

# ZAMAN YÖNETİMİ TIME MANAGEMENT

Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI  
Dicle Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, zaman yönetimine ilişkin algılarını saptamaktır. Bu amaçla, Diyarbakır il merkezindeki 52 ilköğretim okulunda görevli müdür, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda, ilköğretim okullarında görevli müdürlerin "zamanı iyi kullanma ile ilgili kurallar" boyutunda en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında yöneticilerin maiyetinde çalışanlara kendileri ile görüşmeleri için "hemen hemen her zaman" derecede belirli bir zaman ayırdıkları davranışı gelmektedir. "Zaman tuzakları" boyutunda ise, en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında ziyaretçiler (misafirler) en büyük zaman tuzağı olarak algılandığı halde, her gelen ziyaretçiye "hemen hemen her zaman" derecede kapılarının açık olduğu davranışı gelmektedir. Okul müdürlerinin algılarına göre, mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden çalışabildikleri en fazla süre de % 41.7 oranı ile 30 dakika gelmektedir.

## ABSTRACT

The aim of this study is to determine the time management perceptions of the principals of 8- year compulsory primary education schools. A total of 52 principals from 52 primary schools in the center of Diyarbakır were included in the study. As a result of the data analysis, it was found that the principals "almost always" gave enough time for talking with the other officials working with them and that was among the most common behavior of the principals. Although the visitors were accepted as the most common time traps, most of the principals warmly welcomed every visitor "almost always". According to the perception of the principals, the time period in which they can work without interruption lasted for only 30 minutes, percentage 41.7 %.

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar ve sınırlamalar yer almaktadır.

## PROBLEM DURUMU

İnsanın yaşamında bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrolün çok zayıf, hatta pek yok olduğu alanlarda, bazı amaçların başarılması, yaşamı anlamlı hale getirebilmektedir. Bu alanlardan biri de zaman yönetimidir (Balci, 1990:95). Zaman kültürel ve psikolojik boyutları olan bir kavram, arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanması ve olayları ölçebildiğimiz bir süreçtir (Açıkalın, 1994:110,114).

Zaman, yönetimin temel kaynaklarından biridir. Zaman, para gibi biriktirilmeyen ya da hammadde gibi depolanması olanaklı olmayan, yerine konulmayan, belirli etkinliklere harcandığında yeniden kullanılmayan, akışı yavaşlatılmayan ve herkes için eşit olan ve bütün süreçlerde yararlanılan en kıt ve tek kaynaktır.

İnsan için zamanın nesnel ve öznel olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Nesnel zaman, izlenebilen ve düzenli olarak değişim gösteren doğal bazı olaylar ya da araçlar yardımıyla ölçülebilen zamandır. Buna "saatin gösterdiği zaman" da denilebilir. Nesnel zaman her insan

için aynı hızda olmaktadır ve insanların çalışmaları sırasında eşit olarak yararlandıkları kıt bir kaynaktır. Öznel zaman ise, içinde bulunduğumuz olayların bizim için ilginçliğine, önemine ve moral düzeyimize bağlı olarak hissettiğimiz zamandır. Günlük yaşantımızda "zaman geçmek bilmiyor" ya da "zaman öyle hızlı geçti ki anlayamadım" gibi sözlerle anlattığımız zaman türü öznel zaman olmaktadır (Karakoç, 1990:35).

İyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zamanı kontrol altına almak, zamanı yönetmek demektir. Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir. Başka bir deyişle, zamanı yönetmek, gücümüzün yoğunluğunu, hayati öneme haiz öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için yöneltme yeteneğidir. Zaman yönetimi, olayların ve olguların kontrol edildiği bir etkinliktir. Hayati ve önemli olan işler, kişisel ve örgütün amaçları yönünde öncelikli işlerdir (Aytaç, 1994: 115,116). Hangi düzeyde bulunursa bulunsun, tüm yöneticilerin yönetsel çalışmalarına ayırdıkları zamana "yönetsel zaman" denir (Türkmen, 1994:3). Yönetici için zaman para kadar değerli ve önemlidir.

Yapılan araştırmalara göre, yöneticiler çalışma sa-

atleri içinde zamanlarının %70'ini başkalarıyla (astlarıyla, üstleriyle, akranlarıyla, iş sahipleriyle ve yöneticilerle makamında toplantılarda) konuşarak geçirmekte, sık sık toplantı yapmakta ya da toplantılara katılmakta ve kalan vaktinde de evrak-dosya ve günlük yazıları incelemektedir (Aytürk, 1990:154). Aksoy' un araştırmasında da (1993) lise müdürleri, eleman yetersizliğinin, toplantıların gereksiz uzamasının, bir anda birden çok iş yüklenmelerinin, fiziksel ve zihinsel yorgunluğun, davetsiz, habersiz ziyaretçilerin çok zamanlarını aldığını ve olayları kontrol edemez duruma geldiklerini belirtmişlerdir (Aytaç, 1994:117). Yine yapılan bir araştırmaya göre, bir yöneticinin mesai içinde rahatsız edilmeden çalışabileceği zaman ancak on dakikadır. Bu yüzden yönetici, verimli ve etkili çalışabilmek için önce zamanı iyi yönetmek zorundadır. Çünkü yönetici, düşünmeye ve dinlenmeye zaman bulabildiği oranda başarılı olur (Aytürk, 1990:115). Davis'in yaptığı bir çalışmaya göre, okul müdürlerinin en çok zaman ayırdıkları iki iş, "eğitim-öğretim" ve "tören, toplantı ve ağırlama"dır. En az zaman ayırdıkları üç iş, "mali işler", "haberleşme" ve "kendini yetiştirme". Tüm özenlerine karşın okul müdürlerinin günlük çalışma saatleri 6.5 saat civarındadır (Aytaç, 1994: 123).

Yönetici, zamandan kazanmak ve zamanını önemli işler için etkili kullanabilmek için, önemsiz gördüğü sekreterlik işlerini (varsa) sekreterine veya yardımcısı olan bir müdür yardımcısına devretmelidir. Bunun anlamı da, yönetici işlerini sıraladıktan sonra öncelik sırasına koyacak ve az önemli gördüğünü sekreterine veya yardımcısına devredecektir. Böyle bir durum da, yöneticiye zaman kazandırır. Bununla birlikte sekreterin ya da ilgili yardımcısının yönetsel konularda yetişmesine ve yönetime hazırlanmasına yardımcı olur. "Ed. Roseman da, zaman yönetimi ile ilgili 1980'de bir benlik Quiz'i (zaman duyguları benlik sınavı) geliştirmiştir. Ona göre zamanın etkin kullanımının sırrı organize olmaktır. Buradaki amaç, zaman yönetiminde zamanın iyi kullanılmasına engel olan tutumları saptamaktır. Bu benlik Quiz'i de zaman tutumu ile üç tür kalıbı saptamak amacı ile geliştirilmiştir. Bu kalıplar U, C, S kalıplarıdır. U kalıbı zaman zorlaması duygusunu, C kalıbı zamanı sorun edinmeyi, S kalıbı zaman yönetimi konusunda benlik eleştirisini ortaya koymaktır" (Altınok, 1994:5,6).

Zamanın nereye, nasıl harcandığının cevabı, "zaman günlüğü" ile elde edilecek sonuçlara göre cevaplandırılabilir. Zaman günlüğü yazan bir yönetici, çalışmalarının gereksiz yere bölündüğünü, gereksiz yere başkaları tarafından meşgul edildiğini görebilecektir ve ona göre tedbir alma yoluna gidebilecektir. Yine zaman günlüğünü yazan bir yönetici, her gün yaptığı bir işin ne kadar zaman aldığını ortaya çıkartabilir. Böylece, zamanını yeniden düzenleyip, arta kalan o zamanı başka

etkinliklere harcayabilir. "Drucker'in (Öktem, 1993:220) dediği gibi, zaman doğru yönetilmiyorsa hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz."

Okul müdürü planlı çalışan bir kişidir. Planı olmayan bir yöneticinin yöneticiliği tartışılabilir. Çağdaş bir okul yöneticisi, hayati nitelikte, önemli olarak nitelendirilen işleri A, önemlileri B, sıradan işleri C olarak belirlemelidir. D olarak nitelendirilen gereksiz işler planlama grubuna alınmamalıdır. Planlama grubuna alınan işler de kendi aralarında önem sırasına (A1, A2, A3 biçiminde) konmalıdır.

Okulda zaman iyi kullanılırsa, okulun iklimi iyileşir ve öğrenmenin artmasına bir fırsat sağlar. Kabataslak bir zaman çizelgesinin hazırlanması da, problemlere alternatif çözüm getirmeye bir fırsat sağlar (Short ve Thayer, 1999:78).

Sevimsiz ve zor işlere optimum zaman ayrılmalıdır. Bunları, daha ileride ve daha yavaş olabilecek bir zamana bırakmak, işleri sadece daha sevimsiz ve zor kılar. En büyük ve zor işler pazartesi ya da salı gününe konulmalıdır. O zaman işgören, daha yüksek enerjiye sahiptir. İşleri erteleme, genellikle, kişinin kendi kendisini aldatmanın bir sonucudur. Yapılması gereken ve kişi için büyük öncelikler taşıyan işleri erteleme, normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlayabilir. Dale Carnegie bir keresinde şöyle yazmıştı: "Erteleme bir sorundur. Çünkü sizin için ve gelişmeniz için önemli olan işleri ihmal etmek ve geciktirmek, yolunuzu sürekli tıkayan bir engel haline gelir." Erteleme olası işi parçalara ayırmalı ve sorunun üstesinden gelinebilecek bölümleriyle her gün 10-30 dakika uğraşılmalıdır (Josephs, 1994: 53-57).

McCay (1963:13), şimdiki yöneticilerin zamanla yarıştıklarını, zaman engelini karşı ilerleyerek aktivitelerine hız verebileceklerini ve yöneticinin kendi görevinin artan karmaşıklığıyla yüz yüze gelerek zaman engelini yarıp geçmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Yönetimde zamanı iyi kullanma, başarılı olmanın etkili bir yoludur. Zamanı iyi kullanma ile ilgili bazı kuralları özetle şöyle sıralamak olanaklıdır:

- 1.Yöneticinin planlama yapması,
2. Yöneticinin yapması gerekmeyen işleri başkasına devretmesi,
- 3.Yöneticinin maiyetinde çalışanlara kendisiyle görüşebilmeleri için belirli bir saat tanınması,
- 4.Yöneticinin kendi odası yerine, toplantıları başkalarının odasında yapması,
- 5.Yöneticinin astlarıyla yapacağı toplantıları gerektiği zaman yapması ve toplantılara sadece gerekli olan kişileri çağırmasıdır.

Schuler'e göre, zamanı etkin kullanabilme ya da zaman yokluğunu azaltabilme hem stresi azaltır, hem de

başarıyı arttırır. Literatürde zamanın etkili kullanımını konusunda şu teknikler de salık verilmektedir (Balci, 1990:98-100) :

1. Zaman boşluklarını tanımlayıp doldurabilme,
2. İyi bir kayıt ve dosyalama sistemi geliştirme,
3. Önemli konular üzerinde yoğunlaşmayı engelleyen sorunlara izin vermeme, yetenekli olunan konular üzerine gitme,
4. "Hayır" demesini öğrenme. Başkalarından gelen ve çalışmayı öldüren çağrılara hayır diyebilme,
5. Zaman öldürücü ziyaretlerden kaçınma. "Zamanınız var mı? Şimdi meşgul müsünüz?" diye konuya ya da odaya girenlere dikkat etmek gerekir. Zamanın önemini kavramış kişilerin randevu isteyeceği unutulmamalıdır.
6. Bekleme zamanlarından yararlanma. Bankada, postanede, hastanede, durakta beklemek zorunda kaldığında öncelikleri kontrol etmek, önemli notları gözden geçirmek, yaratıcı düşünceye yönelmek mümkün olabilir.

Yönetimde zaman açısından verimi olumsuz etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir (Aytürk, 1990:156, 157):

1. Ziyaretçiler: Yönetimde ziyaretçiler (misafirler) yöneticilerin en büyük zaman tuzağıdır. Özellikle her gelene kapısı açık olan yöneticilerin hiç zamanı yoktur.
2. Gereksiz toplantılar: Yönetici, amir olarak zaman zaman toplantılara katılmak zorundadır. Ancak yapılan araştırmalara göre, toplantıların yarısı gereksiz ve faydasızdır. Özellikle, yöneticinin karar vermek istemediği ve sorumluluğu başkalarına yüklemek istediği toplantılar ile amaçsız ve gündemsiz yapılan toplantılar ve ayrıca sohbet veya tartışmalar yüzünden uzayıp giden ve bir sonuca varmayan toplantılar ilk sırayı almaktadır.
3. Kararsızlık: En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır. Çünkü yönetimde kararsızlık en büyük zaman kaybıdır. Oysa, hızla karar verildiğinde bile onu düzeltmek için zaman vardır. Ama geç karar verilirse bazen iş işten geçmiş olabilir.
4. Yetki tekelciliği veya merkeziyetçilik: Astlarına yetki devretmeyen bir yöneticinin elbette zamanı olamaz ve yönetimde rutin işler içinde boğulur kalır. Astları da boş oturur, zaman doldurur. Bu nedenle, yönetimde zaman kazanmanın ve zamanı iyi kullanmanın bir yolu da yetki devridir. Yetki devretmeyen bir yönetici yönetmiyor demektir.
5. Ast-üst ilişkilerindeki aksaklıklar: Özellikle yöneticinin astlarını sık sık makamına çağırması ve onları makamında bekletmesi önemli bir zaman kaybıdır. Oysa yöneticilerin vakti kadar, astların vakti de kıymetlidir. İşlerin sürekli ve düzenli yürütülmesinden astlar da sorumludur.

Yönetimde bürokratik iş ve işlemlerin başında yazışmalar gelir. Yöneticilerin çoğunda her evraka bizzat imza atma, gelen her evrakı görme ve havale etme geleneği vardır. Bu nedenle yöneticilerin vakitlerinin büyük bir bölümü, gereksiz evrak ve belgeleri imza etmek ve gelen her evrakı okuyup havale etmekle geçer. Oysa bu, vakit öldürmektir ve yöneticinin görevi de bu değildir. Çünkü yöneticinin yardımcıları rutin işlemleri ve işleri yönetici adına yerine getirmek için vardır. Her evrakı imza etmek ve havale etmek yöneticinin işsizliğinin ve beceriksizliğinin bir göstergesidir (Aytürk, 1990:158, 159).

Yöneticilerin zaman kaybına neden olan ve en çok gerekli olan bir sistem de dosyalamadır. Dosyalar, şüphesiz arandığında bulunmak için tutulur. Dosyalama ile ilgili bilgiler bilgisayara yüklenerek zamandan tasarruf edilebilir.

Ziyaretçiler, yöneticilerin en büyük zaman tuzağıdır. Bunun için de ziyaretçileri içeri almadan önce alınması gereken tedbirleri uygulamak gerekir. Bu ziyaretçiler astlar, akranlar, vatandaşlar veya iş ziyareti de olabilir.

Ziyaretçilerle ilgili olarak alınması gerekli tedbirler özetle şöyle sıralanabilir:

1. Sekreter (varsa), veya müdür yardımcılarında herhangi birisine randevuları düzenleme yetkisi ve sorumluluğunun verilmesi,
2. Belirli kabul saatlerin konulması,
3. Ziyaretçilerin (görüşme özel değilse) önce ilgili müdür yardımcılığı ile görüşmelerinin sağlanması,
4. Ziyaret süresini kısaltmak için, yöneticinin, ziyaretçiye odasının dışında, başka bir yerde kabul etmesi,
5. Randevu düzenlemekle görevli sekreter veya ilgili müdür yardımcısının gelen ziyaretçilere, müdürlerinin onlara ancak belirli bir süre ayırabileceklerini söylemesi,
6. Yöneticinin, gerektiğinde, önemli çalışmalar sırasında hiç kimsenin kendisini rahatsız etmesine izin vermemesi gerekir.

Yönetici, kapalı kapılar arkasında oturan bir kişi olmamalıdır. Ama tamamen açık kapı politikası da uygulamamalıdır. Yönetici ulaşılmayan bir kişi olmamalıdır. Bununla birlikte herkesin kapıyı açıp içeri girdiği bir kişi de olmamalıdır.

Roitman'e göre, eğitim yöneticilerinin, kendilerine ve kurumlarına verebileceği en önemli hediye, zamanlarını, eğitim kurumu yöneticisi rolü ile ilişki halinde buldukları kişi ve kurumların menfaatleri doğrultusunda en mükemmel ve akıllı bir biçimde kullanmalarınıdır (Hoscan, 1995:102).

Bu araştırma ile ilköğretim okullarını yönetmekle görevli bulunan okul müdürlerinin zaman yönetimine ilişkin algısı esas alınarak bir değerlendirmeye gi-

dilmiştir. Böylece, ilköğretim okulu müdürlerinin, kendilerini zaman yönetimi konusunda, geliştirme olanağı bulabileceği beklenmektedir.

### **PROBLEM CÜMLESİ**

İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, zaman yönetimine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

### **ALT PROBLEMLER**

1. İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin zamanı iyi kullanma ile ilgili kurallara ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin zaman tuzaklarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

3. İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden çalışabildikleri ortalama zamana ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

### **SAYILTILAR**

Araştırma ile ilgili sayılıtlar şöylece sıralanabilir: (1) Anketin kapsam geçerliği için uzman görüşleri yeterlidir. (2) Müdürler anketi yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.

### **SINIRLAMALAR**

Araştırma ile ilgili sınırlamalar şöyledir: (1) Bu araştırma, 1998-1999 öğretim yılında, Diyarbakır il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında en az bir öğretim yılı çalışmış olan müdürler ile sınırlıdır. (2) Bu araştırma bulguları, 1998-1999 öğretim yılını yansıtır.

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, araştırma için belirlenen evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve istatistiksel analiz ile ilgili açıklamalar yer almıştır.

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırma yöntemi, "betimleme-survey yöntemi"dir. Bu yöntem olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışan araştırmalarda kullanılır (Kaptan, 1991:59).

### **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini, 1998-1999 öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli müdürler oluşturmaktadır.

Diyarbakır il merkezinde toplam 60 resmi ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu resmi ilköğretim okullarından, random yöntemi ile 52 okul araştırmanın örneklemine seçilmiştir. Böylece, örnekleme alınan deneklerin evreni temsil etme oranı %86.66'dır.

## **VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ**

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Müdürlerin bu konudaki görüşleri ile literatürden (Aytaç, 1994; Aytürk, 1990) yararlanılarak anket taslağı oluşturulmuştur. Taslak anket formu, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanları ve ilköğretim okullarında görevli bulunan 15 ilköğretim okulu müdürlerinin görüşüne sunulmuş, gerekli düzeltmelerden sonra ankete son şekli verilmiştir. Bu uygulamadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, ölçme aracının anlaşılabilirliği ve amaca uygunluğu anlaşılmıştır. 16 madde, faktör analizi sonucu zaman yönetimi boyutunu oluşturan davranışları oluşturmuştur. Faktör yükleri 50'nin üzerinde olan maddeler anket kapsamına alınmıştır. Bir form olarak hazırlanan anket 17 maddeden oluşmaktadır. Ankete yer alan 17 maddenin zaman yönetimine ilişkin boyutlarının listesi şöyledir: "Zamanı iyi kullanma ile ilgili kurallar" boyutuna 1-11. sorular, "zaman tuzakları" boyutuna 12-16. sorular ve "mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden çalışılan ortalama zaman" boyutuna da 17. soru girmektedir. İlk boyuttaki puanlamada (1-11) sorulara verilen yanıtlar; "Hemen hemen her zaman (5), Çoğu zaman (4), Bazen (3), Seyrek olarak (2) ve Hemen hemen hiçbir zaman (1)" biçiminde derecelendirilmiştir. İkinci boyuttaki puanlamada ise tam tersine (12-16) sorulara verilen yanıtlar; "Hemen hemen her zaman (1), Çoğu zaman (2), Bazen (3), Seyrek olarak (4) ve Hemen hemen hiçbir zaman (5)" biçiminde derecelendirilmiştir. Bununla birlikte üçüncü boyuttaki (17.) soruya verilen yanıtlar ise; "A) 10 dakika, B)15 dakika, C) 20 dakika, D) 25 dakika, E) 30 dakika ve F) Diğer" biçiminde derecelendirilmiştir.

## **VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI VE İSTATİSTİKSEL ANALİZ**

Veri toplamak amacıyla geliştirilmiş olan anket 08.03.1999 - 28.04.1999 tarihleri arasında araştırmacı tarafından uygulanmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Bilgisayar ortamında SPSS programı ile çözümlenen veriler frekans, yüzde ve aritmetik ortalama olarak ifade edilmiş ve yorumlanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken I. bölüm için 1.00 - 1.79 arasındaki ortalama değerlerin "Hemen hemen hiçbir zaman"; 1.80 - 2.59 arasındaki ortalama değerlerin "Seyrek olarak"; 2.60 - 3.39 arasındaki ortalama değerlerin "Bazen"; 3.40 - 4.19 arasındaki değerlerin "Çoğu zaman" ve 4.20 - 5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise "Hemen hemen her zaman" derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir. II. bölüm için 1.00 - 1.79 arasındaki ortalama değerlerin "Hemen hemen her zaman";

1.80 - 2.59 arasındaki ortalama değerlerin "Çoğu zaman"; 2.60 - 3.39 arasındaki ortalama değerlerin "Bazen"; 3.40 - 4.19 arasındaki değerlerin "Seyrek olarak" ve 4.20 - 5.00 arasında yer alan ortalama değerlerin ise "Hemen hemen hiçbir zaman" derecelerinde yer aldığı kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorum yer almaktadır.

#### BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi "İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin zamanı iyi kullanma ile ilgili kurallara ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?" biçiminde ifade edilmişti. Bu deneklerin algılarına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, günlük ve haftalık işlerinizi önceden ne derecede planlıyorsunuz (1\*), görüşüne denekler 4.21 ortalama ile, maiyetinizde çalışanlara sizinle görüşmeleri için ne derecede belirli bir zaman ayırıyorsunuz (3), görüşüne 4.50 ortalama ile "hemen hemen her zaman" derecede katılmışlardır. Görüldüğü gibi, okul müdürlerinin "hemen hemen her zaman" planlı çalıştıkları saptanmıştır. Okul müdürü, planlı çalışan bir kimsedir ve planı olmayan bir yöneticinin yöneticiliği tartışılabilir. Bununla birlikte, yöneticinin maiyetinde çalışanlara kendisiyle görüşebilmesi için yine "hemen hemen her zaman" derecede belirli bir zaman ayırdığı ileri sürülebilir.

Sizin yapmanız gerekmeyen işleri ne derecede başkalarına devrediyorsunuz (2), görüşüne denekler 3.51 ortalama ile, astlarınızla yaptığınız toplantıları ne de-

recede gerektiği zaman yapıyor ve toplantılarınıza sadece gerekli kişileri çağırıyorsunuz (6), görüşüne 4.11 ortalama ile, başkalarının zamanını boşa harcamamak için ne derecede gereken özeni gösteriyorsunuz (7), görüşüne 4.15 ortalama ile müdür yardımcılarınız (görüşme özel değilse) sizden önce gelen ziyaretçilerle ne derecede görüşürler (9), görüşüne 3.40 ortalama ile ve çay saatlerinde öğretmen ve yardımcılarınızla ne derecede bir araya geliyorsunuz (10), görüşüne 3.50 ortalama ile "çoğu zaman" derecede katılmışlardır. Görüldüğü gibi, yöneticilerin, yapması gerekmeyen işleri "çoğu zaman" astlarına devrettikleri söz konusudur. Astlarına yetki devretmeyen bir yöneticinin, zamanı olmaz ve yönetimde rutin işler içinde boğulur kalır. Bununla birlikte, yöneticilerin astlarıyla yaptıkları toplantıları, çoğu zaman, gerektiğinde yapma yoluna gittikleri ve toplantılara sadece gerekli kişileri çağırdıkları söz konusudur. Diğer taraftan, başkalarının zamanını boşa harcamamak için "çoğu zaman" özen gösterdikleri, müdür yardımcılarının (görüşme özel değilse) kendilerinden önce gelen ziyaretçilerle görüştüğü ve çay saatlerinde öğretmen ve yardımcılarıyla bir araya yine "çoğu zaman" geldikleri ileri sürülebilir. Bu durum, bu gibi konularda, genellikle yöneticilerin zamanı iyi kullandıklarını ve başarılı olduklarını akla getirmektedir.

Kendi odanız yerine toplantıları başkalarının odalarında ne derecede yapıyorsunuz (4), görüşüne denekler, 2.78 ortalama ile, odanızda uzun zaman oturup, zaman çalan bir ziyaretçinizi dışarı çıkartmak için ilgili müdür yardımcınız içeri girip, ne derecede size bir toplantınızı veya randevunuzu hatırlatıyor (5), görüşüne 2.67 ağırlıklı ortalama ile, üst amirleriniz hariç önemli çalışmalarınız sırasında hiç kimsenin sizi rahatsız etmemesine ne derecede önem veriyor (11), görüşüne ise 3.00 ağırlıklı ortalama ile "bazen" derecede katılmışlardır. Bulgulardan

**Tablo 1**

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Kurallara İlişkin Frekans, Yüzde ve Ağırlıklı Ortalama Sonuçları

Anket Maddesi	Hemen hemen her zaman (5)		Çoğu zaman (4)		Bazen (3)		Seyrek olarak (2)		Hemen hemen hiçbir zaman (1)		X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	24	46.2	19	36.6	6	11.5	2	3.8	1	1.9	4.21
2	10	19.2	19	36.6	14	26.9	6	11.5	3	5.8	3.51
3	32	61.5	16	30.8	4	7.7	0	0	0	0	4.50
4	4	7.7	6	11.5	27	52.0	5	9.6	10	19.2	2.78
5	8	15.4	10	19.2	9	17.3	7	13.6	18	34.5	2.67
6	24	46.2	14	26.8	10	19.2	4	7.7	0	0	4.11
7	34	65.4	6	11.5	3	5.8	4	7.7	5	9.6	4.15
8	9	17.3	9	17.3	4	7.7	8	15.4	22	42.3	2.51
9	16	30.8	11	21.0	10	19.2	8	15.4	7	13.6	3.40
10	15	28.9	8	15.4	22	42.3	2	3.8	5	9.6	3.50
11	14	26.8	7	13.6	12	23.0	3	5.8	16	30.8	3.00

anlaşıldığı gibi, yöneticilerin kendi odaları yerine toplantıları başkalarının odalarında "bazen" derecede yaptıkları görülmektedir. Oysa, yönetici zamanına hasis davranmalı, kendi odası yerine toplantıları başkasının odasında yapmalıdır. Çünkü başkasının odasından çıkıp gitmek daha kolay olur. Bununla birlikte, yöneticinin odasında uzun zaman oturup, zaman çalan bir ziyaretçiyi dışarı çıkartmak için, ilgili müdür yardımcısının içeri girip, müdüre bir toplantısının veya randevusunun olduğunu "hemen hemen her zaman" hatırlatmalıdır. Diğer taraftan, yöneticiler, üst amirleri hariç önemli çalışmalar sırasında hiç kimsenin kendilerini rahatsız etmemesine "bazen" derecede önem vermeleri, onların bu davranışa pek dikkat etmediklerini akla getirmektedir.

Görüşmelere ve ziyaretlere ne derecede belli kabul saatleri koyuyorsunuz (8), görüşüne denekler 2.51 ortalama ile, "seyrek" derecede katılmışlardır. Oysa, görüşmeler ve ziyaretler yöneticinin en büyük zaman tuzağıdır. Bu nedenle yöneticiler, görüşmelere ve ziyaretlere "hemen hemen her zaman" derecede belli kabul saatleri koymalıdır.

## İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın ikinci alt problemi "İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin zaman tuzaklarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?" biçiminde ifade edilmişti. Bu deneklerin algılarına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, ziyaretçiler (misafirler) en büyük zaman tuzağı olarak algılandığından her gelen ziyaretçiye kapınız ne derecede açıktır(1), görüşüne denekler 2.00 ortalama ile, "çoğu zaman" derecede katılmışlardır. Görüldüğü üzere, okul müdürleri, en büyük zaman tuzağı olarak algılanan her gelen ziyaretçiye kapılarının çoğu zaman açık olduğunu belirtmektedirler. Oysa, her gelene kapısı açık olan yöneticilerin hiç zamanı yoktur. Ziyaretçileri içeri almadan önce alınması gereken tedbirler özetle şöyle sıralanabilir:

1. Sekreter (varsa), veya müdür yardımcılarında herhangi birisine randevuları düzenleme yetkisi ve sorumluluğunun verilmesi,

2. Belirli kabul saatlerinin konulması,

3. Ziyaretçilerin (görüşme özel değilse) önce ilgili müdür yardımcıları ile görüşmelerinin sağlanması gerekir.

Yönetici, kapalı kapılar arkasında oturan ve ulaşılmayan bir kişi olmamalıdır. Ama, tamamen açık kapı politikası uygulayan ve herkesin kapıyı açıp içeri girdiği bir kişi de olmamalıdır.

En büyük zaman kaybına neden olan kararsızlıkla karşı karşıya ne derecede geliyorsunuz (2), görüşüne denekler 3.67 ortalama ile "seyrek" derecede katılmışlardır. Oysa, yönetimde en büyük zaman hırsızı ve en büyük zaman kaybindan birisi de kararsızlıktır. Hızlı karar verildiğinde onu düzeltmek için zaman vardır, fakat geç karar verilirse iş işten geçmiş olabilir.

Merkeziyetçi yapının korunması ve yetkiyi tek elde tutarak zaman kaybına neden olan, yani yetkiyi devretmeme yoluna ne derecede gidiyorsunuz (3), görüşüne denekler, 3.38 ortalama ile "bazen" derecede katılmışlardır. Oysa, astlarına yetki devretmeyen bir yöneticinin elbette zamanı olmaz ve yönetimde rutin işler içinde boğulur kalır. Yönetici, yönetimde zaman kazanmanın ve zamanı iyi kullanmanın bir yolunun da yetki devri olduğunu bilmelidir. Yetki devretmeyen bir yönetici, yönetmiyor demektir.

Yönetici olarak zaman israfına yol açan gereksiz, amaçsız ve gündemsiz toplantıları ne derecede yapıyorsunuz (4), görüşüne denekler 4.65 ortalama ile "hemen hemen hiçbir zaman" derecede katılmışlardır. Bu da, zaman tuzaklarına yakalanmamanın önemli göstergelerinden birisidir. Yöneticinin amir olarak zaman israfına yol açan gereksiz, amaçsız ve gündemsiz toplantılar yapması yönetici için en büyük zaman tuzağıdır.

Yönetici olarak astlarınızı makamınıza çağırıp ne derecede gereksiz yere vakitlerini alıyorsunuz (5), görüşüne

Tablo 2

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Zaman Tuzaklarına İlişkin Frekans, Yüzde ve Ağırlıklı Ortalama Sonuçları

Anket Maddesi	Hemen hemen her zaman (5)		Çoğu zaman (4)		Bazen (3)		Seyrek olarak (2)		Hemen hemen hiçbir zaman (1)		X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	17	32.8	23	44.2	9	17.3	1	1.9	2	3.8	2.00
2	3	5.8	5	9.6	12	23.0	18	34.8	14	26.8	3.67
3	4	7.7	14	26.8	10	19.2	6	11.5	18	34.8	3.38
4	0	0	0	0	3	5.8	12	23.0	37	71.2	4.65
5	0	0	0	0	4	7.7	7	13.6	41	78.7	4.71

**Tablo 3**

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Mesai Saatleri İçerisinde Rahatsız Edilmeden Çalışabildikleri Ortalama Zamana İlişkin Frekans ve Yüzde Sonuçları

Anket Maddesi	10 dakika		15 dakika		20 dakika		25 dakika		30 dakika		Diğer
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	8	16.7	0	0	4	8.3	2	4.2	20	41.7	14 29.2

denekler 4.71 ortalama ile "hemen hemen hiçbir zaman" derecede katılmışlardır. Bu durum, yönetici için olumlu bir davranıştır. Çünkü yöneticinin astlarını sık sık makamına çağırması ve onları makamında bekletmesi önemli bir zaman kaybıdır. Oysa yönetici için zaman ne kadar önemli ise astlar için de zaman o kadar önemlidir ve işlerin sürekli ve düzenli yürütülmesinde astlar da sorumludur.

### ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın üçüncü alt problemi "İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden çalışabildikleri ortalama zamana ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?" biçiminde ifade edilmişti. Bu deneklerin algılarına ilişkin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ilköğretim okullarında görev yapan müdürler, mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden en fazla 30 dakika çalışabilmektedirler (% 41.7). Daha sonra bunu % 29.2 oranı ile "diğer" (ortalama 54 dakika) şıkkı izlemektedir. Bununla birlikte rahatsız edilmeden 15 dakikaya kadar çalışanlara ise rastlanmamıştır. Görüldüğü gibi, okul müdürlerinin mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden çalıştıkları süre oldukça az görülmektedir. Bu da, okul müdürlerinin randevulu çalışmadıklarına veya yetki devrine gereği gibi önem vermediklerine bağlanabilir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde alt problemlerin çözümlenmesi ile elde edilen verilere dayalı olarak sonuçlar çıkarılmış ve öneriler sunulmuştur.

#### SONUÇ

"İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, zaman yönetimine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?" biçimindeki temel problem için üç alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlara varılmıştır :

1. Okul müdürlerinin algılarına göre, "Zamanı iyi kullanma ile ilgili kurallar" boyutunda en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında "yöneticilerin maiyetinde çalışanlara kendileri ile görüşmeleri için hemen hemen her zaman derecede belirli bir zaman ayırdıkları ( $\bar{X}=4.50$ )" ve en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında ise "görüşmelere ve ziyaretçilere seyrek derecede belirli kabul saatlerinin konulduğu

( $\bar{X}=2.51$ )" davranışlar gelmektedir (Tablo 1).

2. Okul müdürlerinin algılarına göre, "zaman tuzaıkları" boyutunda en yüksek düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında "ziyaretçiler (misafirler) en büyük zaman tuzağı olarak algılandığı halde her gelen ziyaretçiye hemen hemen her zaman derecede kapılarının açık olduğu ( $\bar{X}=2.00$ )" ve en düşük düzeyde gösterdikleri davranışlar arasında ise "yöneticilerin astlarını makamına çağırıp gereksiz yere hemen hemen hiçbir zaman vakitlerini almadığı ( $\bar{X}=4.71$ )" davranışlar gelmektedir (Tablo 2).

3. İlköğretim okullarında görev yapan müdürler, mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden en fazla 30 dakika çalışabilmektedirler (% 41.7). Daha sonra bunu % 29.2 oranı ile "diğer" (ortalama 54 dakika) şıkkı izlemektedir. Bununla birlikte rahatsız edilmeden 15 dakikaya kadar çalışanlara ise rastlanmamıştır.

### ÖNERİLER

1. Görüşmeler ve ziyaretler, yöneticilerin en büyük zaman tuzağı olduğundan, yöneticiler, görüşmelere ve ziyaretlere her zaman belirli kabul saatleri koymalıdır ve sekreter (varsa), veya müdür yardımcılarında herhangi birisine randevuları düzenleme yetkisi ve sorumluluğu vermelidir.

2. Ziyaretçilerin (görüşme özel değilse) önce ilgili müdür yardımcılarını ile görüşmeleri sağlanmalıdır.

3. Okul müdürlerinin mesai saatleri içerisinde rahatsız edilmeden çalıştıkları süre oldukça az görüldüğünden, okul müdürleri randevulu çalışmalıdırlar ve yetki devri yoluna gitmelidirler.

4. Yöneticileri yetiştirmeye yönelik düzenlenen kurs, seminer ve konferans konuları arasında "zaman yönetimi" ile ilgili konulara da ağırlık verilmelidir.

### KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç (1994) *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:10.

Altınok, Vicdan (1994) "Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytürk, Nihat (1990) *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel Matbaacılık.

- Balcı, A. (1990) "Zaman Yönetimi", *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Ankara: C. 23, Sayı. 11:95-102.
- Hoscan, Ensari (1995) "Zaman Yönetimi", *Eğitim Bilimleri Dergisi*. İstanbul: M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi. Sayı. 7:97-103.
- Josephs, Ray (1994) *Zaman Yönetimi* (Çev. Özlem Koşar). Ankara: Epsilon Yayıncılık Hizmeti Tic., San., Ltd., Şti.
- Kaptan, S. (1991) *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri* (BAT). Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Karakoç, Nihat (1990) "İşletmelerde Etkililiği Belirleyen Bir Kaynak," *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Yeni Çağ Matbaası, Milli Prodüktivite Yayını. Sayı 2:33-44.
- McCay, James T (1963) *The Management Of Time*. America: Prentice- Hall, Inc.
- Öktem, M. Kemal (1993) "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması", *Amme İdaresi Dergisi*. Ankara: C. 26, Sayı.1:217-237.
- Shortt, Thomas L. and Yvonne V. Thayer (1999) "Black Scheduling Can Enhance School Climate". *Education Leadership*. Vol 56, No 4:76-81.
- Türkmen, İsmail (1994) *Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No 515.