kurulu ile yayın ve iletişim kulübüne verdiği dolayısıyla onlara sorumluluk yüklediği söylenebilir.

**Üçüncü alt problem;** “İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için zaman kullanma biçimleri: (a)görev durumuna , (b)yöneticilik kademine ve (c) okul tipine göre yapı, süreç, işlev boyutları kapsamında ve genelde nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu özelliklere ilişkin zaman kullanma biçimleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti.

Bununla ilgili olarak;

1- Görev durumu değişkenine göre; “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutlarında ve genelde müdür ve müdür yardımcıları arasında kullanılan zaman miktarı bakımından anlamlı bir farkın olmadığı; müdür yardımcıları ile müdür yetkili öğretmenlerin süreç ve işlev boyutlarına ilişkin zaman kullanma biçimleri arasında yine anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan genelde ve yapı boyutunda müdür yetkili öğretmenler ile müdürler ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu; süreç ve işlev boyutlarında ise müdürler ile müdür yetkili öğretmenler arasında yine anlamlı bir farkın bulunduğu saptanmıştır.

Genelde diğer bir ifade ile 55 tanımlanmış görevin tamamı ve yapı boyutundaki görevlere müdürler ve müdür yardımcıları, müdür yetkili öğretmenlerden daha fazla zaman ayırmakta; süreç ve işlev boyutlarında ise müdürler müdür yetkili öğretmenlerden daha fazla zaman ayırmaktadır. Görevlerin tamamına ayrılan zamandaki farklılığın müdür ve müdür yardımcılarının tanımlanmış görevleri sahiplenmiş olmalarından; yapı, süreç ve işlev boyutundaki farklılığın ise müdür ve müdür yardımcılarının buldukları okuldaki personel, öğrenci ve derslik sayısının fazla olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Müdür yetkili öğretmenlerin ise büyük bir kısmının zorunlu olarak müdür yetkili öğretmenlik yaptıkları, görevlendirildikleri yerde personel, öğrenci ve derslik sayısının az olduğu bu yüzden de söz konusu boyutlara müdür ve müdür yardımcısı gibi çok zaman ayırmadıkları söylenebilir. Nitekim araştırmada sorulan daha önce tanımlanmış görevleri herhangi bir kaynakta gördünüz mü? sorusuna hayır diyenlerin

büyük çoğunluğunun müdür yetkili öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Doğal olarak görev alanlarını tam olarak bilmeyen yöneticilerin diğer yöneticiler gibi bu görev alanlarına zaman ayırmaları da beklenmemelidir.

2- Yöneticilik kıdemi değişkenine göre; “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutları ve genelde ilköğretim okulu yöneticileri arasında kullanılan zaman miktarı bakımından anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerinin birbirine yakın olduğu bu yüzden de yöneticilik tecrübelerinin farklı olmadığı ve tanımlanmış görevlere ilişkin kullandıkları zamanında farklılık göstermediği söylenebilir.

3- Okul tipi değişkenine göre “yapı”, “süreç”, “işlev” boyutları ve genelde ise A tipi okul yöneticileri ile B tipi okul yöneticileri arasında kullanılan zaman miktarı bakımından anlamlı bir farkın bulunduğu görülmüş ve A tipi okul yöneticilerinin, B tipi okul yöneticilerine göre tanımlanmış görevlere daha çok zaman ayırdıkları ortaya çıkmıştır. A tipi okuldaki personel, öğrenci, bina ve donanım miktarının, B tipi okuldaki personel, öğrenci, bina ve donanım miktarından fazla, olduğu bu yüzden de A tipi okul yöneticisinin, B tipi okul yöneticisinden daha çok zamanı tanımlanmış görevlere harcamak zorunda kaldığı söylenebilir. Nitekim Kaykanacı'nın yaptığı araştırmada, öğrenci sayısı az olan okul müdürlerinin işletmeye daha az önem verdikleri ve daha az zaman harcadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonunda ilköğretim okulu yöneticilerine tanımlanmış görevlerini daha önce herhangi bir kaynakta görüp görmediklerini içeren bir soru sorulmuştu.

Bununla ilgili olarak;

Araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinin %48'nin (56 kişi) anılan bu görevleri herhangi bir kaynakta görmedikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin yarıya yakınının tanımlanmış görevlere karşı ilgisiz olduğu söylenebilir. Bu grubun büyük çoğunluğunu müdür yetkili öğretmenler oluşturmakta ve bunlarda C ve B tipi okullarda görev yapmaktadır. C tipi okulda görev yapan 7 müdür yetkili öğretmenin atamasının bile olmadığı ve görevlendirme ile çalıştığı, B tipi okulda görev yapan 24 müdür yetkili öğretmeninde personel yokluğundan müdür yetkili öğretmenlik yaptığı göz önüne alındığında, toplam 31 kişinin zorunluluktan okul yöneticiliği yaptığı ve bu görevde gelip geçici olduğu, bu nedenle de tanımlanmış görevlere karşı ilgi duymadıkları; kalan 25 yöneticinin de bu görevleri hangi kaynaktan elde edecekleri bilmedikleri söylenebilir.

## 6. 2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, ilköğretim okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlerini kullanılan zaman açısından daha etkin ve verimli duruma getirmek amacı ile aşağıdakiler önerilebilir:

1- Araştırma içerisinde yer alan tanımlanmış görevler içerisinde kullanılan zaman miktarı bakımından en fazla zaman alan görev: “Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar” dır. Okul yöneticilerinin yetki devrini kolaylaştıracak hukuki düzenleme ile bu görevlerden bazılarını devretmesi onlara zaman kazandıracaktır.

2-Okul yöneticilerinin, “Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.” görevi en çok zaman alan ikinci görev olmuştur. Okul yöneticileri uygun bir haberleşme sistemi kurarak oluşturacağı iletişim sayesinde zaman tasarrufu sağlayacaktır.

3- Okul yöneticilerinin yapı ile ilgili görevleri içerisinde yer alan : “Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.” görevinin en az zaman alan görev olması yapının oluşmasının temelde bunlara bağlı olduğunun bilinmemesi ve bunların göz ardı edildiğinin bir göstergesidir. Vizyon ve misyon tam olarak belirlenmeden okul yöneticilerinin ulaşmak istediğı yere ulaşması ve bütün görevlerini etkin ve verimli olarak yapmaları güçtür. Okul yöneticilerinin vizyon ve misyon geliştirmeye daha çok zaman ayırması ve bunun için de “Okul Gelişim Yönetim Ekibini” (OGYE) kurması yöneticilerin diğeri görevlerini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle bu konuda hizmet içi eğitim yolu ile bilgilendirilmeleri sağlanabilir.

4- Süreç boyutunda en fazla zaman kullanılan görev: “Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.”dir. Bu görevi okul yöneticisi, okulda yaratacağı kalite kültürü ve bu sayede kurulacak kalite geliştirme kurulu ve uygulanacak performans değerlendirme ölçekleri vasıtası ile daha etkili yapabilecek ve bu görev için daha az zaman harcayacaktır.

5- Yöneticiler, okul yöneticisi olarak atanmadan önce, bir hizmet içi eğitim kursu ile, tanımlanmış görevlerinin neler olduğu ve bunlar için zamanlarını nasıl kullanmaları gerektiğine ilişkin “zaman yönetim teknikleri” kursuna planlanmalı ve zaman zaman bu kurs tekrarlanmalıdır.

6- Tanımlanmış 55 görev içerisinde bazılarının örneğin, “Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar”, “Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.”, “Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.”, “Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır.” gibi görevlerinin, görev tanımları içerisinde çıkarılarak, okul işletmecisi kadrosuna atanacak personele verilmesi, daha etkin bir okul yönetiminin olmasını sağlayacaktır. Böylece; okul yöneticisi olan müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenlerin “Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında, okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.” görevine daha çok zaman ayırmaları sağlanacaktır.

7- Bu araştırma dar bir bölgede ve genel olarak küçük bir grup üzerinde yürütülmüştür. Aynı tür araştırmaların daha büyük örneklem üzerinde ve yurdun değişik bölgelerinde yapılarak, elde edilen sonuçlar yeniden irdelenmelidir.

8- Ankette bulunan, Mevcut tanımlanmış görevleri daha önce herhangi bir kaynakta görüp görmediklerine dair sorulan soruya, deneklerin tamamının cevap verdikleri görülmüştür. Soruya cevap veren 117 kişiden 56’sının (%48), anılan görevleri daha önce başka bir kaynakta görmediği saptanmıştır. Bu grubun büyük çoğunluğunun köylerde görevli müdür yetkili öğretmenler olduğu gözlenmiştir. Bu durumda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, gerek hizmet içi eğitim, gerekse başka iletişim kanalları vasıtası ile yöneticilere yönetim ile ilgili görevlerinin ne olduğunun bildirilmesi ve öğretilmesi zorunlu görülmektedir. Ayrıca Kamu Personeli Seçme Sınavını kazanamadıkları için ataması çıkmamış öğretmenlerin, Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından C tipi okullarda görevlendirilmeleri ve onlara müdür yetkili öğretmenlik statüsünün verilmesinin önüne geçilmelidir.

9- İlköğretim okulu dışında yer alan diğer okullarda okul yöneticilerin görevlerine ilişkin zaman kullanma biçimleri “yapı, süreç ve işlev” boyutlarına göre araştırılabilir.



## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1995). **Toplumsal ve Kurumsal Yönleri ile Okul Yöneticiliği**. 2. Baskı. Ankara : Pegem Yayıncılık
- Adair, J. ve Talbot Adair. (1999). **Zaman Yönetimi**. (çev.Bengi Güngör). Ankara: Öteki Matbaası.
- Addinton, J.E.(2000). **%100 Düşünce Gücü**. (çev. Birol Çetinkaya).İstanbul: Akaşa Yayınları
- Adem, M. (1997). **Eğitim Planlaması**. 3. Baskı. Ankara: Şafak Matbaası.
- Akat, İ. , Gönül Budak ve Gülay Budak. (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akatay, A. (2003).**Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulaması**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Akgemci, T. , Adnan Çelik, Enver Aydoğan ve Ayten Akatay (Editörler: Şimşek, M.Ş. ve Adnan Çelik). (2003) **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**. Ankara: Kalkan Matbaacılık.
- Aksoy (Kuş), N. (1993). **Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akyüz, Y. (2004).**Türk Eğitim Tarihi**. 9 Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Alkan, A. (1999).**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara .
- Allan, J. (1999). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**. (çev. Mehmet Zaman). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Altınok, V. (1994). **Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Altuntaş, E. (2003). **Stres Yönetimi**. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Anonim, TV8 Ana Haber Bülteni.17/7/2006

- Arazsu, O. (2005). **İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Arseven, A.D. (2004). **Anket Hazırlama**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Arslan, M. M. (1992). **Türkiye’de Yaygın Eğitim**. Ankara: Erek Ofset Matbaası.
- \_\_\_\_\_ (2000). **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yayınlanmamış Ders Notları**
- Ateş, S. (1998). **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Etkinlik Üzerindeki Rolü Tedaş Örneği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. TODAİE (Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü), Ankara.
- Atkinson, J.(1997). **Zamanı Yönetme Sanatı**. (çev. Cem İslam). İstanbul: Atlas Nehir İletişim A.Ş.
- Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**. 6. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayıncılık San.Tic.Ltd.Şti.
- Aykaç, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1981). “Lise Yöneticilerinin Rollerini”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı: 1–2
- \_\_\_\_\_(1990). “Zaman Yönetimi”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı: 1
- \_\_\_\_\_(2000). **Öğretim Elemanın İş Stresi Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Baltaş, A. ve Zuhâl Batlaş. (2004). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 22. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E.(1996).**Türk Eğitim Sistemi**.3.Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaası
- \_\_\_\_\_ (2000). **Eğitim Yönetimi ve Nitelikli Okul**. 4. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.
- \_\_\_\_\_ (2000a). **Yönetim**. 3. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.

- Bayrak, C. (2003). “Bir Sistem Olarak Okul”. (Editörler: Özcan D. ve Zeki Kaya) **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Berberoğlu, G. ( 2000). “Organizasyon”. (Editör:İnan Özalp) **Yönetim ve Organizasyon**. 3.Baskı. Eskişehir: Web- Ofset.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). **Eğitim Yöneticiliği**. 4. Baskı. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 12. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık
- \_\_\_\_\_ (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 7. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Büyükkaragöz, S. (1998). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Konya: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.
- Can, H. (2005).**Yönetim ve Organizasyon**. 7. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Condrill, J. ve Bough, B. (2000). 101 **İletişim Yolu**. (çev. Aslı Şahin). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Crego, E.T. , Peter D.Schiffirin, Ronald A. Gun, James C. Kauss, Laventhol ve Howath. (1993). **İş Planlaması**. (çev. Vedat Üner) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Dale, E. (1996). **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**. (çev. Osman Akınhay).Ankara: Öteki Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Hasan Güneş. (2002). **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deniz. M. (1996). **Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye’de Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Druker, P.F. (1995). **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**. (çev. Fikret Üçcan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- \_\_\_\_\_(1996). **Yönetim Uygulaması**. (çev. E.Sabri Yamak), İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Dunsing, R. J. (1986). **Toplantı Sanatı**. (çev. Fotaş Dilber). İstanbul: İlgi Yayıncılık.

- Erdem, R. ve Sıdıka Kaya. (1998). “Zaman Yönetimi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erden, M. (1998). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ankara: Alkım Yayınları.
- Erdoğan, F. (1997). **Emniyet Örgütlerinin İklimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Erdoğan, İ. (2003). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1997). **Yönetim ve Organizasyon**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, F. ve Sebahat Bayrak. (1994). “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10 Sayı: 3–4. Erzurum
- Ersin, A. (1993). **Yönetim ve Organizasyonlarda Zamanın Kullanılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Fry, R.(2003).**Zaman Nasıl Yönetilir**.(Feride Kurtulmuş). İstanbul: Timaş Yayınları
- Genç, N. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Handy, C. (1986). **Süper Yönetim**. (çev. Seden Hatay). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Haynes, M.E. (1999). **Kişisel Zaman Yönetimi**. (çev.Yaşar Bülbül). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Işıkkhan, V. (2004). **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**. Ankara: Sandal Yayınevi.
- Ilgar, L. (2000). **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İmla Kılavuzu.(1996).Türk Dil Kurumu Yayınları:525.Ankara
- İşcan, Ö. F. (1999). **Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- İzgören, A. Ş. (2000). **İş Yaşamında Yüz Kanguru**. Ankara: Academyplus Yayınevi.

- Josephs, R. (1996). **Zaman Yönetimi**. (çev. Özlem Koşar). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Kaptan, S. (1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**.11 Baskı. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- \_\_\_\_\_(2004). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri Yayınlanmamış Ders Notları**
- Kaptan, Z. (2001). **Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılanması Konusunda Eğitim Fakültelerinde Görevli Öğretim Elemanlarının Görüşleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu
- Karabulut, S. (1996). **Yönetim’de Üç Boyut: Zaman-Toplantı-Stres Yönetimi**, İstanbul: AKM Yayınları.
- Karakoç, N. (1990). “İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2 Ankara: MPM Yayınları.
- Karaküçük, S. (1999). **Rekreasyon**. 3. Baskı. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Kaykanacı, M. (2000). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- \_\_\_\_\_(2003). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:1 Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Keenan, K. (2004). **Zamanı Doğru Kullanma**. (çev.Engin Koparan). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koparal, C. (2000). “Yetki ve Sorumluluk”, (Editör: İnan Özalp) **Yönetim ve Organizasyon**. 3. Baskı. Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri.
- Lakem, A. (1997). **Zaman Hayattır**. (çev. Selda Tezcan). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım
- Latif, H. , Fatma Fidan ve Gazi Uçkan. (2004). “Örgütlerde Zaman Kaybettiren Faktörler” **Yönetim Dergisi**, Cilt:15, Sayı:49, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Louis, J. ve Servan Schreiber. (1997). **Zaman Kullanma Sanatı**. (çev. İsfendiyar Açıksöz). 2. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

- Lundin, S. , Harry Paul, John Christensen.(2002). **Balık**. (çev. Beyhan Kurt ve Meltem Erkmen Kapucuoğlu). İstanbul: Yeni Çizgi Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Mackenzei, A. , (1989). **Zaman Tuzağı**. (çev.Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık e Ticaret Limited Şirketi.
- Maitlan, I. (1997). **Zamanınızı Yönetin**. (çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1995).“**Milli Eğitim Şuraları (1939–1993)**”. Ankara: Milli Eğitim Basımevi
- \_\_\_\_\_ (2000).“Okul Müdürlerinin Görev Tanımları”.**Tebliğler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2508. Ankara: Milli Eğitim Basımevi
- Milli Prodüktivite Merkezi.(2005). “Zamanı Verimli Kullanmak Uygarlığın Ölçüsüdür.” **Verimlilik ve Yaşam Dizgisi**, No: 5
- Montaigne M.D. (1983). **Denemeler**. (çev. Sabahattin Eyüboğlu). İstanbul: Basaş Ofset.
- Mostame, F. (2001). **Kırıkkale İlinde Hekim ve Hastane Yöneticilerinin Zaman Kullanma Biçimleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Norfolk, D. (1989). **İş Hayatında Stres**. (çev. Leyla Serdaroğlu). İstanbul: Form Yayınları
- Öğütçen, H.(1994) Bir İdarecinin Zamanla Yarışı, Sayı: 2. İstanbul: Türk İdareciler Derneği Yayını
- Öktem, M. K. (1993). “Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, **Amme İdari Dergisi**, Cilt:26, Sayı: 1. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ölçer, F. (1999). “Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri” **Amme İdari Dergisi**, Cilt:32, Sayı: 3. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Özalp, İ. (1986).**Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:42.
- Rowshan, A. (2003). **Stres Yönetimi**. (çev. Şahin Cüceloğlu). Ankara: Sistem Yayıncılık.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Muammer Paşa, (2002). **Zaman Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. ve Melek Tüz. (2003). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Furkan Ofset.
- Sayers, F. , Christine E.Bingaman, Ralph Graham ve Marry Wheeler. (1993).**Yöneticilikte İletişim**. (çev. Dogan Şahiner).İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Saygısever, Y. (2002). **İşletme Yönetiminde Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Scoot, M. (1997). **Zaman Yönetimi**. (çev. Aslı Çıngıl Çelik). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım
- Sekman, M. (2004). **Ya Bir Yol Bul; Ya Bir Yol Aç**. 8. Baskı. İstanbul: Melisa Matbaacılık.
- Senge, P. M. (1997). **Beşinci Disiplin**. (çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Smith, H.W. (2004). **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası**. (çev. Adalet Çelbiş). İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Smith, J. (1998). **Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi**. (çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Şimşek, M. (2004). **İş Hayatında Mükemmellik**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Şişman, M. (1999). **Öğretmenliğe Giriş**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taymaz, A. H. (1995). **Okul Yönetimi**. 3. Baskı. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi.
- TDK Sözlük.(2006). <http://www.tdk.gov.tr>
- Tengilimoğlu, D. , Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, Nuran Öztürk Başpınar ve Cumhur Erdönmez. (2003). ( Editör: Hasan Tutar), **Zaman Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Turgut, E.(2002). **İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Türkmen, İ. (1996). “Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik”. Yayın No:519. Ankara. Milli Prodüktivite Merkezi.
- Uğur, A.(2000). “Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi”, **Anahtar Dergisi**, Sayı:143, Yıl:12. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Ural, A., İbrahim Kılıç. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara. Detay Yayıncılık
- Usta, R. (2001). **İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Weiss, D. H. (1993). **Başarılı Ekip Oluşturma**. (çev. Erhan Tuksan). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti.
- Wells, R. G. (1993). **Yetki Devri**. (çev.Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Yılmaz, A. (1997). **Yönetimde Etkinlik ve Verimlilik Açısında Rasyonel Zaman Yönetimi ve Sivas İl Merkezindeki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Yılmaz, A ve Seyfettin Arslan. (2002). “Örgütsel Zaman Yönetimi” **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, Sivas
- Yüksel, Ö. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı. Ankara: Kalkan Matbaacılık.



## EKLER

<b><u>Ek</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1. Zaman Çizelgesi.....	119
2. Günlük Zaman Çizelgesi.....	120
3. Deneklerin Genel Kişisel Bilgileri.....	121
4. Veri Toplama Aracı.....	122
5. Gerçek Sınır Tablosu.....	127
6. Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Görev Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları .....	128
7. Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Görev Durumuna Göre Hangi Gruptan Kaynaklandığını Ortaya Çıkaran Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi) Sonuçları .....	129
8. Evren Büyüklüğüne Karşılık Örneklem Büyüklüğü.....	130
9. Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	131
10. İlköğretim Okul Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Okul Tipine Göre Karşılaştırılması(t Testi).....	132

Ek 1

## ZAMAN ÇİZELGESİ

Saat	Faaliyet	Saat	Faaliyet	Saat	Faaliyet
01:00		08:45		16:30	
01:15		09:00		16:45	
01:30		09:15		17:00	
01:45		09:30		17:15	
02:00		09:45		17:30	
02:15		10:00		17:45	
02:30		10:15		18:00	
02:45		10:30		18:15	
03:00		10:45		18:30	
03:15		11:00		18:45	
03:30		11:15		19:00	
03:45		11:30		19:15	
04:00		11:45		19:30	
04:15		12:00		19:45	
04:30		12:15		20:00	
04:45		12:30		20:15	
05:00		12:45		20:30	
05:15		13:00		20:45	
05:30		13:15		21:00	
05:45		13:30		21:15	
06:00		13:45		21:30	
06:15		14:00		21:45	
06:30		14:15		22:00	
06:45		14:30		22:15	
07:00		14:45		22:30	
07:15		15:00		22:45	
07:30		15:15		23:00	
07:45		15:30		23:15	
08:00		15:45		23:30	
08:15		16:00		23:45	
08:30		16:15		24:00	
<b>KULLANILAN KODLAR</b>					
<b>TP</b>	Toplantı	<b>YZ</b>	Yazma	<b>UY</b>	Uyuma
<b>OKU</b>	Okuma	<b>TG</b>	Telefon Görüşmesi	<b>ULŞ</b>	Ulaşım
<b>GR</b>	Görüşme	<b>ZK</b>	Ziyaretçi Kabulü	<b>YÇK</b>	Yemek, Çay, Kahve
<b>TLV.</b>	Televizyon İzleme	<b>EÇ</b>	Eş, Çocuk İlişkisi	<b>SI</b>	Sosyal İlişkiler

Ek 2

## GÜNLÜK ZAMAN PLANI

TARİH: ...../...../.....

ÖĞLEDEN ÖNCE YAPILACAK FAALİYETLER			ÖĞLEDEN SONRA YAPILACAK FAALİYETLER		
Öncelik Sırası	Saat	Faaliyet	Öncelik Sırası	Saat	Faaliyet
<b>ÖNEMLİ İŞLER</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

## Ek 3

## Deneklerin Genel Kişisel Bilgileri

Görev Durumu	Yöneticilik Kıdemi(yıl)		Okul Tipi						TOPLAM (görev durumu/yöneticilik kıdemi)	
			A tipi		B tipi		C tipi		N	%
			N	%	N	%	N	%		
Müdür	Yöneticilik Kıdemi	1-5	8	10.7	2	5.7	-	-	10	8.5
		6-10	10	13.3	1	2.9	-	-	11	9.4
		11-15	6	8	2	5.7	-	-	8	6.8
		16-20	6	8	1	2.9	-	-	7	6
		21+	3	4	-	-	-	-	3	2.6
Müdür Yardımcısı	Yöneticilik Kıdemi	1-5	19	25.3	2	5.7	-	-	21	18
		6-10	11	14.7	2	5.7	-	-	13	11
		11-15	6	8	-	-	-	-	6	5.1
		16-20	1	1.3	1	2.9	-	-	2	1.7
		21+	5	6.7	-	-	-	-	5	4.3
Müdür Yetkili Öğretmen	Yöneticilik Kıdemi	1-5	-	-	16	45.7	7	100	23	19.7
		6-10	-	-	3	8.6	-	-	3	2.6
		11-15	-	-	4	11.4	-	-	4	3.4
		16-20	-	-	1	2.9	-	-	1	0.9
		21+	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM(okul tipi)			75	64.1	35	29.9	7	6	117	100

## Ek 4

### Veri Toplama Aracı

Sayın Okul Yöneticisi,

Yapacağım araştırmaya veri toplamak amacı ile ekteki anketi görüşlerinize sunmaktayım. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda okulunuza ve size ait kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Ocak 2000 yılında 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanmış olan İlköğretim Okul Müdürlerinin görevleri doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanmış **“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Zaman Kullanma Anketi”** yer almaktadır. Bu görevler için kullandığınız zamanı (**pek az, az, oldukça, çok, pek çok**) sizin için en uygun olanına (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz. Ankette kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir ifade yoktur ve verdiğiniz cevaplar bu araştırma çerçevesinde kullanılacaktır. Cevaplarınızın objektifliği araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır.

Ankete ayırdığınız zaman ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İletişim Adresi:

Erkan KIRAL

Kırıkkale Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Email: [erkankiral@mynet.com](mailto:erkankiral@mynet.com).

GSM:05053197336

#### Ek 4 (Devamı)

### İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERİNE İLİŞKİN ZAMAN KULLANMA ANKETİ

#### BİLGİ FORMU (Birinci Kısım)

1. İlköğretim Okulu yöneticiliğindeki görev durumunuz nedir?

a.( ) Müdür                      b.( ) Müdür Yardımcısı                      c.( ) Müdür Yetkili Öğretmen

2. İlköğretim Okulu yöneticiliğindeki kıdeminiz.(yıl olarak)

a.( )1-5      b.( )6-10      c.( )11-15      d.( )16-20                      e.( )21 ve üzeri

3. İlköğretim Okulu kurum tipiniz nedir?

a.( ) A Tipi                      b.( ) B Tipi                      c.( ) C Tipi

**Ek 4 (Devamı)****GÖREVLER(İkinci Kısım)**

Madde No	GÖREVLER	Pek Az	Az	Oldukça	Çok	Pek Çok
1	Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.					
2	Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.					
3	Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.					
4	Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.					
5	Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.					
6	Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.					
7	Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.					
8	Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.					
9	Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.					
10	Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.					
11	Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.					
12	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.					
13	Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.					
14	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.					
15	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.					
16	Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.					

**Ek 4 (Devamı)****GÖREVLER(İkinci Kısım)**

Madde No	GÖREVLER	Pek Az	Az	Oldukça	Çok	Pek Çok
17	Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.					
18	Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.					
19	Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.					
20	Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.					
21	Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.					
22	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.					
23	Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.					
24	İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılardan birisine vekâlet verir.					
25	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.					
26	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.					
27	Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.					
28	Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.					
29	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.					
30	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.					
31	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.					
32	Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.					
33	İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.					
34	Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.					
35	Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.					



**Ek 4 (Devamı)****GÖREVLER(İkinci kısım)**

Madde No	GÖREVLER	Pek Az	Az	Oldukça	Çok	Pek Çok
36	Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.					
37	Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.					
38	Okulun iç (İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.					
39	Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.					
40	Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarında müdür sorumluluk taşır.					
41	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.					
42	Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder					
43	Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.					
44	Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.					
45	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.					
46	Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.					
47	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.					
48	Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.					
49	Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.					
50	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.					
51	Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.					
52	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.					
53	İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.					
54	Yapılan rutin işleri standartlaştırır.					
55	İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.					

56. Yukarıdaki tanımlanmış görevleri daha önce herhangi bir kaynakta gördünüz mü?

a.Evet

b.Hayır

Ek 5

GERÇEK SINIR TABLOSU

PUAN	GERÇEK SINIR	DÜZEY
1	1.00–1.79	Pek az
2	1.80–2.59	Az
3	2.60–3.39	Oldukça
4	3.40–4.19	Çok
5	4.20–5.00	Pek Çok

**Ek 6****Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Görev Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
YAPI	Gruplar Arası	9,154	2	4,577	11,682	,000
	Grup İçi	44,668	114	,392		
	Toplam	53,823	116			
SÜREÇ	Gruplar Arası	3,624	2	1,812	4,436	,014
	Grup İçi	46,567	114	,408		
	Toplam	50,191	116			
İŞLEV	Gruplar Arası	3,731	2	1,865	5,296	,006
	Grup İçi	40,152	114	,352		
	Toplam	43,882	116			
GENEL	Gruplar Arası	4,534	2	2,267	6,457	,002
	Grup İçi	40,025	114	,351		
	Toplam	44,559	116			

Ek 7

**Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin  
Görev Durumuna Göre Hangi Gruptan Kaynaklandığını Ortaya Çıkaran  
Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi) Sonuçları**

BOYUTLAR	(I)Görev Durumu	(J)Görev Durumları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
YAPI	Müdür	Müdür Yrd.	,2532	,13559	,153
		Müdür Yet.Öğ.	,7230(**)	,15062	,000
	Müdür Yrd.	Müdür	-,2532	,13559	,153
		Müdür Yet.Öğ.	,4698(**)	,14483	,004
	Müdür Yet.Öğ.	Müdür	-,7230(**)	,15062	,000
		Müdür Yrd.	-,4698(**)	,14483	,004
SÜREÇ	Müdür	Müdür Yrd.	,2109	,13844	,284
		Müdür Yet.Öğ.	,4580(**)	,15379	,010
	Müdür Yrd.	Müdür	-,2109	,13844	,284
		Müdür Yet.Öğ.	,2470	,14788	,221
	Müdür Yet.Öğ.	Müdür	-,4580(**)	,15379	,010
		Müdür Yrd.	-,2470	,14788	,221
İŞLEV	Müdür	Müdür Yrd.	,1349	,12855	,547
		Müdür Yet.Öğ.	,4567(**)	,14280	,005
	Müdür Yrd.	Müdür	-,1349	,12855	,547
		Müdür Yet.Öğ.	,3218	,13731	,054
	Müdür Yet.Öğ.	Müdür	,4567(**)	,14280	,005
		Müdür Yrd.	-,3218	,13731	,054
GENEL	Müdür	Müdür Yrd.	,1787	,12835	,348
		Müdür Yet.Öğ.	,5089(**)	,14258	,002
	Müdür Yrd.	Müdür	-,1787	,12835	,348
		Müdür Yet.Öğ.	,3302(*)	,13710	,046
	Müdür Yet.Öğ.	Müdür	,5089(**)	,14258	,002
		Müdür Yrd.	-,3302(*)	,13710	,046

\* Ortalamalar arasındaki fark 0.5 düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

\*\* Ortalamalar arasındaki fark 0.1 düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

**Ek 8****Evren Büyüklüğüne Karşılık Örneklem Büyüklüğü**

<b>N-n</b>	<b>N-n</b>
10-10	90-73
15-14	95-76
20-19	100-80
25-24	110-86
30-28	120-92
35-32	130-97
40-36	140-103
45-40	150-108
50-44	160-113
60-52	170-118
65-56	180-123
70-59	190-127
75-63	200-132
80-66	210-136
85-70	220-140

(Kaynak: Ural&Kılıç, 2005: 43)

**Ek 9****Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman Kullanım Biçemlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

BOYUTLAR		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
YAPI	Gruplar Arası	,867	3	,289	,617	,606
	Grup İçi	52,956	113	,469		
	Toplam	53,823	116			
SÜREÇ	Gruplar Arası	,828	3	,276	,632	,596
	Grup İçi	49,364	113	,437		
	Toplam	50,191	116			
İŞLEV	Gruplar Arası	,959	3	,320	,842	,474
	Grup İçi	42,923	113	,380		
	Toplam	43,882	116			
GENEL	Gruplar Arası	,792	3	,264	,681	,565
	Grup İçi	43,767	113	,387		
	Toplam	44,559	116			

Ortalamalar arasındaki fark .01 ve .05 düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

**Ek 10****İlköğretim Okul Yöneticilerin Tanımlanmış Görevlerine İlişkin Zaman****Kullanım Biçemlerinin Okul Tipine Göre Karşılaştırılması**

( t Testi Sonuçları)

Boyutlar		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	SD	Sig. (2-tailed)	S	Std. hata	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
YAPI	Equal variances assumed	3,340	,070	4,003	115	,000	,4945	,12352	,24981	,73916
	Equal variances not assumed			3,816	73,718	,000	,4945	,12959	,23626	,75271
SÜREÇ	Equal variances assumed	1,307	,255	2,164	115	,033	,2701	,12481	,02285	,51729
	Equal variances not assumed			2,116	79,549	,037	,2701	,12762	,01608	,52406
İŞLEV	Equal variances assumed	1,848	,177	2,955	115	,004	,3391	,11477	,11180	,56649
	Equal variances not assumed			2,827	74,531	,006	,3391	,11996	,10014	,57814
GENEL	Equal variances assumed	2,407	,124	3,032	115	,003	,3501	,11544	,12140	,57873
	Equal variances not assumed			2,911	75,272	,005	,3501	,12025	,11052	,58961

## ÖZGEÇMİŞ

01.01.1974 yılında Kırıkkale'nin Keskin ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Keskin'de, lise öğrenimini Balıkesir' de tamamladıktan sonra Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini ve 1998–2002 yılları arasında da 19 Mayıs Üniversitesi Beden Eğitimi Öğretmenliğini bitirdi. 2004 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisansa başladı. Halen Kırıkkale Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisi olarak öğrenimine devam etmektedir. Evli ve bir kız çocuğu babasıdır.