

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
YÖNETİCİLİK GÖREVLERİNE AYIRDIKLARI
ZAMAN İLE ETKİLİ ZAMAN KULLANIMINI
ENGELLEYEN ETKENLER ARASINDAKİ
İLİŞKİ

ABDURRAHMAN TERZİ
04705002

TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR. ERKAN TABANCALI

İSTANBUL
2007

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
YÖNETİCİLİK GÖREVLERİNE AYIRDIKLARI
ZAMAN İLE ETKİLİ ZAMAN KULLANIMINI
ENGELLEYEN ETKENLER ARASINDAKİ
İLİŞKİ

ABDURRAHMAN TERZİ
04705002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 27.12.2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 20.02.2008

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Erkan Tabancalı
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ali İlker Gümüşeli
Yrd.Doç.Dr. Muharrem Köklü

İmza

İSTANBUL
ARALIK 2007

ÖZ

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK GÖREVLERİNE AYIRDIKLARI ZAMAN İLE ETKİLİ ZAMAN KULLANIMINI ENGELLEYEN ETKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Abdurrahman TERZİ

Aralık, 2007

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ve etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin yaş, cinsiyet, bitirdiği eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik ve zaman yönetimi eğitimi alıp almaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı değişkenlerinin etki edip etmediği, ayrıca okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Tarama modelindeki araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetici Görevleri Ölçeği” ve Aksoy tarafından geliştirilen “Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri 2006–2007 öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde 130 ilköğretim okulu müdürüne uygulanan anketle elde edilmiştir. Veriler, aritmetik ortalama, t-testi, bir boyutlu varyans analizi, LSD testi ve pearson korelasyon katsayısı yöntemleri ile bilgisayarla SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman, alt boyutlarının tümünde “çok”, zaman yönetim engellerinden etkilenme düzeyleri genel olarak “orta” düzeyde çıkmıştır. Yaş, cinsiyet, bitirdikleri eğitim düzeyi, toplam hizmet süreleri, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenlerine göre yönetici görevleri için ayırdıkları zaman arasında anlamlı fark bulunamamış, yöneticilik eğitimi alıp almamaları değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Yaş, cinsiyet, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekilleri, zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenlerine göre zaman yönetimi engellerinden şikayet düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamış, bitirdikleri eğitim düzeyi, yöneticilik eğitimlerinin olup olmaması, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmada ayrıca “işgören hizmetleri” ile “toplantıların gereksiz yere uzaması” ve “okunacak belgelerin çokluğu” ile “öğrenci hizmetleri” arasında negatif ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler : Zaman Yönetimi, Yönetici Görevleri, İlköğretim Okulu

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TIME PRIMARY SCHOOL DIRECTORS ALLOT FOR THEIR ADMINISTRATIVE DUTIES AND THE FACTORS HINDERING EFFECTIVE TIME MANAGEMENT

Abdurrahman TERZİ

December, 2007

The primary objective of this study is to find out whether the time allotted by primary school directors for their administrative duties and their being influenced by the factors hindering effective time management are affected by variables such as age, gender, education level, total length of service, administrative seniority, appointment type, whether they received training on administration, the source of the administration training and whether there is relationship between the time allotted by primary school directors for their administrative duties and the factors hindering effective time management.

In this research, which was designated as investigation model, “Administrator Duties Scale” which was developed by the researcher and “The Factors Hindering Effective Time Management Scale” which was developed by Aksoy have been used. The research data have been collected using questionnaires from 130 primary school directors in Gaziosmanpaşa, Şişli and Fatih districts of İstanbul in 2006-2007 academic year. The data have been analyzed statistically by “arithmetic mean”, “T-test”, “one way variance analysis”, “LSD test” and “Pearson Correlation Coefficient (r)” on the computer using SPSS pack.

The research has revealed that the time allotted by school directors for administrative duties is “much” at all the lower dimensions, and the degree of their being affected by factors hindering time management is generally “average”. It has been found that there is no significant difference between the time they allot for their administrative duties according to variables gender, education level, total length of service, administrative seniority and appointment type whereas there is significant difference according to variable whether they received training on administration. No significant difference has been found between their degree of complaining about time management obstacles according to variables age, gender, total length of service, administrative seniority, appointment type and whether they received training on time management whereas significant differences have been found according to variables education level, whether they received training on administration and the source of the training on administration. In the study it has also been found that there is negative correlation between “duties related to staff services” and “prolonging of the meetings needlessly”. Moreover another negative correlation has been found between “the excessive amount of the documents to be read” and “student services.

Keywords : Time Management, Administrator Duties, Primary School

ÖNSÖZ

Dünyada eğitime verilen önem her geçen gün artarak devam etmektedir. Türkiye’de de buna paralel olarak çalışmalar yürütülmektedir. Bu bağlamda temel eğitim olması nedeniyle ilköğretimin ayrı bir yeri vardır. Eğitim dediğimizde genelde aklımıza okul gelmektedir. Okulların başarılı ya da başarısız olması da okul müdürlerinin başarılı ya da başarısız olmalarıyla nitelendirilmektedir. Okul müdürünün başarılı olması okulun başarılı olması için gereklidir. Okul müdürlerinin başarılı olmaları da her insanda olduğu gibi, sınırlı olan zamanlarını daha etkili ve verimli kullanmaları ile olanaklı olacaktır. Bu nedenle araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ve etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin yaş, cinsiyet, bitirdiği eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik ve zaman yönetimi eğitimi alıp almaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı değişkenlerinin etki edip etmediği, ayrıca okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu araştırmanın da bu anlamda okul müdürlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada pek çok değerli bilim adamı ve eğitimcinin büyük katkıları olmuştur. Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında, yönlendirmeleri, eleştirileri ve moral destek açısından büyük katkıları olan başta danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı olmak üzere, eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilimsel bakış açısı kazanmamızda büyük emekleri bulunan Sn. Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli’ne en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu vesileyle, bu çalışmanın hazırlanması aşamasında oluşturdukları ortam ve gösterdikleri sabırla desteğini esirgemeyen eşim Nevin, çocuklarım Şeyma Betül ve Bedirhan’a da teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

İstanbul; Aralık, 2007

Abdurrahman TERZİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	Vi
TABLolar LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem.....	5
1.4. Sayıtlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	6
2. KURAMSAL BİLGİLER	7
2.1. Eğitim ve Okul Yönetimi.....	7
2.1.1. Okul Müdürlerinin Görevleri.....	9
2.2. Zaman Kavramı ve Önemi.....	10
2.3. Zaman Yönetimi ve Önemi.....	11
2.3.1. Yöneticilerin Zaman Kaybına Neden Olan Etkenler.....	14
2.3.1.1. Sosyal İlişkiler ve Bireysel Özelliklerden Kaynaklanan Zaman Kayıpları.....	15
2.3.1.1.1. Plansızlık.....	15
2.3.1.1.2. Ertelemek.....	15
2.3.1.1.3. Acelecilik.....	15
2.3.1.1.4. Açık Kapı Politikası, Hayır Diyememek.....	16
2.3.1.1.5. Kırtasiyecilik ve Verimsiz Okuma.....	16
2.3.1.1.6. Önceliklerin Belirsizliği.....	16
2.3.1.1.7. Dağınık Masa.....	17
2.3.1.1.8. Kararsızlık.....	17
2.3.1.1.9. Yetki Devrinden Kaçınma.....	17
2.3.1.2. Yöneticilerin İçinde Buldukları Organizasyondan Kaynaklanan Kayıpları.....	18
2.3.1.2.1. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri.....	18
2.3.1.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler.....	18
2.3.1.2.3. Uzun ve Gereksiz Toplantılar.....	19
2.3.1.2.4. Yetersiz Sekretarya Hizmetleri.....	19
2.3.2. Yöneticinin Zamanı Etkili Kullanma Yöntemleri.....	19
2.3.2.1. Yöneticinin Kendisini Yönetmesi.....	20
2.3.2.2. Planlamaya Önem Verme.....	20
2.3.2.3. Önceliklerin Belirlenmesi.....	21
2.3.2.4. Yöneticinin Kendini Örgütlemesi.....	21
2.3.2.5. Kesintilerin Ortadan Kaldırılması.....	22
2.3.2.6. Yetki Devri.....	23
2.3.2.7. Astların Zamanını Yönetme.....	24

2.3.2.8. Sekreterlerden Etkin Olarak Yararlanılması	24
2.4. İlgili Araştırmalar.....	24
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	24
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	27
3. YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Modeli.....	29
3.2. Evren ve Örneklem.....	29
3.3. Veri Toplama Aracı.....	29
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	29
3.3.2. Yönetici Görevleri Ölçeği	30
3.3.3. Etkili Zaman Kullanımını Engellleyen Etkenler Ölçeği.....	30
3.4. Verilerin Toplanması.....	31
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	31
4. BULGULAR VE YORUM.....	33
4.1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Frekans Dağılımı Bulguları ...	33
4.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ne Kadar Zaman Ayırdıklarına İlişkin Bulgular.....	36
4.3. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Bulgular.....	37
4.3.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	37
4.3.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	39
4.3.3. Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	40
4.3.4. Toplam Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	42
4.3.5. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular	44
4.3.6. Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine İlişkin Bulgular.....	46
4.3.7. Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular	47
4.3.8. Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine İlişkin Bulgular ..	48
4.3.9. Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular.....	50
4.4. Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engellleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	51
4.5. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlere İlişkin Bulgular.....	53
4.5.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
4.5.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	54
4.5.3. Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	55
4.5.4. Toplam Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	56
4.5.5. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular	57
4.5.6. Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine İlişkin Bulgular.....	59
4.5.7. Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular	59
4.5.8. Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine İlişkin Bulgular ..	60
4.5.9. Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular.....	62
4.6. Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zaman İle Etkili Zaman Kullanımını Engellleyen Etkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	63

5. SONUÇ	65
5.1. Sonuçlar.....	65
5.2. Öneriler.....	67
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	67
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	68
KAYNAKÇA	69
EKLER LİSTESİ	74
Ek 1. Anket Formu.....	75
Ek 2. Geçerlik Güvenirlik İstatistikleri.....	81
Ek 3. Anket Uygulama İzin Yazısı.....	98
Ek 4. Naciye Aksoy'dan Alınan İzin.....	103
Ek 5. Anket Uygulanan Okullar Listesi.....	104
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	33
Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	33
Tablo 3: Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	34
Tablo 4: Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı....	34
Tablo 5: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	34
Tablo 6: Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.	34
Tablo 7: Yöneticilik Eğitimi Olup Olmaması Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	35
Tablo 8: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	35
Tablo 9: Zaman Yönetimi Eğitimi Olup Olmaması Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	35
Tablo 10: Yönetici Görevleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	36
Tablo 11: Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	37
Tablo 12: Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	39
Tablo 13: Cinsiyete Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	39
Tablo 14: Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	40
Tablo 15: Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 16: Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	42
Tablo 17: Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	44
Tablo 18: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	44
Tablo 19: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 20: Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	47
Tablo 21: Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	47

Tablo 22:	Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	48
Tablo 23:	Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 24:	Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	51
Tablo 25:	Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	51
Tablo 26:	Yaşa Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	53
Tablo 27:	Yaşa Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 28:	Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	54
Tablo 29:	Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
Tablo 30:	Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	55
Tablo 31:	Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları.....	56
Tablo 32:	Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Tablo 33:	Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 34:	Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 35:	Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 36:	Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	59
Tablo 37:	Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	59

Tablo 38:	Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo 39:	Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 40:	Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları.....	61
Tablo 41:	Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	62
Tablo 42:	Yönetici Görevleri Değişkeni İle Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler İçin Pearson Korelasyon Matriksi.....	63
Tablo 43:	Yönetici Görevleri Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 44:	Eğitim Programları İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 45:	Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları	82
Tablo 46:	İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 47:	Okul İşletmesi İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları	85
Tablo 48:	Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları	86
Tablo 49:	Yönetici Görevleri Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	87
Tablo 50:	Eğitim Programları İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	87
Tablo 51:	Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	89
Tablo 52:	İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	90
Tablo 53:	Okul İşletmesi İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	93
Tablo 54:	Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İle İlgili Görevler İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	95
Tablo 55:	Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları	96
Tablo 56:	Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları....	97

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, araştırmanın amacı ve alt amaçları belirtilmiştir. Araştırmanın önemine, sayıltılarına ve araştırmayla ilgili sınırlılıklara yer verilmiş, ilgili tanımlamalar yapılmıştır.

1.1. Problem

Yirminci yüzyıl, dünyada birçok alanda hızlı değişmelerin ve yeniliklerin gerçekleştiği bir yüzyıl olmuştur. Bu değişme ve yenilikler, bireysel, toplumsal, kurumsal yaşam ve ilişkileri etkilediği gibi eğitim ve okulları da etkilemektedir. Sosyal değişmeleri yönlendiren dinamiklerden biri de bilgidir. Bilginin üretilmesinde, depolanmasında, paylaşılmasında, bilgisayarlar ve internet önemli bir yer tutmaktadır. Bilgi üretimi, giderek kısalan zaman aralıklarıyla sürekli ikiye katlanarak artmaktadır. Çeşitli bilim alanlarında üretilen bilgi, insan, toplum, işletme ve okul yaşamında da bazı değişmelere neden olmaktadır (Şişman ve Turan, 2004, 115).

Dünyadaki bu hızlı değişim ve gelişimin oluşturduğu yenilikleri izleyerek hayata geçirmek, kendi kapasitesini doğru değerlendirmek, toplumun fırsat ve olanaklarını verimli kullanmak, yeni durumlara uyum sağlamak, kendini ve içinde yaşadığı toplumu geliştirmek insanın eğitilmişlik düzeyi ile yakından ilgili görülmektedir. Bu nedenle, çağımızdaki bu dönüşümde en büyük görev eğitime düşmektedir (Kaykanacı, 2000, 1-2). Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum da okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir (Açıkalın, 1998, 2). Bu nedenle toplumun okullardan beklentisi yüksektir.

Bilgi, bir ulusun gerek askeri gerekse ekonomik gücü bakımından anahtar kaynak haline gelmiştir. Bu ise, ancak biçimsel bir süreç içinde, okul aracılığıyla elde edilebilecek bir bilgidir (Drucker, 1995, 236). Okul, bütün eğitim sistemlerinde eğitimin üretildiği yerdir. Üzerindeki tüm üst sistemlerin varlık nedeni olan okullar, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Eğitim sisteminin diğer parçaları okulu

yaşatmak için vardır (Başaran, 2000, 12; Akçay ve Başar, 2004, 172). Bir eğitim sisteminin etkililiği, temel sistemleri olan okulların etkili olmasına bağlıdır. Okulun etkililiği, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını, planlanan (tasarlanan ya da umulan) düzeyde gerçekleştirmesidir (Başaran, 2000, 12-13). Okul, bu amaçları dengeli olarak gerçekleştirmelidir. Bu yüzden okul yöneticileri toplumda çok önemli bir görev üstlenmişlerdir.

Okul yöneticilerinin görevi, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirecek şekilde; eğitim programlarını, öğrenci işlerini, personel hizmetlerini, okul işletmesini ve okul geliştirme hizmetlerini planlı bir şekilde yürüterek örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir (Bursalıoğlu, 1994, 6; Başaran, 1994, 118; Akçay ve Başar, 2004, 170-181). Yöneticiler bunu gerçekleştirdikleri oranda etkili olurlar.

Etkili yöneticilerin genelde etkili lider oldukları, özellikle de öğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır. Etkili yöneticilerin gösterdikleri şu işlevler bu yargıyı doğrular niteliktedir: öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık ve seçik olarak belirleme ve öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerken geçirme, öğretime ilgi ve destek verme ve personele dönük olma (Balcı, 2001, 127). Bunları gerçekleştirebilen yöneticilerin zamanlarını da etkili ve verimli kullandıkları anlaşılmaktadır.

Bütün yöneticiler, zamanlarının yetmediğinden, işleri bitiremediklerinden yakınmaktadırlar (Açıkalın, 1998, 114). Sanayileşmiş bilgi toplumlarında insanların hürriyet, para kadar zaman yokluğundan da şikâyetçi oldukları görülmektedir. Hayatı ifade eden paradan ziyade zaman olduğuna göre, herkesin zamanı verimli kullanabilme problemini çözmesi için çaba sarf etmesi beklenir. Zamanı denetlemenin yolu, insanın kendisini denetlemesinden geçer (Yılmaz, 1997, 135).

Zaman herkes için eşit, yerine konulamayan ve akışı yavaşlatılamayan tek kaynaktır. Para, insan gücü, yer ve malzeme kullanımının yanı sıra zaman da yönetimin kullandığı kıt kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu yüzden zaman, özellikle de yönetsel zaman, planlı bir şekilde kullanılmalıdır. Çalışanlar için günlük çalışma zamanları iş akışına paralel olarak planlanmıştır. Ancak yöneticilerin, genellikle kendi çalışma zamanlarını günlük olarak planlama alışkanlığının olmadığı gözlenmektedir (Türkmen, 1996, 2).

Verdikleri kararlar, örgütlerin sorumluluğunu üstlenen yöneticilerin zamanı etkin kullanmaları yönettikleri örgütün başarısını etkileyecek en önemli faktörlerden biridir (Seiwert, 1989' den aktaran Demir, 2003, 1). Dolayısıyla yöneticilik eğitimi ve yönetici geliştirme yaklaşımları arasında zaman yönetimi, giderek artan bir önem kazanmaktadır. Özellikle bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi, bilginin her geçen gün daha büyük hızla artması, daha da önemlisi iletişimin çok gelişmiş olması da, yönetim uygulamalarını hızlandırmıştır. Bu nedenle yöneticiler de artık daha etkili kararlar vermek, daha çok bilgiler edinmek, kısacası daha çok faktörü göz önünde bulundurarak daha çok çalışmak durumundadır. Bütün bunların sağlıklı biçimde yapılabilmesi ise, büyük ölçüde zamanın etkin ve verimli biçimde kullanılmasına bağlıdır (Fındıkçı, 1996, 126). Bu ise yönetici olacak kişilerin yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri ile mümkün olacaktır.

Ancak, Türkiye'de yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı, yönetimin bir meslek olduğu görüşü yaygınlık kazanamamıştır. Bu yüzden yöneticiler, genellikle başka mesleklerden seçilmektedir (Başaran, 1994, 117).

İlköğretim okulu müdürleri de, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde zaman zaman yapılan değişikliklerle atama şekli değiştirilse de, sonuçta öğretmenlik mesleğinden seçilmektedir (Kaya, 1993, 117). Böylece okul müdürü atamalarında yöneticilik eğitimi şartı aranmamaktadır. Dolayısıyla okul müdürü olan öğretmenler yöneticilik eğitimi almadan okul müdürü olduklarından zaman yönetimi ile ilgili de eğitim almamış olmaktadır. Öğretmenlikle ilgili lisans programlarında da zaman yönetimi dersi yer almamaktadır. Sadece Eğitim Fakültesi Öğretmen Yetiştirme Lisans Programlarındaki "Sınıf Yönetimi" dersinin ders tanımları içerisinde yer alan "sınıf içinde zaman kullanımı" konusu yer almaktadır (http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/ogretmen_yetistirme_lisans_programlari.htm, [08.05.2007]). Ancak bu yeterli olmamaktadır. Okul müdürlerinin zaman yönetimi bilgisi, becerisi ve uygulama yeterliğine sahip yöneticiler olmaları gerekmektedir. Bu açıdan, okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi, okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde önemli bir boşluğu doldurarak etkili okul yönetimi için katkı sağlayacaktır.

1.2. Amaç

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında ilişki var mıdır? Okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ve etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler, kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın bu genel amacı çerçevesinde, aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1. Okul müdürleri hangi yönetim görevine ne kadar zaman ayırmaktadır?

2. Okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zaman;

a) Yaşına,

b) Cinsiyetine,

c) Bitirdiği eğitim düzeyine,

d) Toplam hizmet süresine,

e) Yöneticilik kıdemine,

f) Yöneticiliğe atanma şekline,

g) Yöneticilik eğitimi alıp almamasına,

h) Yöneticilik eğitiminin kaynağına,

i) Zaman yönetimi eğitimi alıp almamasına göre farklılık göstermekte midir?

3) Okul müdürleri zamanı etkili kullanmayı engelleyen etkenlerden ne düzeyde etkilenmektedirler?

4) Okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler;

a) Yaşına,

b) Cinsiyetine,

c) Bitirdiği eğitim düzeyine,

d) Toplam hizmet süresine,

e) Yöneticilik kıdemine,

f) Yöneticiliğe atanma şekline,

g) Yöneticilik eğitimi alıp almamasına,

h) Yöneticilik eğitiminin kaynağına,

i) Zaman yönetimi eğitimi alıp almamasına göre farklılık göstermekte midir?

5. Okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Bu araştırmanın, resmi ilköğretim okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler ve bunlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile, Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü gibi ilgili kurumlara bilimsel bilgi olarak katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu bilimsel bilgi, Milli Eğitim bakanlığının Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı ile işbirliği yaparak eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreçlerinin belirlenmesi, ilgili yasa ve yönetmeliklerdeki düzenlemeler, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gibi konularda bilimsel dayanak olarak kullanılabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular okul müdürlerinin, yönetim görevlerine ayırdıkları zamanla ilgili mevcut durumlarının ne olduğunu bilmelerine, zamanı etkili kullanmalarına engel olan sebeplerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bunun sonucunda okul müdürlerinin, bir özdeğerlendirme yaparak, zamanı etkili kullanmalarına ve okulunda da bu yönde örnek olmaya çalışmasına sebep olacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Anket ve ölçeklere deneklerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2006-2007 öğretim yılı ile,
2. İstanbul İli (Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli İlçeleri) ile,
3. Resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların işlevsel tanımları aşağıda verilmiştir.

İlköğretim Okulu: İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve şişli ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarını kapsamaktadır.

Okul Müdürü: İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve şişli ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürleri kapsamaktadır.

2. KURAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde eğitim yönetimi, okul yönetimi ve zaman yönetimi ile ilgili kuramsal bilgilerden bahsedilmiş ve konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar özetlenerek verilmiştir.

2.1. Eğitim ve Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin eğitimdeki uygulaması olmakla birlikte, toplumun kendisinden çok şey beklediği okulun yönetimini de kapsamaktadır.

Literatürde eğitim yönetimi ve okul yönetimi ifadeleri bazen birbirini yerine kullanılmaktadır. Bunlardan eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifade olup bir insan bilimi olarak yarım yüzyılı geride bırakan, sosyal bilimlerdeki diğer gelişmelerden de etkilenmiş disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak okulun yönetimini kapsamaktadır (Şişman ve Turan, 2004, 99).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür (Aydın, 94, 169). Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır (Kaya, 1993, 45). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini eğitim politikaları ve örgütün amaçlarına ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayıp etkili bir biçimde kullanarak yaşatmaktır (Kaya, 1993, 43-44, Bursalıoğlu, 1994, 5-6).

Eğitim yönetimi yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geldiği gibi, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. (Bursalıoğlu, 1994, 5-6). Eğitim örgütü, sürekli değişen topluma liderlik yapabilmelidir. Bu misyonunun gerçekleştirilmesinde okullar büyük önem taşımaktadır; çünkü okullar, eğitim sisteminin topluma açılan penceresidir (Aksüt ve Aktaş, 2000, 83).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2003, 82-83).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademede de bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalın,1998, 3-4).

Okul, hiçbir toplumsal kurumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumudur. Kenarda değil dikkatlerin merkezindedir. Okulun toplumdaki bu kritik durumu, onun da topluma, toplumsal kurum ve kuruluşlara karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir (Aydın, 1994, 176). Okul, açık sistem yaklaşımı açısından çevresiyle etkileşen, onunla alış-veriş ilişkileri içinde olan bir örgüt olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla okul, söz konusu çevreden bağımsız olarak ele alınamaz ve çözümlenemez. Okulun çevresi, yakın ve uzak çevre olarak ele alınırsa, okulun yakın çevresini aileler, öğrenci velileri oluşturmaktadır. Uzak çevre olarak da okulun etkileşim içinde olduğu siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel çevreden söz etmek mümkündür. Okulun çevresiyle iyi ilişkiler geliştirmesi, çevrenin okula olabildiğince katkısının sağlanması önemlidir. Bu durum da büyük ölçüde okul müdürünün liderlik becerilerine bağlıdır (Şişman ve Turan, 2004, 109). Okulunu, sistem bütünlüğü içerisinde algılayıp çözümlenebilen okul müdürü, çevreyi, etkisini, çevreyi etkileme konumunu kabullenmekte zorluk çekmez (Açıkalın,1998, 32).

Türkiye’de 1924’ den sonra John Dewey, Türk eğitim sistemi ile ilgili hazırladığı raporda, okul müdürleri yetiştirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuş ise de, o günden bugüne “meslekte esas olan öğretmenliktir” yargısı benimsendiğinden eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda Milli Eğitim Bakanlığınca geçmişte ciddi bir girişimde bulunulmamıştır. Eğitim ve okul yöneticiliği başarılı öğretmenler arasından seçilerek atanmıştır (Şişman ve Turan, 2004, 105).

Türkiye’ de eğitim ve okul yöneticiliğine atamalar, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre,

öğretmenler arasından seçilip yapılmaktadır. Yönetmelik zaman zaman değiştirilmekte atamalardaki şartlar da değişmektedir. Bu durum da Şişman'ın da belirttiği gibi (2004, 21) Türkiye' de henüz eğitim yöneticisi yetiştirme işinin, bir türlü kurumsallaşamadığını göstermektedir.

2.1.1. Okul Müdürlerinin Görevleri

Çeşitli ülkelerde eğitim ve okullarla ilgili bazı belgelerde okul yöneticilerine ilişkin çeşitli iş tanımları görmek mümkündür. 1990' lı yıllarda kimi Batılı ülkelerde okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili olarak gündeme gelen bazı tartışmalar çerçevesinde söz konusu görevler yeniden tanımlanmaktadır. Yine bazı ülkelerde okul yöneticilerine daha çok yönetsel destek ve özerklik sağlamaya yönelik çalışmalar yapılırken okulun geliştirilmesi sürecinde de okul toplumunu oluşturan bütün üyelerin katılımına önem verilmekte, okulla ilgili yeniden yapılanma sürecinde okul yöneticilerinin liderlik rolleri üzerinde önemle durulmaktadır (Galton & Blyth, 1989'den aktaran Şişman, 2004, 23).

Okul müdürünün görevleri, kaynaklarda değişik başlıklar altında açıklanmaktadır. Taymaz (2000) bu görevleri, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, öğretim ile ilgili hizmetler, eğitim ile ilgili hizmetler ve okul işletmesi şeklinde, Başaran (2000) da, eğitim programının yönetimi, öğrenci kaynağının yönetimi, işgören kaynağının yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi, parasal kaynağın yönetimi olarak açıklamaktadır. Ender de olsa son zamanlarda bazı kaynaklarda, planlama sürecinin içerisinde yer alan okul geliştirme hizmetleri de okul müdürünün görevleri arasında sayılmaktadır. Akçay ve Başar (2004) da bu şekilde, eğitim programları, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri, okul işletmesi, okul geliştirme hizmetleri ile ilgili görevler şeklinde açıklamışlardır. Diğer yandan okul müdürünün, planlama, karar verme, örgütleme, koordinasyon, iletişim, denetleme, değerlendirme vb. yönetim süreçleri kapsamında yer alan görevleri bulunmaktadır (Şişman ve Turan, 2004, 111).

Yöneticinin görevlerini algılama biçimleri, onların başarıyla yerine getirilmelerini etkileyecektir. Yöneticilerin eğitim sistemini algılama biçimlerinin, onların sistemi amaçlarına göre yaşatmak olan görevlerini başarıyla yerine getirmelerini belirleyici rol oynayacağı söylenebilir. Yöneticilerin, yönetimin temel kavram ve prensiplerini

titiz bir şekilde, doğru ve olması gerektiği biçimde anlamaları sağlanmalıdır (Haimann, 1962'den aktaran Akçay ve Başar, 2004, 176).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin, 'Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu' başlıklı 60. maddesinde; "İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar" ifadesi ile okul müdürünün yapması gereken görevler belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinin Ağustos 2000 tarih ve 2508. sayısında, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı yapılmış ve bu görev tanımında ilköğretim okulu müdürlerinin görevleri 60 maddede sıralanmıştır.

Geleneksel anlamda, okul yöneticisi, mevcut yasa ve kurallar çerçevesinde okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, sonuçta okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba gösteren ve daha çok da mevcut durumu koruma ve sürdürme amacı güden bir yönetici olarak görülmektedir. Oysa çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticilikten öte liderlik davranışlarına daha çok vurgu yapılmaktadır (Şişman, 2004, 23).

2.2. Zaman Kavramı ve Önemi

Fransız yazar ve filozof Voltaire Zagid, A Mystery of Fate adlı eserinde bütün dikkatleri ilginç bir soruya yöneltir: Dünyadaki her şeyin en uzununu, en kısası, en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edileni ve en fazla pişmanlık duyulan, onsuz hiçbir şeyin yapılamadığı şey nedir? Verilen cevap "zaman" dır (Douglass, 1980'den aktaran Eroğlu ve Bayrak, 1994, 255). Zaman ebediyetin ölçüsü olması nedeniyle hiçbir şey ondan daha uzun değildir. Ayrıca, pek çok işin başarılmasında yetersiz görülmesi nedeniyle ondan daha kısa bir şey de yoktur. Diğer taraftan, zaman ele geçirilemeyen bir güneş ışını, buharlaşan bir yağmur damlasıdır. Bireyin fiziksel zamanı yakalaması, onu çalıştıracak duruma getirmesi ve kendisine ait olmasını sağlaması mümkün değildir (Eroğlu ve Bayrak, 1994, 255).

Zamanla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları;

Zaman, sözlük anlamıyla; bir eylemin içinde geçtiği, geçeceği ya da geçmekte olduğu süre olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 1998, 1662).

Zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle bir statik ortamda zaman olgusundan söz edilemez (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 6).

Açıklan'a göre zaman (1998, 114), arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanmasıdır. Zaman, olayları ölçebildiğimiz bir süreçtir.

Allan (1999) zamanı, bir şeyi yapmak için ihtiyaç duyulan belli bir dönem olarak ifade etmiş, herkes için bir günün 24 saat olduğuna dikkat çeken Douglass ise (1987) zamanı, yaşantımızda en demokratik görünen şeylerden biri olarak ele almış ve cinsiyet, ırk, inanç, yaş farkı gözetmeksizin tüm insanların aynı miktarda zamana sahip olduklarını belirtmiştir (Demir, 2003, 3).

Zaman paha biçilmez bir kaynaktır. Belirli bir ritimle amansızca akar gider. Geçen zamanı geri döndüremeyiz. Zaman demokratik bir şekilde paylaşılan bir kaynaktır. Hepimizin günde 24 saati, her haftada yedi günü vardır. Ne kadar zengin olduğumuz önemli değildir, Zamanı satın alamayız, biriktiremeyiz, ödünç alamayız, çalamayız, hiçbir şekilde değiştiremeyiz. Tek yapabileceğimiz sahip olduğumuz zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir (Scoot, 1995, 9). Zaman hepimiz için önemlidir ama özellikle yöneticiler için bu önem çok daha büyüktür. Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, kiralanması mümkün değildir (Can, 1992, 269).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için zamanı etkin olarak kullanmaya ihtiyaçları vardır. Tüketimi en kolay kaynaklardan biri olan zamanın etkin kullanımı sayesinde bireysel ve örgütsel verimliliğin artacağı tartışılmaz bir gerçektir (Sabelis, 2001'den aktaran Demir, 2003, 3).

2.3. Zaman Yönetimi ve Önemi

Günümüzde, tüm şiddetiyle ve baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim olgusu, örgütleri çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabette var olabilmeleri, örgütteki madde ve insan kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmaları, önemli

ölçüde sorumluluklarını üstlenen yöneticilerin doğru örgüt ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına, yapılması gereken en uygun değişiklikleri zamanında ve süratle yapmalarına bağlı olmaktadır. Ancak değişim ve gelişmelere bağlı olarak artan ve giderek daha da karmaşıklaşan iş ve faaliyetler, sınırlı zamanda pek çok işi yapmak durumunda olan yöneticilerin işini daha da zorlaştırmıştır. Yöneticilerin içinde buldukları koşullarda başarılı olabilmelerinin sırrı, yönetim zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktan geçmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticiler, mevcut zamanlarını etkin bir şekilde kullandığı takdirde başarıya ulaşabileceklerdir (Akatay, 2003, 201).

Hepimizin zamanla ilgili problemleri olmuştur. Zamanı ne hızlandırabilmeyi ne de yavaşlatabilmeyi başarmışızdır. Hep bunca zamanı ne yaptığımızı ve nasıl da su gibi akıp gidiverdiğini sorgulayıp durmuşuzdur kendimize. Aslında tek problem zaman değildir. Esas problem onun parmaklarımız arasından kayıp gitmesine engel olamamamızdan kaynaklanmaktadır; çünkü bize zamanı nasıl yönetmemiz gerektiği öğretilmemiştir. Hiçbir okulun eğitim programında zamanın nasıl kullanılacağına dair bir ders yer almamaktadır (Fry, 2001, 20).

Zamanın yetmemesi diye bir şey söz konusu değildir. Hepimizin gerçekten yapmak istediklerimizi yapmak için bir sürü zamanı oluyor. Eğer, birçok insan gibi işleri halletmek için çok meşgulsek bizden daha meşgul olup yine de bizden daha fazla iş halletmeyi başaran birçok insan olduğunu aklımızdan çıkarmamalıyız. Onların da bizden daha fazla zamanları yok. Sadece zamanlarını bizden daha iyi değerlendiriyorlar. Zamanı etkili kullanma, tıpkı bir araba kullanma gibi öğrenilebilen bir yetenektir. Böylece zamanın kölesi değil, efendisi olarak hayatımızı istediğimiz şekilde değerlendirebiliriz (Lakein, 1995, 12-13).

Zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Koch, 1998, 147' den aktaran Akatay, 2003, 31).

Zaman yönetimi, çeşitli kaynaklarda değişik şekillerde tanımlanmıştır; Zaman yönetimi bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Zaman yönetimi, zamandan daha ziyade yönetimle ilgilidir (Özdemir, 2000, 109). Zaman yönetimi,

zamana hakim olmak, zamanı durdurmak, yavaşlatmak, hızlandırmak değil, zamanın nasıl harcandığının, nasıl harcanabileceğinin değerlendirilmesidir. Belli bir zaman içinde hangi iş ve etkinliklerin yapılacağıın tespit edilmesi ve bunların yönetilmesidir (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 32).

Amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır (Uğur, 2000, 18).

Zaman yönetimi, amaçlara ulaşmak, yapılan işleri denetlemek, kişinin kendi motivasyonunu geliştirmek açısından önemli görülen bir kişisel performansı geliştirme tekniğidir (Arkış, 1996, 43'den aktaran Ölçer, 1999, 130).

Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir (Açıkalin, 1998, 115).

Yapılan tanımlarda zaman yönetiminde ortak nokta, bireylerin zamanı nasıl kullandıkları ve zaman içerisinde yapılanların nasıl yapıldığıyla ilgili olmasıdır.

Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamak, zaman kullanımıyla yakından ilgilidir. Zamanı etkili ve verimli kullanmak, zaman problemleri ile baş edebilmek, zaman kullanımında sıkıntılara düşmemek artık etkili yöneticilerin aranılan özellikleri arasında gösterilmektedir. Bu haliyle yönetici zamanına hükmedebilen, zamanını verimli kullanabilen kişidir (Güçlü, 2001, 97-98).

Önemli olan çok çalışmak değil, sınırlı zamanı etkili kullanmaktır. Zamanı etkili kullanmanın bir yolu vardır ve bu formülün adı zaman yönetimidir. Herkesin zamanı eşittir. Önemli olan bu zamanın ne kadarının kullanıldığıdır. Bu açıdan zaman yönetimi belli bir süreyi en verimli şekilde kullanmayı, zamanı kontrol etmeyi öngörür. Burada bireyin önceliklerini ve hedeflerini belirlemek gerekir. Hedefleri ve öncelikleri ortaya koyamamak yerini önemsiz konulara kaptırır. Zamanımızı daha etkin biçimde yönetmek ve kontrolü elimize almak zorundayız. Zamanımızı iyi değerlendiremediğimiz için bir moral bozukluğu ve verimsizlik yaşarız. İşimizi tamamlayamayız, erteleriz veya daha çok çalışırız. Geç saatlere kadar çalışmak bir stres oluşturur. Sonuçta kalitesi düşük işler ortaya çıkar (Efil, 2006, 130).

Zamanın etkin kullanılmasıyla kişiler daha işler üretip, genel olarak olayları denetim altında tutabilir, ayrıca zamanlarını ve enerjilerini daha iyi ve verimli kullanabilirler. Bu gerçekleştiğinde ise, elde edilen zaman; daha ayrıntılı planlar yapılması, yeni fikirler yaratılması ve yeni projeler başlatılması, becerilerin geliştirilmesi, kişilerin

kendileriyle ilgilenmesi ve kişisel ilgi alanlarının geliştirilmesi gibi yararlı biçimlerde kullanılabilir (Ölçer, 1999, 130-131). Böylece özellikle de yöneticiler zamanı etkin kullanmakla örgütünün amaçlarını gerçekleştirebilecektir. Zamanlarını iyi yönetmemeleri de diğer örgüt çalışanlarını da etkileyecek bu da örgüte olumsuz yansıyacaktır.

2.3.1. Yöneticilerin Zaman Kaybına Neden Olan Etkenler

Yöneticilere zaman kaybettiren etkenlerin belirlenmesi zaman yönetimi açısından önemlidir. Bu etkenler zaman tuzakları, zaman hırsızları, zaman tüketicileri gibi adlarla da anılmaktadır.

Tanımlanmış hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için zamanın etkin kullanımı önemlidir. Hedefin yakalanması başarı için zorunludur (Akgemci ve diğ., 2003, 77). Bu nedenle başarılı olmak isteyen bireyler etkin zaman yöneticileri olmalıdırlar. Ne yazık ki, zaman tüketicileri veya tuzaklarının etkin denetimi için pek çok engel vardır. Ancak zaman tüketicilerinin bir kez tanımlanması durumunda nedenleri açık bir şekilde belirlenebilir ve çözümlerinin gerçekleştirilmesi hiç de zor değildir (Mackenzie, 1995, 37'den aktaran Akgemci ve diğ., 2003, 77).

Zaman tuzağı, zamanın etkin kullanımının önündeki engellerdir. Yöneticiler ve bireyler çeşitli nedenlerle zaman tuzağına düşerler. Bu nedenlerin en önemlileri şunlardır: Kararsızlık, bölünmeler, önceliklerin yer değiştirmesi, sürüncemede bırakma, bürokrasi, mükemmeliyetçilik, kişisel yaşama vakit ayırmama, planlamaya gereken önemin verilmemesi veya aşırı planlama, belirsiz hedefler, okunacak belgelerin biriktirilmesi, önceliklerin yokluğu, yetersiz işgücü, kendini işe verememe, işe geç gelme, bozuk iletişim, aynı anda birden çok işe girişme, uyum sağlayamayan sekreterler, moral bozukluğu, yetersiz bilgi, yorgunluk, ani kararlar, kötü dosyalama sistemi, yetki devretmeme, herkesi işin içine katma, yetenekli eleman yokluğu, hayır diyememe, karşısındakini dinlememe, sevilme korkusu, ziyaretçilerle görüşme, telefon görüşmeleri, çeşitli toplantılar, yazılı iletişim, zor sorunlardan kaçma, dağınık çalışma ortamı vb (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 59-60).

Yöneticilerin zaman kaybına neden olan etkenler; sosyal ilişkiler, bireysel özellikler ve yöneticilerin içinde buldukları organizasyonun yapısından kaynaklanabilir (Akatay, 2003, 62; Akgemci ve diğ., 2003, 77; Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 60).

2.3.1.1. Sosyal İlişkiler ve Bireysel Özelliklerden Kaynaklanan Zaman Kayıpları

Yöneticilerin sosyal ilişkiler ve bireysel özelliklerinden kaynaklanan zamanın etkin kullanılmamasına neden olan etkenler şu şekilde özetlenebilir.

2.3.1.1.1. Plansızlık

Planlama, hakkında en çok konuşulan fakat en çok ihmal edilen bir konudur. Çoğu yönetici, “işlerinizi planlar mısınız” sorusuna, “planlamak istiyorum, ancak zamanım olmuyor” şeklinde cevap vermektedir. İşte planlama yapılmadığı takdirde işler zamanında bitmemekte ve bunun sonucunda işleri planlamaya zaman kalmamaktadır (Erdem, 1997, 14).

Plan yapılmadığında, acaba yapacağım/yapmam gereken başka bir iş var mıydı düşüncesi insanın zihnini sürekli meşgul eder ve strese sokar. Yine plansızlık sonucu son anda akla gelen yapılması gerekli işler de en büyük stres kaynağıdır ve yapılan işte de verim düşük olur.

2.3.1.1.2. Ertelemek

Erteleme genellikle, kendi kendimizi aldatmanın bir sonucudur. Yapılması gereken büyük öncelik taşıyan işleri ertelemek, normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlayabilir. Sahip olunan zamanın yapılması gerekenlere yetmeyeceği düşüncesi, motivasyonu felç eder. Hiçbir şey yapmamak ya da önemsiz şeyler yaparak vakit geçirmek, esas yapılması gerekenleri birbirinin üstüne yığar. Genelde de yöneticiler istenilmeyen işleri erteleme yoluna gider, ama onları ertelemek ortadan kaldırmaz. Bir işi yapmak için son dakikaya kadar beklemeyi alışkanlık haline getirmek, yapılacak işin muhtemelen kalitesiz veya en azından yapılabilecekten daha kalitesiz olmasına neden olacaktır (Josephs, 1997, 55-60).

2.3.1.1.3. Acelecilik

Bazı bireyler zaman baskısından hoşlanırlar. Bunlar aceleci bir tavır takınarak kendilerini sürekli olarak bir şeyler yapmak zorunda hissederler. Bu kişiler A Tipi Kişilik özelliklerine sahip olan bireylerdir. Aceleci tavır zaman yönetimine ters düşmektedir. Zamanlarını iyi yöneten ya da kullanan bireyler, işlerini belirli bir plan ve programa göre gerçekleştirdikleri için aceleci ve telaşlı olmazlar. Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem sonucudur (Akgemci ve diğ., 2003, 77-78).

2.3.1.1.4. Açık Kapı Politikası, Hayır Diyememek

Açık kapı politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır bir durumda bulunması anlamında kullanılmaktadır. Açık kapı politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı da olmaktadır (Erdem, 1997, 19). Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır (Karabulut, 1996, 91'den aktaran Erdem, 1997, 19).

“Her an hazır” yönetici için kendi işini yapmak, hedeflerini ve önceliklerini düşünmek, öncelikli işleri başarmaya konsantre olmak imkansızdır. Kapının kontrol edilebildiği zaman, istenilen ve ihtiyaç duyulanların yapılabildiği zamandır (Josephs, 1997, 119).

Zaman yönetimi uygulamaları konusunda en etkili anahtar “hayır” diyebilmektir ve bunu yapabilenler başarılı olurlar (Atkinson, 1997, 217'den aktaran Erdem, 1997, 19). İşe yaramayan görüşmelere “hayır” diyemeyen ve başkalarının ricalarıyla kendi işlerinin dışındaki işleri yapan yöneticiler, kendi işlerini yapmaya zaman bulamayacaklardır (Erdem, 1997, 19).

2.3.1.1.5. Kırtasiyecilik ve Verimsiz Okuma

Kırtasiyecilik önemli bir zaman kaybettirici faktördür. Bazı yöneticiler çalışma masalarının üzerinde o an çalıştıkları konu ile ilgisi olmayan çok değişik şeyler bulundururlar. Bunlar yöneticilerin çalıştığı konu üzerindeki dikkatini dağıtır, işin yavaşlamasına ve üretkenliğin sınırlanmasına neden olur. Bazı dokümanların okunması da gereğinden fazla zaman alır. Bunda okuyucunun dikkatini tam verememesi, tekrar okuma, gereksiz bilgileri okuma ya da okuyup okumamadaki kararsızlığın rolü vardır (Erdem, 1997, 17-18).

Atkinson'a göre teknoloji daha fazla kağıt kullanmayı beraberinde getirmiştir. Fakslar, bilgisayar çıktıları, bilanço programları, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar vb. katlanarak çoğalmaktadır. Bunlar sistemli bir şekilde düzenlenemediği, işe yaramayanlar atılmadığında karışık bir durum sergileyerek yöneticinin verimliliğini kısıtlamaktadır (Akgemci ve diğ., 2003, 82).

2.3.1.1.6. Önceliklerin Belirsizliği

Bireysel ve örgütsel zaman yönetiminde, zaman tuzaklarından birisi de önceliklerin yer değiştirmesidir. Önceliklerin yer değiştirmesi, aynı zamanda yapılacak işlerin

çokluğu anlamına gelir (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 76). İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek ve acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur. Öncelikleri belirleyemeyen ve bunları sıralayamayan yöneticiler, daha çok gündelik işlerle uğraştıklarından, önemli işlere zaman ayıramayacaklardır (Erdem, 1997, 15).

2.3.1.1.7. Dağınık Masa

Yöneticilerin üçte birinin düzensizlik sorunu bulunmaktadır; bunun bir belirtisi de karışık bir masadır. Kağıt yığınlarının arasında, önem kazanan bir şeyi aramak ve bulmak, toplantıya gerekli kağıtlar ve gündem olmadan gitmek; dağınık masa alışkanlığından kaynaklanan, yöneticiye zaman kaybettiren ve üzerinde baskı yaparak gerginliği artıran bir etkidir. Ara sıra zaman ayırarak masanın üzerini temizlemek de çözüm değildir. Bunun için bir sistem oluşturulmalı, işe yarayacak olanlar dosyalanmalı, diğerleri çöpe atılmalıdır (Scoot, 1995, 34-41).

2.3.1.1. 8. Kararsızlık

Kararsızlık genelde, yapılmakta olunan iş veya çözülmeye çalışılan sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaktan kaynaklanır. Kararsızlığın nedeni bazen de bir karar vermenin riskli oluşu ve kişilerin başarısız olmayı sevmemeleridir. Kararsızlık, belirsizliği oluşturur ve iş yapmanın önündeki en büyük engeldir (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 85-86). Hızla karar verildiğinde gerekirse düzeltmek için zaman kalacak, geç verilen kararı düzeltmek de olanaksız hale gelecektir (Öktem, 1993, 224).

2.3.1.1.9. Yetki Devrinden Kaçınma

Tek otorite olma istek ve anlayışı, her şeyi kendisinin yapması gerektiği inancı, yöneticiyi yetkiyi paylaşmama anlayışına götürür (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 100). Mackenzie' e göre (1989, 165) yöneticinin yetki devrinden kaçınması önündeki şu engellerden kaynaklanmaktadır:

1. Bizzat uygulamayı tercih etmek.
2. Herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek.
3. “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak.
4. Güvensizlik.
5. Sevilmeme korkusu.
6. Hatalara karşı hoşgörülü olmamak.

7. İşte ya da yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak.
8. Astlara güvenmemek.
9. Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmellik tutkusu.
10. İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması.
11. Sorumlulukla orantılı yetki vermemek.
12. Görevlerin niteliğinden emin olmamak.
13. Astları geliştirme eğiliminde olmamak.
14. Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek.

2.3.1.2. Yöneticilerin İçinde Buldukları Organizasyondan Kaynaklanan Kayıplar

Organizasyondan kaynaklanan zaman tuzakları; uzun telefon görüşmeleri, beklenmeyen ziyaretçiler, uzun ve gereksiz toplantılar, yetersiz sekreteryaya hizmetleri gibi durumlardan kaynaklanır.

2.3.1.2.1. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri

1876 yılında Alexander Graham Bell telefonu icat ettiği zaman dünyaya en değerli araç sunduğunu düşünmüştür. Bir gün, insanların kendisinin bu olağanüstü icadını bir işkence aletinden başka bir şey göremeyeceklerini hiç aklından geçirmemiştir (Scott, 1993, 271'den aktaran Ünlü Bayramlı, 2006, 62). Çağdaş iletişim araçlarının en başında gelen telefon, kaynak ve hedef arasında kanal rolü görmesi, karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazandırması gibi yararları olmasına karşın, gereksiz kullanımı, zaman kaybının da temel kaynağıdır. Yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği görülmüştür. Başka bir araştırmada da yöneticilerin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Can, 1992, 274-275).

2.3.1.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler

Sosyal ilişkilerimizin ve çalışma hayatımızın bir gerçeği olarak ortaya çıkan ziyaretler bazen önemli zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle, ziyaretlerin çalışmayı engelleyecek, düşünce ve çabaları ortada kesecek kadar ileri gitmemesine dikkat edilmelidir (Eroğlu ve Bayrak, 1994, 266-267). “Yalnız bir merhaba demeğe geldim” ziyaretlerine izin verildiği sürece zaman israfı kaçınılmaz

olacaktır (Can, 1992, 275). Ziyaretçiler, geliş nedenine göre ilgili görevlilere havale edilmedikçe ve kalış süresi nazikçe sınırlandırılmadıkça yöneticinin çalışması kesintiye uğramaktadır (Öktem, 1993, 223).

2.3.1.2.3. Uzun ve Gereksiz Toplantılar

Toplantılar, yöneticilerin zamanını çalan ancak etkili performans için çok gerekli olan etkinliklerdir. Zamanı çarçur eden toplantılar, hem yöneticinin kendi düzenledikleri, hem de katıldıkları toplantılar olabilir. Toplantıların gerekli olup olmadığı, herkesin bu toplantıya katılması zorunlu mu ve bütün toplantı boyunca orda kalması gerekiyor mu? Bunların belirlenmesi ve uygulamanın buna göre yapılması gerekir. Yararsız toplantıların en kötü yanı, sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir (Scoot, 1995, 76-77).

Konuyla ilgisi olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticilerin zamanını alan tuzaklardır (Jones, 2000, 70'den aktaran Akatay, 2003, 73).

2.3.1.2.4. Yetersiz Sekreterya Hizmetleri

Programlama, öncelikleri belirleme gibi işlerde, hiç kimse bir yöneticiye, en kısa zamanda en yüksek verimi sağlayabilmesi için günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda, iyi bir sekreterden daha fazla yardımcı olamaz (Josephs, 1997, 86). Yönetici, sekreterlik hizmetlerinden en etkili biçimde yararlanmalıdır. Bu süreç, zaman yönetimi konusunda, sekreterin de düzenli olmasını zorunlu kılmaktadır; çünkü sekreter kendi zamanını yönetebiliyorsa, yöneticisinin de zamanını yönetmesine yardımcı olabilecektir (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 92).

2.3.2. Yöneticinin Zamanı Etkili Kullanma Yöntemleri

Örgütün sahip olduğu kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmede başarılı olmak istiyorlarsa zamanlarını en etkin şekilde kullanmak zorundadırlar (Yılmaz ve Aslan, 2002, 25). Yönetici zamana hükmedemezse etkili bir yönetim sergileyemez. Bunun için, zamanın iş performansını olumlu ve olumsuz etkilemesi değerlendirilmeli, zamanın ekonomik ve verimli kullanımı sağlanmalıdır (Ölçer, 1999, 130). Zamanını etkili ve

verimli kullanması gereken yöneticinin genel kabul görmüş aşağıdaki yöntemleri dikkate alması gerekir.

2.3.2.1. Yöneticinin Kendisini Yönetmesi

Kendimizi yönetmek zaman kontrolünün püf noktasıdır. Bu, zaman konusunda etkili alışkanlıklar kazanmak ve bunları uygulamak demektir (Hibbard and Landrum, 1987, 78'den aktaran Erdem, 1997, 23). İnsanın kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, kendini tanıması başarı için gereklidir. Çünkü başkalarını denetlemek isteyen bir yöneticinin önce kendini tanıması gerekir (Eroğlu ve Bayrak, 1994, 260). Zamanın programlanması zorunludur. Kendimizi daha olumlu biçimde yönlendirebilmemiz için boşuna harcadığımız zamanı somut olarak görmeliyiz. Kendimizi görmedikçe, zaman tuzaklarının hep kendi dışımızda olduğuna inanırız. Ancak, dürüst ve açık bir zaman çizelgesi, bize bu gerçeği gösterebilir. Böylece zamanın hiç kuşulanmadığımız bir kaç düşmanını anlamış oluruz (Mackenzie, 1989, 35). İşlerin uzun zaman alması yöneticinin kendisinden kaynaklanıyor olabilir. Bunu değerlendirip gören yöneticinin bu tür olumsuz alışkanlıklarını hızla terk etmesi gerekir (Can, 1992, 271). İşe başlarken zaman kaybetmeden başlamak, işleri sürüncemede bırakmak alışkanlığından vazgeçmek gerekir. Yapılacak iş ya da çözümlenecek sorunların önem sırasına göre ele alınıp bitirilmesi, önemli ve acil iş ayrımının iyi yapılarak önemli olanlara ağırlık verilmesi, günlük işlerin süresini belirleyip ona uymaya çalışılması önerilmektedir (Öktem, 1993, 224).

2.3.2.2. Planlamaya Önem Verme

Planlama, geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya bütünüyle ortadan kaldırır, dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlar, ekonomik işletmeye yol açar ve kontrolü kolaylaştırır (Koontz-Donnell, 1964, 79-81'den aktaran Bursalıoğlu, 1994, 98). Yönetim olayı planlama ile başlar. Başarılı bir planlama yöneticiye zaman kazandırır. Bunun için yöneticinin önce amacını belirleyip, amaca ulaşmak için yapılacak işleri ve nasıl yapılacağını belirlemesi ile gereksiz işlere zaman harcamayacaktır (Can, 1992, 272). Ancak planlama yapılırken iş kesintilerine de makul süreler ayrılmalıdır. İş kesintilerine hiç zaman ayrılmadığında, o zaman ufacık bir iş engelleyici şey yöneticinin canını sıkacaktır. İş kesintileri hesaba katılarak planlama yapılırsa, o zaman ekstra çalışmayla planın önünde gitmek daha mutlu edecek ve performansa da olumlu yansiyacaktır (Allan, 1999, 238). Bir önceki günün

sonunda planın yapılması, yarınki önceliklere odaklanmayı ve yarım kalmış işlerin düzenlenmesini sağlar. İnançlı bir şekilde günün gerçekten bir ya da iki önemli işinin bitirmeye karar verilmesi, bu görevlerle toplantıda görüşecekmiş gibi ilgilenmeyi tasarlamak, geri kalan görevlerin ne zaman yapılacağını tasarlayıp bu planı yardımcılara da söylemek gerekir (Adair, 2003, 28-29). Yapılan çalışmalar, yöneticilerin planlamaya biraz daha fazla zaman ayırmaları durumunda uygulamada daha az zamana gereksinim duyduklarını ve böylece zaman kazanabildiklerini ortaya koymaktadır (Seiwert, 1989, 45’ den aktaran Akgemci ve diğ., 2003, 115).

2.3.2.3. Önceliklerin Belirlenmesi

Yöneticinin sahip olduğu zaman, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yapması için yeterli olmaz (Mackenzie, 1989, 69). Zamanı etkili kullanma konusunda ilk yapılması gereken hususlardan birinin “her şeyin yapılamayacağı” gerçeğinin kabul edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olacaktır. İkinci husus ise, öncelikleri tanımlamadır. Öncelikler temeli üzerinde hareket etmek daha kolaydır (Douglass, 1980’ den aktaran Eroğlu ve Bayrak, 1994, 263). Yönetici faaliyetlerini listeleterek öncelikleri belirlemelidir (Can, 1992, 172; Öktem, 1993, 225). Listede faaliyetlerin kimler tarafından yapılacağı ve hangi tarihlerde yapılması gerektiği de belirlenmelidir.

Bazı kişiler listelerinden yapabildikleri kadar çok sayıdaki maddeyi yerine getirirler. İşlerin büyük bir kısmını yapmış olurlar ama yaptıklarının çoğu önceliği düşük ve kolay işlerdir. Bazıları ise listenin başından başlayıp sırayla ilerler, onlar da neyin önemli olduğunu atlarlar. En iyi yol listedeki her maddeyi önceliklerine göre değerlendirmek, devredebilecekleri başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi tamamlamaya çalışmaktır (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 132).

2.3.2.4. Yöneticinin Kendini Örgütlemesi

Örgütteki temel görevlerinden birisi faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütleme olan bir yönetici, bunları en etkili bir şekilde yerine getirebilmek için, önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir. Bunun için de kullanışlı bir çalışma alanı ve ortamı, düzenli bir masa, etkili iletişim ve iyi bir dosyalama sistemine önem vermelidir (Can, 1992, 272).

Yöneticinin kendisini örgütlemesi konusu içerisinde erteleme alışkanlığından kurtulmak, bu alışkanlıktan kurtulmak için ve diğer işlerinde kararlı olması, ayrıca güne başlarken zor ve sevimsiz işleri öncelikle yapması önem taşımaktadır (Erdem, 1997, 29).

Ayrıca, yöneticilerin zamanlarının küçümsenmeyecek bölümünü yazışmaların aldığı gözlenmektedir. Acele olan yazışmaları yanıtlayarak diğerlerinin günün son saatine bırakılması zaman kaybını önleyebilir. Bu konuda bilgisayardan en üst düzeyde yararlanmak ta zamandan önemli oranda tasarruf sağlar (Öktem, 1993, 225).

2.3.2.5. Kesintilerin Ortadan Kaldırılması

Yöneticilerin işleri çeşitli nedenlerle sık sık kesilmektedir. Kesinti oluşturan kaynaklar üç ana grupta toplanabilir (Can, 1992, 274).

Telefonlar: Telefon şüphesiz pek çok işimizi kolaylaştırıyor da bazen tamamen telefonsuz kalmak isteriz. Önemli olan telefonu zaman kazandıracak şekilde kullanabilmektir. Yöneticiler kendileri telefon açacağında, telefonu çevirmeden önce gerekliliğini tartmaktır. Arama amacını net olarak belirlenmesi, birden fazla konu görüşülecekse başlıkların not alınması, konuşma sırasında gereksiz konulara girilmemesi zaman tasarrufu sağlayacaktır (Josephs, 1997, 129-130).

Telefonun oluşturduğu gereksiz zaman kayıplarının önlenmesinde en önemli yollardan birisi telefonlara önce sekreterin çıkmasını sağlamak, böylece gerekli ve gereksiz olanları süzmek. Böyle bir imkan bulamıyorsak telesekreterli telefon kullanarak, talepleri otomatik kaydetmek gerekir. Böylece çalışmalarımız telefonlarla parçalanmayacak, uygun bir zamanımızda topluca dinleyerek gereğini yapmak mümkün olabilecektir. Ayrıca gerekli gereksiz bir sebeplerle günün en verimli saatleri telefon konuşmalarıyla geçirilmemelidir (Abay, 2000, 350-352).

Ziyaretçiler: Yöneticinin genellikle, bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilme olanağı yoktur. Bu yüzden sekreterlerine yetki vermesi gerekir. Sekreterlik mesleğinin önemli inceliklerinden biri de yöneticisini kiminle görüştürüp, görüştürmeyeceğine karar verebilmektedir. Ziyaretçi kabulleri konusunda sekreteri yetkilendirdikten sonra, ziyaretlerle işlerin bölünmemesi için belirli kabul saatleri konulmalıdır. Ziyaretçi kabullerinde aşağıdaki yöntemlerin kullanılması, zaman yönetimine katkı sağlayacaktır.

1. Ziyaretçilerle odanın dışında buluşmak,
2. Ayağa kalkarak konuşmak, yöneticinin işinin olduğunun anlaşılmasını sağlayacaktır.
3. Sekreterin ziyaretleri denetlemesi sağlanmalı,
4. Ziyareti zamanla sınırlamak,
5. Astlarla, kendi ofislerinde görüşmeye çalışmak (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 206-207).

Toplantılar: Kuruluşlar toplantısız yönetilemezler. Çünkü yöneticiler bilgi alışverişinde bulunmak, grup kararları almak, yaratıcı çözümler bulmak, bilgi toplamak, grup içinde işbirliği sağlamak ve takım çalışması yapmak gibi bir takım nedenlerle toplantıya gereksinim duyarlar (Ferner, 1995, 173'den aktaran Akatay, 2003, 133). Gereksiz toplantı yapılmaması, toplantıya kimin katılacağına iyi saptanması, toplantının yapılma amacının ve gündeminin belirlenmesi, üst düzey toplantıların sayısının en aza indirilmesi, toplantıya katılanların sayısının sınırlanması, sürenin sınırlandırılması ve zamanında başlanıp zamanında bitirilmesi gerekmektedir (Eroğlu ve Barak, 1994; 267; Öktem, 1993, 226).

2.3.2.6. Yetki Devri

Bir örgütsel birimde, yöneticinin, kendi başına en küçüğüne varıncaya kadar her sorunla ilgilenip çözümleyerek üstesinden gelebilmesi kolay olmadığı gibi, olası da değildir. Yöneticinin görevi, yönetmek; yani yapılmasını sağlamaktır. Yetki devri, her şeyin astlara bırakılması değil; aksine, işlerin etkin biçimde gerçekleşmesini sağlamak üzere daha alt nitelikteki karar yetkisi için astlara sorumluluk vermektir (Uluğ, 2001, 98-99). Yönetici her işi ben daha iyi yaparım düşüncesinde olmamalıdır (Can, 1992, 276). Yönetici tüm işleri kendisi yapmaya kalkarsa asıl görevi olan yöneticilik görevini yapmadığı anlamına gelir. Yetki devri yöneticiye iki türlü avantaj sağlamaktadır. Birincisi, yöneticiler yapmak zorunda oldukları görevlerin bir kısmını astlarına devrederek, kendileri daha önemli konularla ilgilenebilmek için zaman ayırabileceklerdir. İkincisi ise yetki devri yoluyla astların kendilerini geliştirme ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlamaktır (Tengilimoğlu ve diğ., 2003, 210-211). Yetki devri, sonuçlar yönünden, kişinin bizzat yapabileceği şeylerden kontrol edebileceği daha geniş bir alana geçiştir. Başarılı bir yetki devriyle, verim üç

katına çıkacak, sonuçlar başkalarının ortak çabalarıyla oluşacaktır (Mackenzie, 1989, 169).

2.3.2.7. Astların Zamanını Yönetme

Yönetici, astlarından etkili biçimde yararlanabilmelidir. Astlarda “zaman duyarlılığı geliştirmek” de yine yöneticinin görevleri arasındadır. Yönetici, astlarını zaman planlaması konusunda yetiştirmeli, bu konuda örnek davranışlar sergilemelidir (Uluğ, 2001, 100). İşlerin hem kaliteli hem de hızlı bitirilmesi, bir örgütte herkese başarı duygusu kazandırdığı gibi, morali de yükseltir. Zaman yönetimine kişisel değil de, ekip çabası olarak bakılırsa, zamanlarını iyi kullanan elemanların etkinliği ve verimliliği ortaya çıkar (Yılmaz ve Aslan, 2002, 35).

2.3.2.8. Sekreterlerden Etkin Olarak Yararlanılması

Sekreterler günümüzde yöneticilerin profesyonel yardımcıları durumuna gelmişlerdir. Yöneticilerin zamanı yönetme konusundaki en önemli avantajı sekreterinin olmasıdır. Çünkü sekreterler, günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda, kesintileri kontrol etmede, randevuların düzenlenmesinde, yazışmalarda ve daha bir çok işlerde yöneticilere yardımcı olurlar (Erdem,1997, 35). Bir sekreterin, yöneticinin sorumluluk ve faaliyetlerini tam olarak bilme, ziyaretçilerle gerektiği şekilde ilgilenebilme, belgeleri sistematik olarak ayırma ve düzenli şekilde dosyalama, yazışmalarla ilgili bilgi ve becerilerinin olması gerekmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994, 270). Ayrıca, zaman yönetimi konusunda sekreterlerin de eğitilmesi, yöneticinin zamanını etkili kullanmasına katkı sağlayacaktır (Can, 1992, 278). Böylece yönetici de görevlerini daha etkili yapabilecektir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yurt içinde yapılan araştırmalardan ilki “Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri” isimli çalışmadır. Aksoy (1993) tarafından yapılmıştır. Araştırmada genel lise müdürlerinin günlük ortalama çalışma sürelerinin 600 dakika olduğu, bunun da 10 saatlik bir süreye eşit olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin en çok zaman ayırdıkları ilk üç yönetim işinin % 19,3 ile

personel, % 18,1 ile eğitim öğretim, %16,8 ile öğrenci işleri olduğu belirtilmiştir. Bunları sırasıyla % 12,3 ile okul-çevre, % 12,1 ile okul işletmeciliği, %10,5 ile yazı işleri ve % 11 ile diğer işler izlemiştir.

Araştırmada lise müdürlerinin % 60,5'i yetenekli eleman yokluğu, % 50'si bir anda birden fazla iş yükleme, % 47,4'ü toplantıların gereksiz yere uzaması, % 46,1'i fiziksel ve zihinsel yorgunluk, % 42,1 i davetsiz ziyaretçilerin “çok” düzeyinde zamanlarını etkili kullanmalarını etkilediklerini belirtmişlerdir. Müdürlerin % 40,8'i okunacak belgelerin çokluğunu “orta” düzeyde engel olarak görürlerken, çoğunluğu tarafından günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı, okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü, sekreter olmayışı, günlük plan yapmama, yetkileri yardımcılara devredememe ve fiziksel olanakların sınırlılığı engel olarak görülmemiştir(Aksoy, 1993, s 35-81).

Açıklan (1998, 123) tarafından yapılan araştırmada, müdürlerin bir haftalık çalışma zamanlarını eylemlere ve yönetim süreçlerine göre harcama süreleri; eğitim-öğretim(program) % 21, tören-toplantı-ağırlama % 14, büro işleri % 9, öğrenci işleri % 9, yapım onarım donatım araştırma geliştirme % 9, özel işler % 8, personel işleri % 7, çevredeki kurumlarla ilişkiler % 7, dinlenme % 5, kendini yetiştirme % 4, haberleşme % 4, mali işler % 3 olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda okul müdürlerinin en çok zaman ayırdıkları iki yönetim işlevi, eğitim-öğretim ve tören-toplantı-ağırlamalardır. En az zaman ayırdıkları üç yönetim işlevi ise mali işler, haberleşme ve kendini yetiştirmedir. Süreç boyutunda, okul müdürleri, planlama için harcadıkları zamanın iki katını denetleme için harcamaktadırlar. Tüm özenlerine karşı, okul müdürlerinin günlük çalışma sürelerinin 6,5 saat civarında olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir araştırma, Alkan (1999) tarafından Ankara ili Nallıhan ilçesinde “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri” adıyla yapılan araştırmadır. Araştırmada yönetsel etkinlikler ayrılan ortalama süreye göre; personel işleri % 19,5, öğrenci işleri % 15,4, eğitim-öğretim işleri % 14,3, okul-çevre işleri 12,8, okul işletmeciliği % 13,4, yazı işleri % 13,3, diğer işler % 11,3 şeklinde sıralanmıştır (Alkan,1999, 50).

Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel zamanlarını etkili ve verimli kullanmalarını etkileyen etmenler arasında sekreter olmayışı, fiziksel olanakların

sınırlılığı, fiziksel ya da zihinsel yorgunluk, bir anda birden fazla iş yüklenme, yetenekli eleman yokluğu birinci derecede önemli görülmüştür. Daha alt nedenler arasındaki önem sıralaması ise, gereksiz telefon görüşmeleri, okunacak belgelerin çokluğu, yetki devredememe, günlük plan yapmama, gürültü, davetsiz ziyaretçiler, toplantıların gereksiz yere uzaması şeklinde olmuştur (Alkan, 1999, 94,95).

Yurtiçinde yapılan bir başka araştırma da Kaykanacı (2000, 262) tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman adlı araştırmadır. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre: yönetim işlerini planlama; derslerin amaçlarına uygun olarak yürütülmesini sağlama; başarının değerlendirilmesi, eğitsel etkinlikler ile ilgili konular; öğrenci kayıt kabul devam-devamsızlık işleri; personele uygun çalışma ortamı hazırlama; uyumlu ve dengeli iş bölümü yapma; güvenlik; donanım, bina işleri; defter ve dosyaların tutulması, okul aile iş birliği; okulu çevreye tanıtmaya; tören ve toplantılara katılma işleri; okul müdürlerince pek çok derecede önemli bulunmuş ve çok zaman alan konular olmuştur.

En az önem verilen işler: derse girme, yatılılık bursluluk ve hizmetiçi programlarının düzenlenmesi olmuş, en az zaman harcanan işler ise, özel eğitime muhtaç öğrencilerle ilgilenme; öğrenci servisi, halk okuma kursları düzenleme; hizmetiçi eğitimi; yatılılık işleri olarak bulunmuştur.

Gümüşeli (2002, 30-31) tarafından yapılan 2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri adlı bir araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin bir haftalık zaman dilimi içerisinde en fazla zaman ayırdıkları konuların sırasıyla personel ile ilişkiler, öğrenci yönetimi ve disiplini, öğrencilerle etkileşim ile araç-gereç temini ve okul binasının yönetimi gibi görevlerden oluştuğu belirlenmiştir. En az zaman ayırdıkları görevler ise, emniyet ve güveni sağlama, okul bütçesinin yönetimi, il/ilçe personeli ile etkileşim ve il/ilçe milli eğitim müdürlüğünce verilen özel görevler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir başka araştırma ise Akçay ve Başar (2004, 170-197) tarafından yapılan araştırmadır. Araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetsel işlevlere dayalı görevleri yerine getirmek için ayırdıkları zaman ve bu görevleri önemli görme derecelerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Türkiye'deki 12 il ve bu illerden belirlenen 105 ilçedeki 1510 ilköğretim okulu müdürü ile yapılan araştırmada, okul

yönetimi işlevlerine dayalı görevlerden en fazla zaman ayrılan görevlerin okul işletmesine dayalı görevler olduğu, onu işgören hizmetleri, okul geliştirme, eğitim programları ve öğrenci hizmetlerine yönelik görevlerin izlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy (1993) tarafından geliştirilen anketi veri aracı olarak kullanarak bir araştırma da Arazsu (2005) tarafından yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları ortalama zaman; personel işleri % 23,4, öğrenci işleri % 13,4, eğitim öğretim işleri % 15,4, okul-çevre işleri % 13,1, okul işletmeciliği % 11,6, yazı işleri % 12,1, diğer işler % 11 olarak bulunmuştur.

Araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarının etkili kullanımını en çok etkileyen etkenler; toplantıların gereksiz yere uzaması, memur olmayışı, yetenekli eleman yokluğu, fiziksel olanakların sınırlılığı, bir anda birden fazla iş yükleme ve davetsiz ziyaretçilerdir. En az düzeyde etkilendikleri etkenler ise günlük plan yapmama, yetkilerini yardımcılara devredememe, günlük işlerde yönergelerin olmayışı olarak tespit edilmiştir (Arazsu, 2005, 25,57).

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Davis'in yaptığı araştırmada (1986, 63'den aktaran Açıklık, 1998, 122) Tennessee eyaletinde, ilköğretim müdürlerinin zamanlarını ayırdıkları öncelikleri ile ideal öncelikleri karşılaştırılmıştır. Buna göre ilköğretim müdürlerinin beklenen ve uygulamadaki zaman öncelikleri aşağıdaki şekli ile birbirinden farklı bulunmuştur.

<u>Görev Alanları</u>	<u>Uygulamadaki öncelik sıralamaları</u>	<u>İdeal zaman öncelik sıralaması</u>
Okul işletmeciliği	1	3
Personel işleri	2	2
Öğrenci etkinlikleri	3	4
Öğrenci davranışları	4	7
Program geliştirme	5	1
Büro işleri	6	9
Planlama	7	5
Üst Yönetim	8	8
Mesleki gelişim	9	6

Tanner ve diğlerleri (1991, 203-222'den aktaran Arazsu, 2005, 23)'nin Birleşik Devletler'de 580 lise müdürünün katılımıyla gerçekleştirdikleri, zaman yönetimi tekniklerinin müdürlerin stres düzeylerine etkilerini inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar yönetim işlevlerini; planlama, örgütleme, emir, kontrol, iletişim ve karar verme olarak ele almışlardır. Çalışmada zaman yönetimi tekniklerinin kullanılmasının zamanı boşa harcamasını kontrol edeceği ve bu sayede stres düzeylerinin azalacağı tezinden yola çıkılmış fakat araştırma sonunda araştırmaya katılan lise müdürlerinin stres düzeyleri ile zaman yönetimi tekniklerini kullanma derecesi arasındaki ilişki bağımsız çıkmıştır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması alt bölümleri ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının saptanması için tarama modeli ile yapılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2006-2007 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde bulunan 156 resmi ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni belirlenirken, ilçelerdeki okul sayıları dikkate alınmıştır. Gaziosmanpaşa ilçesinde 78, Fatih ilçesinde 47, Şişli ilçesinde 31 olmak üzere, araştırmanın evrenindeki 156 okul müdürünün tamamına veri toplama aracı ulaştırılmış, ancak 137 tanesi okul müdürlerince doldurulup geri dönmüş, 7 tanesi ise eksik veya hatalı doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 130 veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın evreninin tamamına ulaşıldığı için ayrıca örneklem alınmamıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu”, araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetici Görevleri Ölçeği” ile Aksoy tarafından geliştirilen “Zamanı Etkili Kullanmayı Engelleyen Etkenler Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu demografik özelliklerin belirlenmesinde kullanılmıştır. Bu özellikler okul müdürlerinin yaş, cinsiyet, bitirdikleri eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimi olup olmaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı, zaman yönetimi eğitimi olup olmaması bilgilerini kapsamaktadır (Ek 1a).

3.3.2. Yönetici Görevleri Ölçeği

Araştırmacı tarafından, 2508 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde yer alan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı” nda listelenen görevler irdelenerek, literatür taraması ve uzman görüşleri de alınarak oluşturulan ölçek; ilköğretim okulu müdürlerinin görevleri ile ilgili olarak yapmaları gereken işlerin ne kadar zamanlarını aldığını belirlemeye yönelik 87 maddeden oluşmaktadır. “Çok az”, “Az”, “Orta”, “Çok”, “Pek çok” şeklinde seçenekler verilmiş, beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır (Ek 1b).

Araştırma evreninin 156 okul müdüründen oluşması nedeni ile ölçeğin ön uygulaması yapılmadan doğrudan evren üzerinde uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapılandırması araştırmacı tarafından literatürde yapılan sınıflama ve uzman görüşleri esas alınarak yapılmış ve eğitim programları, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri, okul işletmesi, okul geliştirme hizmetleri ile ilgili görevler şeklinde 5 alt boyut oluşturulmuştur.

Elde edilen veriler üzerinde ölçek geliştirme istatistikleri olarak madde analizi amacıyla rit (item-total korelasyon) ve rir (item-remainder) katsayıları hesaplanmış bu sonuçlara göre bütün boyutlardaki tüm önermeler manidar bulunmuştur. Her boyut için hesaplanan Cronbach katsayıları çok yüksek düzeyde bulunmuştur (Ek 2; Tablo 43-48).

Önermelerin ayırt etme gücünü sınamak için üst ve alt çeyrekler arası t testi uygulanmış, bu analize göre bütün boyutlardaki tüm önermeler manidar bulunmuştur (Ek 2; Tablo 49-54).

Bu iki yöntemle yapılan madde analizine göre hazırlanan ilk formun bütün önermeleri manidar bulunarak ölçeğin son hali değişmemiştir.

Tüm bu analizlere göre ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

3.3.3. Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Ölçeği

Aksoy (1993) tarafından literatür taraması sonucu oluşturulan ölçekte; etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlere yer verilmiştir. Etkenlerden müdürlerin etkilenme derecelerini belirlemek amacıyla “Hiç”, “Az”, “Orta”, “Çok”, “Pek çok” şeklinde seçenekler verilmiş, beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır (Ek 1c). Ölçeğin kullanımı ile ilgili olarak Aksoy’dan e-mail yoluyla izin alınmıştır (Ek 4).

Elde edilen veriler üzerinde ölçek geliştirme istatistikleri olarak madde analizi amacıyla rit (item-total korelasyon) ve rir (item-remainder) katsayıları hesaplanmış bu sonuçlara göre tüm önermeler manidar bulunmuştur. Ölçek için hesaplanan Cronbach katsayısı yüksek düzeyde bulunmuştur (EK 2; Tablo 55).

Önermelerin ayırt etme gücünü sınamak için üst ve alt çeyrekler arası t testi uygulanmış, bu analize göre bütün boyutlardaki tüm önermeler manidar bulunmuştur (EK 2; Tablo 56).

Bu iki yöntemle yapılan madde analizine göre hazırlanan ilk formun bütün önermeleri manidar bulunarak ölçeğin son hali değişmemiştir.

Tüm bu analizlere göre ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri literatür taraması ve örnekleme giren okul müdürlerine veri toplama aracının uygulanması yoluyla elde edilmiştir.

Veri toplama çalışmaları sırasında araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar gözden geçirilmiştir.

Literatür taraması çalışması ile elde edilen bilgilerle araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kuramsal çerçeve ile birlikte araştırmada kullanılacak veri toplama aracının belirlenmesi doğrultusunda alt yapı oluşturmuştur.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi için İstanbul Valiliğinden onay alındıktan sonra (Ek 3a) Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürleri ile görüşülerek ilçelerindeki resmi ilköğretim okulu müdürlerine veri toplama aracının üst yazı ile gönderilmesi sağlanmış ve doldurmaları istenmiştir (Ek 3b). Toplam 156 okul müdürüne veri toplama aracı gönderilmiş ve 137’si geri dönmüştür. Veri toplama aracının geri dönüş oranı % 87,82 olarak gerçekleşmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Uygulanan veri toplama aracının toplanması sonucunda elde edilen 137 veri toplama aracı, kodlama işlemine başlamadan önce birer birer gözden geçirilmiştir. Yapılan incelemede veri toplama aracının 7 tanesi eksik veya hatalı doldurulduğundan, değerlendirme dışı bırakılmış ve kalan 130 veri toplama aracı üzerinden işlem yapılmasına karar verilmiştir. Veri toplama araçlarından elde edilen veriler kullanılabilirlik denetiminden geçirildikten sonra, bilgisayara aktarılmış ve analizler için gerekli hesaplamalar bilgisayarda SPSS paket programdan yararlanılarak yapılmıştır.

Her iki ölçekteki madde seçenekleri beşli Likert tipi ölçeğe göre puanlanmıştır. Okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ile zamanı etkili kullanmayı engelleyen etkenlerin düzeylerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında ölçeklerde kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak 5.00–4.20 (her iki ölçekte de pek çok), 4.19–3.40 (her iki ölçekte de çok), 3.39–2.60 (her iki ölçekte de orta), 2.59–1.80 (her iki ölçekte de az), 1.79–1.00 (her iki ölçekte de çok az) aralıkları kullanılmıştır. Veriler üzerinden yapılan istatistiksel işlemler, bu puanlamaya göre yapılmıştır.

Öncelikle hem yönetici görevleri ölçeği, hem de zamanı etkili kullanmayı etkileyen etkenler ölçeğinin alt boyutları ile birlikte aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak, bir ve üçüncü alt probleme ait yorumlara yer verilmiştir. İkinci ve dördüncü alt problemin çözümlenmesi ve yorumlanmasında, her iki ölçekte de, okul müdürlerinin cinsiyet, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimi alıp almama ve zaman yönetimi eğitimi alıp almama değişkenlerine göre farklılaşmanın çözümlenmesinde ve yorumlanmasında bağımsız gruplar t-testi, yaş, bitirdikleri eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik eğitiminin kaynağı değişkenlerine göre farkın çözümlenmesinde ve yorumlanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında ortaya çıkan farkın kaynağını bulabilmek için LSD testi yapılmıştır. Beşinci alt problemin çözümlenmesi ve yorumlanmasında pearson çarpım moment korelasyon (r) katsayısından yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde okul müdürlerinden veri toplama aracıyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Frekans Dağılımı Bulguları

Araştırmaya katılan 130 okul müdürünün cinsiyet, yaş, eğitim düzeyleri, toplam hizmet süreleri, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekilleri, yöneticilik eğitimleri olup olmaması, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimlerinin olup olmaması değişkenlerine göre aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 1: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	10	7,7
Erkek	120	92,3
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan kişilerin, %92,3'ü erkek (120 kişi) ve %7,7'si (10 kişi) kadınlardan oluşmuştur (Tablo 1).

Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Yaş	f	%
21-30	5	3,9
31-40	28	21,5
41-50	56	43,1
51 yıl ve üstü	41	31,5
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %21,5'i (28 kişi) 31-40 yaşında, %31,5'i (41 kişi) 51 yıl ve üstü yaşında, %43,1'i (56 kişi) 41-50 yaşında, sadece % 3,9'u (5 kişi) 21-30 yaşındadır (Tablo 2).

Tablo 3: Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
Önlisans ve eğitim enstitüsü	52	40,0
Lisans (üniversite)	71	54,6
Lisansüstü	7	5,4
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %54.6'sı (71 kişi) lisans mezunu, %40'ı (52 kişi) önlisans-eğitim enstitüsü mezunu, sadece %5.4'ü (7 kişi) lisansüstü mezundur (Tablo 3).

Tablo 4: Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Toplam Hizmet Süresi	f	%
3 yıl ve aşağısı	-	-
4-8 yıl	6	4,6
9-13 yıl	26	20,0
14 yıl ve yukarısı	98	75,4
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %75.4'ü (98 kişi) 14 yıl ve yukarısı, % 20'si (26 kişi) 9-13 yıl toplam hizmet süresine sahipken, sadece %4.6'sı (6 kişi) 4-8 yıl toplam hizmet süresine sahiptir. 3 yıl ve daha aşağı toplam hizmet süresine sahip okul müdürü bulunmamaktadır (Tablo 4).

Tablo 5: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Yöneticilik Kıdemi	f	%
3 yıl ve aşağısı	11	8,5
4-8 yıl	40	30,8
9-13 yıl	24	18,4
14 yıl ve yukarısı	55	42,3
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 42'3'ü (55 kişi) 14 yıl ve yukarısı, %30,8'i (40 kişi) 4-8 yıl, % 18,5'si (24 kişi) 9-13 yıl yöneticilik kıdemine sahipken, %8,5'u (11 kişi) 3 yıl ve aşağısı yöneticilik kıdemine sahiptir (Tablo 5).

Tablo 6: Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Atanma Şekli	f	%
Sınavla	30	23,1

Tablo 6 - devam

Atanma Şekli	f	%
Sınavsız	100	76,9
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %76.9'u (100 kişi) yöneticiliğe sınavsız atanırken %23,1'i (30 kişi) sınavla atanmıştır (Tablo 6).

Tablo 7: Yöneticilik Eğitimi Olup Olmaması Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Yöneticilik Eğitimi	f	%
Yok	34	26,2
Var	96	73,8
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %73.8'i (96 kişi) yöneticilik eğitimi aldığını, %26.2'si (34 kişi) yöneticilik eğitimi almadığını belirtmişlerdir (Tablo 7).

Tablo 8: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı	f	%
Hizmet içi eğitim	85	88,5
Yönetim alanında lisans	5	5,2
Yönetim alanında lisansüstü eğitim	6	6,3
Toplam	96	100

Araştırmadaki yöneticilik eğitimi aldığını belirten 96 okul müdürünün %88.5'i (85 kişi) bu eğitimi hizmetiçi eğitim kurslarında, % 6,3'ü (6 kişi) lisansüstü eğitiminde, % 5.2'si (5 kişi) lisans eğitiminde almıştır (Tablo 8).

Tablo 9: Zaman Yönetimi Eğitimi Olup Olmaması Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Zaman Yönetimi Eğitimi	f	%
Yok	67	51,5
Var	63	48,5
Toplam	130	100

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %48.5'i (63 kişi) zaman yönetimi eğitimi aldığını, %51.5'i (67 kişi) zaman yönetimi eğitimi almadığını belirtmiştir (Tablo 9).

4.2. Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ne Kadar Zaman Ayırdıklarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı, okul müdürlerinin yönetici görevlerine ne kadar zaman ayırdıklarını ve okul işletmesi, işgören hizmetleri, eğitim programları, okul geliştirme hizmetleri ve öğrenci hizmetleri ile ilgili görevler alt boyutlarına ne kadar zaman ayırdıklarını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere okul müdürlerinden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapmalar tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Yönetici Görevleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{X}	S
Eğitim Programları İle İlgili Görevler	3,85	0,84
Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler	3,69	0,85
İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler	3,87	0,85
Okul İşletmesi İle İlgili Görevler	3,99	0,83
Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler	3,79	0,66
Genel	3,84	0,74

Tablo 10’daki değerlere göre, okul müdürleri, yönetici görevlerinin genelinde kendilerinin ne kadar zamanını aldığına dair yaptıkları değerlendirmede tüm boyutlarda ve genelde 3.40 ile 4.20 aralığında, “çok” düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine yeterli miktarda zaman ayırdıkları söylenebilir.

Diğer yandan aritmetik ortalamalarına göre okul müdürlerinin en fazla okul işletmesi ile ilgili görevlere zaman ayırdıkları ($\bar{X}=3,99$), bunu sırasıyla işgören hizmetleri ile ilgili görevler ($\bar{X}=3,87$), eğitim programları ile ilgili görevler ($\bar{X}=3,85$), okul geliştirme hizmetleri ile ilgili görevler ($\bar{X}=3,79$) ve öğrenci hizmetleri ile ilgili görevler ($\bar{X}=3,69$) boyutlarının takip ettiği anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular Akçay ve Başar (2004, 197)’in bulgularıyla benzer bulunmuştur.

Okul müdürleri okullarının etkili okullar arsında yer alabilmesi için günün büyük bir bölümünü doğrudan program ve öğretim işlerine ayırmak zorundadırlar (Mc Evan, 1994, 37’ den aktaran Gümüşeli, 1996, 41-42). Öğretim lideri olan bir okul müdüründen beklenen de budur. Ancak elde edilen bulgularda eğitim programları ile

ilgili görevlere ayrılan zamana bakıldığında bu görevlerin okul işletmesi ve işgören hizmetlerinden sonra yer aldığı görülmektedir. Benzer şekilde, Aksoy (1993, 36), Alkan (1999,50), Gümüşeli (2002, 30-31), Akçay ve Başar (2004, 197) ve Arazsu (2005, 25)' nun yaptıkları araştırmalarda da öğretimle ilgili görevler en fazla zaman ayrılan birinci görev olarak bulunmamıştır.

4.3. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı, yaş, cinsiyet, bitirdiği eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimi alıp almaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almaması gibi demografik değişkenlere göre bir analiz yapıldığında; okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamanın okul işletmesi, işgören hizmetleri, eğitim programları, okul geliştirme hizmetleri ve öğrenci hizmetleri ile ilgili görevler alt boyutlarında farklılaşmanın olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere okul müdürlerinden toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular, aşağıda demografik değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda verilmiştir.

4.3.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 11' de, yaş değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamanın düzeyini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 11: Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	YAŞ GRUBU	N	\bar{X}	S
Eğitim Programları	21-30	5	3,737	0,625
	31-40	28	3,828	0,721
	41-50	56	3,868	0,820
	51 ve üzeri	41	3,876	0,996
Öğrenci Hizmetleri	21-30	5	3,857	0,846
	31-40	28	3,625	0,918
	41-50	56	3,549	0,891
	51 ve üzeri	41	3,674	0,855
İşgören Hizmetleri	21-30	5	3,844	0,824
	31-40	28	3,699	0,852
	41-50	56	3,733	0,678
	51 ve üzeri	41	3,804	0,814

Tablo 11- devam

Okul İşletmesi	21-30	5	3,927	0,879
	31-40	28	3,860	0,887
	41-50	56	3,872	0,854
	51 ve üzeri	41	3,800	0,795
Okul Geliştirme Hizmetleri	21-30	5	4,144	0,982
	31-40	28	3,988	0,802
	41-50	56	3,936	0,777
	51 ve üzeri	41	3,998	0,831

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaşları göz önüne alınarak, “Yönetici Görevleri” ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, eğitim programları boyutunda okul müdürlerinin görüşlerinin 21-30 yaş aralığında ($\bar{X}=3,737$), 31-40 yaş ($\bar{X}=3,828$), 41-50 yaş ($\bar{X}=3,868$), ve 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,876$) olmak üzere bütün yaş gruplarında “çok” düzeyinde oldukları, öğrenci hizmetleri boyutunda okul müdürlerinin 21-30 yaş ($\bar{X}=3,857$), 31-40 yaş ($\bar{X}=3,625$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=3,549$), 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,674$) olmak üzere yaş gruplarının tamamında “çok” düzeyinde oldukları, işgören hizmetleri boyutunda okul müdürlerinin 21-30 yaş ($\bar{X}=3,844$), 31-40 yaş ($\bar{X}=3,699$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=3,733$), 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,804$) olmak üzere yaş gruplarının tamamında “çok” düzeyinde oldukları, okul işletmesi boyutunda 21-30 yaş ($\bar{X}=3,927$), 31-40 yaş ($\bar{X}=3,860$), 41-50 yaş ($\bar{X}=3,872$), ve 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,800$) olmak üzere okul müdürlerinin bütün yaş gruplarında “çok” düzeyinde oldukları, yine okul geliştirme hizmetleri boyutunda da okul müdürlerinin 21-30 yaş ($\bar{X}=4,144$), 31-40 yaş ($\bar{X}=3,988$), 41-50 yaş ($\bar{X}=3,936$), ve 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,998$) olmak üzere bütün yaş gruplarında “çok” düzeyinde oldukları görülmektedir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında aynı düzeyde olmalarına rağmen eğitim programları alt boyutu dışındaki diğer tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaların 21-30 yaş grubunda olan okul müdürlerinde olduğu görülmektedir. Bu yüzden ikinci alt problem kapsamında yaş gruplarına göre anlamlı farklılaşmanın olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Programları	Gruplar Arası	0,118	3	0,039	0,053	0,984
	Gruplar İçi	92,408	126	0,733		
	Toplam	92,525	129			
Öğrenci Hizmetleri	Gruplar Arası	1,559	3	0,520	0,710	0,548
	Gruplar İçi	92,212	126	0,732		
	Toplam	93,772	129			
İşgören Hizmetleri	Gruplar Arası	0,402	3	0,134	0,180	0,910
	Gruplar İçi	93,783	126	0,744		
	Toplam	94,184	129			
Okul İşletmesi	Gruplar Arası	0,958	3	0,319	0,456	0,713
	Gruplar İçi	88,192	126	0,700		
	Toplam	89,150	129			
Okul Geliştirme Hizmetleri	Gruplar Arası	0,544	3	0,181	0,402	0,752
	Gruplar İçi	56,839	126	0,451		
	Toplam	57,383	129			

Tablo 12'ye bakıldığında hiçbir boyutta yaş değişkenine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir.

4.3.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamanı gösteren aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve anlamlılık değerleri tablo 13' de yer almaktadır.

Tablo 13: Cinsiyete Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Boyutlar	Kadın			Erkek			Sd	t	p
	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
Eğitim Programları	10	3,63	0,95	120	3,88	0,84	128	-0,88	0,382
Öğrenci Hizmetleri	10	3,66	1,04	120	3,70	0,84	128	-0,14	0,888
İşgören Hizmetleri	10	3,48	1,08	120	3,90	0,83	128	-1,5	0,137
Okul İşletmesi	10	3,68	1,03	120	4,03	0,81	128	-1,24	0,216
Okul Geliştirme Hizmetleri	10	3,60	0,87	120	3,81	0,65	128	-0,94	0,348

Tablo 13 incelendiğinde, aritmetik ortalamalara göre erkek okul müdürleri kadın okul müdürlerine göre yönetici görevlerine daha fazla zaman ayırmakla birlikte tüm

okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamanın “çok” düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul müdürleri, kadın okul müdürleri ($\bar{X}=3,68$) ve erkek okul müdürleri($\bar{X}=4,03$) olmak üzere en fazla zamanı okul işletmesi ile ilgili görevlere ayırmaktadırlar. En az zaman ayırdıkları görevler ise, kadın okul müdürlerinin işgören hizmetleri iken ($\bar{X}=3,48$), erkek okul müdürlerinin de öğrenci hizmetleri ($\bar{X}=3,70$) olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı için yapılan t testinde, tüm boyutlarda istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.3.3. Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Bitirdikleri eğitim düzeyi değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 14: Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	EĞİTİM DÜZEYİ	N	\bar{X}	S
Eğitim Programları	Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	52	3,891	1,022
	Lisans	71	3,855	0,697
	Lisansüstü	7	3,616	0,880
Öğrenci Hizmetleri	Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	52	3,709	0,875
	Lisans	71	3,686	0,840
	Lisansüstü	7	3,750	0,938
İşgören Hizmetleri	Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	52	3,891	0,905
	Lisans	71	3,885	0,794
	Lisansüstü	7	3,592	1,124
Okul İşletmesi	Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	52	3,939	0,857
	Lisans	71	4,070	0,787
	Lisansüstü	7	3,707	1,085
Okul Geliştirme Hizmetleri	Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	52	3,800	0,705
	Lisans	71	3,801	0,614
	Lisansüstü	7	3,732	0,964

Tablo 14 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin bitirdikleri eğitim düzeyleri göz önüne alınarak, “Yönetici Görevleri” ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, okul müdürlerinin görüşlerinin; eğitim programları boyutunda önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarında ($\bar{X}=3,891$), lisans mezunlarında ($\bar{X}=3,855$), lisansüstü mezunlarında ($\bar{X}=3,616$) olmak üzere bütün eğitim düzeylerinde “çok” düzeyinde oldukları, öğrenci hizmetleri boyutunda önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarında ($\bar{X}=3,709$), lisans mezunlarında ($\bar{X}=3,686$), lisansüstü mezunlarında ($\bar{X}=3,750$) olmak üzere bütün eğitim düzeylerinde “çok” düzeyinde oldukları, işgören hizmetleri boyutunda önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarında ($\bar{X}=3,891$), lisans mezunlarında ($\bar{X}=3,885$), lisansüstü mezunlarında ($\bar{X}=3,592$) olmak üzere bütün eğitim düzeylerinde “çok” düzeyinde oldukları, okul işletmesi boyutunda okul önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarında ($\bar{X}=3,939$), lisans mezunlarında ($\bar{X}=4,070$), lisansüstü mezunlarında ($\bar{X}=3,707$) olmak üzere bütün eğitim düzeylerinde “çok” düzeyinde oldukları, okul geliştirme hizmetleri boyutunda okul müdürlerinin görüşlerinin önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarında ($\bar{X}=3,800$), lisans mezunlarında ($\bar{X}=3,801$), lisansüstü mezunlarında ($\bar{X}=3,732$) olmak üzere bütün eğitim düzeylerinde “çok” düzeyinde oldukları görülmektedir.

Eğitim programları ile ilgili görevlere önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarının ($\bar{X}=3,891$), lisans mezunları ($\bar{X}=3,855$) ve lisansüstü mezunlarına ($\bar{X}=3,616$) göre daha fazla zaman ayırmalarının, önlisans ve eğitim enstitüsü mezunlarının branşlarının genelde sınıf öğretmeni olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında, okul müdürlerinin bitirdikleri eğitim düzeylerine göre yönetici görevlerinin bütün boyutlarında aynı düzeyde oldukları görülmekle birlikte anlamlı farklılaşmanın olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Programları	Gruplar Arası	0,470	2	0,235	0,324	0,724
	Gruplar İçi	92,056	127	0,725		
	Toplam	92,525	129			
Öğrenci Hizmetleri	Gruplar Arası	0,034	2	0,017	0,023	0,977
	Gruplar İçi	93,737	127	0,738		
	Toplam	93,772	129			
İşgören Hizmetleri	Gruplar Arası	0,579	2	0,289	0,393	0,676
	Gruplar İçi	93,605	127	0,737		
	Toplam	94,184	129			
Okul İşletmesi	Gruplar Arası	1,143	2	0,571	0,825	0,441
	Gruplar İçi	88,007	127	0,693		
	Toplam	89,150	129			
Okul Geliştirme Hizmetleri	Gruplar Arası	0,031	2	0,016	0,035	0,966
	Gruplar İçi	57,352	127	0,451		
	Toplam	57,383	129			

Tablo 15 incelendiğinde okul müdürlerinin, yönetici görevleri için ayırdıkları zaman, bitirdikleri eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

4.3.4. Toplam Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Toplam hizmet süresine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 16: Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	HİZMET SÜRESİ	N	\bar{X}	S
Eğitim Programları	4-8 yıl	6	3,750	0,681
	9-13 yıl	26	3,875	0,716
	14 yıl ve yukarısı	98	3,859	0,892
Öğrenci Hizmetleri	4-8 yıl	6	3,458	0,827
	9-13 yıl	26	3,644	0,840
	14 yıl ve yukarısı	98	3,728	0,862
İşgören Hizmetleri	4-8 yıl	6	3,703	0,766
	9-13 yıl	26	3,925	0,812
	14 yıl ve yukarısı	98	3,868	0,876

Tablo 16- devam

BOYUT	HİZMET SÜRESİ	N	\bar{X}	S
Okul İşletmesi	4-8 yıl	6	3,916	0,821
	9-13 yıl	26	4,155	0,999
	14 yıl ve yukarısı	98	3,961	0,786
Okul Geliştirme Hizmetleri	4-8 yıl	6	3,843	0,648
	9-13 yıl	26	3,918	0,620
	14 yıl ve yukarısı	98	3,762	0,682

Tablo 16 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin toplam hizmet süreleri göz önüne alınarak, Yönetici Görevleri ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, okul müdürlerinin görüşlerinin; eğitim programları boyutunda 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,750$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,875$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,859$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, öğrenci hizmetleri boyutunda 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,458$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,644$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,728$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, işgören hizmetleri boyutunda 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,703$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,925$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,868$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, okul işletmesi boyutunda 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,916$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=4,155$) 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,961$), olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, yine okul geliştirme hizmetleri boyutunda da 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,843$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,918$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,762$), olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları görülmektedir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında aynı düzeyde olmalarına rağmen öğrenci hizmetleri alt boyutu dışındaki diğer tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaların 9-13 yıl toplam hizmet süresi olan okul müdürlerinde olduğu görülmektedir. Bu yüzden ikinci alt problem kapsamında yaş gruplarına göre anlamlı farklılaşmanın olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Programları	Gruplar Arası	0,078	2	0,039	0,053	0,948
	Gruplar İçi	92,448	127	0,728		
	Toplam	92,525	129			
Öğrenci Hizmetleri	Gruplar Arası	0,510	2	0,255	0,347	0,707
	Gruplar İçi	93,262	127	0,734		
	Toplam	93,772	129			
İşgören Hizmetleri	Gruplar Arası	0,247	2	0,124	0,167	0,846
	Gruplar İçi	93,937	127	0,740		
	Toplam	94,184	129			
Okul İşletmesi	Gruplar Arası	0,816	2	0,408	0,586	0,558
	Gruplar İçi	88,334	127	0,696		
	Toplam	89,150	129			
Okul Geliştirme Hizmetleri	Gruplar Arası	0,515	2	0,257	0,575	0,564
	Gruplar İçi	57,352	127	0,451		
	Toplam	57,367	129			

Tablo 17 incelendiğinde okul müdürlerinin, yönetici görevleri için ayırdıkları zamanın toplam hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.3.5. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilik kıdemlerine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 18: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	YÖNETİCİLİK KIDEMİ	N	\bar{X}	S
Eğitim Programları	3 yıl ve aşağısı	11	3,596	0,666
	4-8 yıl.	40	3,984	0,706
	9-13 yıl	24	3,794	0,714
	14 yıl ve yukarısı	55	3,844	1,012
Öğrenci Hizmetleri	3 yıl ve aşağısı	11	3,534	0,831
	4-8 yıl.	40	3,762	0,855
	9-13 yıl	24	3,760	0,869
	14 yıl ve yukarısı	55	3,695	0,866

Tablo 18-devam

BOYUT	YÖNETİCİLİK KIDEMİ	N	\bar{X}	S
İşgören Hizmetleri	3 yıl ve aşağısı	11	3,659	0,716
	4-8 yıl.	40	4,018	0,767
	9-13 yıl	24	3,861	0,742
	14 yıl ve yukarısı	55	3,812	0,980
Okul İşletmesi	3 yıl ve aşağısı	11	3,868	0,708
	4-8 yıl.	40	4,207	0,860
	9-13 yıl	24	4,012	0,675
	14 yıl ve yukarısı	55	3,866	0,880
Okul Geliştirme Hizmetleri	3 yıl ve aşağısı	11	3,511	0,705
	4-8 yıl.	40	3,900	0,599
	9-13 yıl	24	3,888	0,683
	14 yıl ve yukarısı	55	3,739	0,692

Tablo 18 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri göz önüne alınarak, Yönetici Görevleri ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, okul müdürlerinin görüşlerinin; eğitim programları boyutunda 3 yıl ve aşağısında ($\bar{X}=3,596$), 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,984$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,794$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,844$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, öğrenci hizmetleri boyutunda 3 yıl ve aşağısında ($\bar{X}=3,534$), 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,762$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,760$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,695$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, işgören hizmetleri boyutunda 3 yıl ve aşağısında ($\bar{X}=3,659$), 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=4,018$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,861$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,812$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, okul işletmesi boyutunda 3 yıl ve aşağısında ($\bar{X}=3,868$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=4,012$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,961$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde, 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=4,207$) “pek çok” düzeyinde oldukları, yine okul geliştirme hizmetleri boyutunda da 3 yıl ve aşağısında ($\bar{X}=3,511$), 4-8 yıl aralığında ($\bar{X}=3,900$), 9-13 yıl aralığında ($\bar{X}=3,888$), 14 yıl ve yukarısında ($\bar{X}=3,739$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları görülmektedir.

Aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamalara 4-8 yıl yöneticilik kademine sahip olan okul müdürlerinin

olduğu, en düşük ortalamalara da 3 yıl ve aşağısı yöneticilik kıdemine sahip olan okul müdürleri olduğu göze çarpmaktadır. 3 yıl ve aşağısı yöneticilik kıdemine sahip okul müdürlerinin yönetici görevlerine en az zamanı harcaması, yöneticilik kıdemlerinin az olmasından, yapacakları görevlerle ilgili detaylı bilgiye sahip olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 19: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Programları	Gruplar Arası	1,498	3	0,499	0,691	0,559
	Gruplar İçi	91,027	126	0,722		
	Toplam	92,525	129			
Öğrenci Hizmetleri	Gruplar Arası	0,398	3	0,133	0,179	0,911
	Gruplar İçi	93,374	126	0,741		
	Toplam	93,772	129			
İşgören Hizmetleri	Gruplar Arası	1,549	3	0,516	0,702	0,552
	Gruplar İçi	92,635	126	0,735		
	Toplam	94,184	129			
Okul İşletmesi	Gruplar Arası	2,899	3	0,966	1,412	0,242
	Gruplar İçi	86,251	126	0,685		
	Toplam	89,150	129			
Okul Geliştirme Hizmetleri	Gruplar Arası	1,701	3	0,567	1,283	0,283
	Gruplar İçi	55,683	126	0,442		
	Toplam	57,383	129			

İkinci alt problem kapsamında yöneticilik kıdemi gruplarına göre farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19’daki “p” değerlerinden de görülebileceği gibi okul müdürlerinin, yönetici görevleri için ayırdıkları zaman, yöneticilik kıdemlerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.3.6. Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticiliğe atanma şekli değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

BOYUT	Sınavla			Sınavsız			Sd	t	p
	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
Eğitim Programları	30	3,745	0,855	100	3,890	0,845	128	-0,82	0,414
Öğrenci Hizmetleri	30	3,545	0,951	100	3,745	0,820	128	-1,123	0,263
İşgören Hizmetleri	30	3,755	0,951	100	3,907	0,825	128	-0,851	0,397
Okul İşletmesi	30	3,861	0,955	100	4,039	0,791	128	-1,028	0,306
Okul Geliştirme Hizmetleri	30	3,691	0,734	100	3,828	0,646	128	-0,987	0,325

Tablo 20 incelendiğinde, aritmetik ortalamalara göre okul müdürlüğüne sınavsız atanan okul müdürlerinin ve sınavla atanan okul müdürlerinin yönetici görevlerine tüm boyutlarda “çok” düzeyinde zaman ayırdıkları görülmektedir. Hem sınavla atanan hem de sınavsız atanan okul müdürleri, en fazla zamanı okul işletmesine ayırırlarken, her iki grup en az zamanı da öğrenci hizmetlerine ayırmaktadırlar. Tablodaki “p” değerleri incelendiğinde de yöneticiliğe sınavla ve sınavsız atanan okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamanın, istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

4.3.7. Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticiliğe atanma şekli değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

BOYUT	Yok			Var			Sd	t	p
	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
Eğitim Programları	34	3,648	0,883	96	3,931	0,825	128	-0,681	0,095
Öğrenci Hizmetleri	34	3,426	0,916	96	3,795	0,811	128	-2,201	0,030*
İşgören Hizmetleri	34	3,638	0,960	96	3,954	0,802	128	-1,874	0,063
Okul İşletmesi	34	3,748	0,923	96	4,087	0,782	128	-2,066	0,041*
Okul Geliştirme Hizmetleri	34	3,558	0,746	96	3,881	0,619	128	-2,472	0,015*

* p<.05

Tablo 21’de, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre okul müdürlerinin, yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde,

yöneticilik eğitimi alan ve yöneticilik eğitimi almayan okul müdürlerinin tamamının yönetici görevleri ile ilgili tüm boyutlarda “çok” düzeyinde zaman ayırdıkları anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde, yöneticilik eğitimi alan okul müdürlerinin, yönetici görevleri ile ilgili tüm boyutlarda, yöneticilik eğitimi almayan yöneticilere göre daha fazla zaman ayırdıkları görülmektedir. Yönetici görevlerine ayırdıkları zamanda farklılık olmasına rağmen, yöneticilik eğitimi almış olan ve yöneticilik eğitimi almamış olan okul müdürleri en fazla zamanı okul işletmesine, en az zamanı da öğrenci hizmetlerine ayırmaktadırlar. Aynı tablodaki t-testi sonuçlarına bakıldığında, okul müdürlerinin, yönetici görevlerine ayırdıkları zaman, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre, öğrenci hizmetleri, okul işletmesi ve okul geliştirme hizmetlerinde istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Josephs (1997, 11-12) fabrikalarda bilimsel yönetimin kurucusu olan Dr. Frederick W. Taylor’un “Çoğumuz normal olarak yapabildiğimiz işlerin üç ya da dört katını çalışma saatlerini uzatmadan ya da iş günü bitiyor diye telaşa kapılmadan da yapabiliriz” dediğini belirtiyor ve ekliyor: En yüksek verimlilik düzeyine ulaşırsak bile yaptığımız işi daha da geliştirebilmemiz mümkündür.

Okulların başarılı olması ve başarılarını devam ettirmeleri için okul müdürünün de başarılı olması gerekir. Okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yöneticilik eğitiminden geçmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik eğitimi alan okul müdürlerinin aldıkları eğitimin etkisi ile görevlerini daha iyi yapma isteğinde oldukları, zamanlarını daha planlı kullanarak yönetici görevlerine daha fazla zaman ayırdıkları söylenebilir.

4.3.8. Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilik eğitiminin kaynağı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 22: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	EĞİTİM KAYNAĞI	N	\bar{X}	S
Eğitim Programları	Hizmetiçi eğitim kursları	85	3,931	0,837
	Yönetim alanında lisans eğitimi	5	4,137	0,438
	Yönetim alanında lisansüstü eğitimi	6	3,750	0,964

Tablo 22-devam

BOYUT	EĞİTİM KAYNAĞI	N	\bar{X}	S
Öğrenci Hizmetleri	Hizmetiçi eğitim kursları	85	3,775	0,819
	Yönetim alanında lisans eğitimi	5	3,950	0,676
	Yönetim alanında lisansüstü eğitimi	6	3,958	0,900
İşgören Hizmetleri	Hizmetiçi eğitim kursları	85	3,775	0,819
	Yönetim alanında lisans eğitimi	5	4,237	0,502
	Yönetim alanında lisansüstü eğitimi	6	3,958	0,900
Okul İşletmesi	Hizmetiçi eğitim kursları	85	4,082	0,778
	Yönetim alanında lisans eğitimi	5	4,370	0,534
	Yönetim alanında lisansüstü eğitimi	6	3,916	1,045
Okul Geliştirme Hizmetleri	Hizmetiçi eğitim kursları	85	3,877	0,594
	Yönetim alanında lisans eğitimi	5	4,112	0,431
	Yönetim alanında lisansüstü eğitimi	6	3,750	1,054

Tablo 22’de araştırmaya katılan okul müdürlerinin yöneticilik eğitimlerinin kaynağı göz önüne alınarak, Yönetici Görevleri ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, okul müdürlerinin görüşlerinin; eğitim programları boyutunda hizmet içi eğitim kurslarında ($\bar{X}=3,931$), yönetim alanında lisans eğitiminde ($\bar{X}=4,137$), yönetim alanında lisansüstü eğitiminde ($\bar{X}=3,750$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, öğrenci hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim kurslarında ($\bar{X}=3,775$), yönetim alanında lisans eğitiminde ($\bar{X}=3,950$), yönetim alanında lisansüstü eğitiminde ($\bar{X}=3,958$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları, işgören hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim kurslarında ($\bar{X}=3,775$), yönetim alanında lisansüstü eğitiminde ($\bar{X}=3,958$) “çok” düzeyinde oldukları, yönetim alanında lisans eğitiminde ($\bar{X}=4,237$) “pek çok” düzeyinde oldukları, okul işletmesi boyutunda hizmet içi eğitim kurslarında ($\bar{X}=4,082$), yönetim alanında lisansüstü eğitiminde ($\bar{X}=3,916$) “çok” düzeyinde oldukları, yönetim alanında lisans eğitiminde ($\bar{X}=4,370$) “pek çok” düzeyinde oldukları, okul geliştirme hizmetleri boyutunda da hizmet içi eğitim kurslarında ($\bar{X}=3,877$), yönetim alanında lisans eğitiminde ($\bar{X}=4,112$), yönetim alanında lisansüstü eğitiminde ($\bar{X}=3,750$) olmak üzere bütün gruplarda “çok” düzeyinde oldukları görülmektedir.

Aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında öğrenci hizmetleri dışındaki tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamalara, dolayısı ile yönetici görevlerine en fazla

zaman ayıran okul müdürlerinin yönetim alanında lisans eğitimine sahip olan okul müdürleri olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 23: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

BOYUT	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Programları	Gruplar Arası	0,410	2	0,205	0,296	0,744
	Gruplar İçi	64,336	93	0,692		
	Toplam	64,746	95			
Öğrenci Hizmetleri	Gruplar Arası	0,314	2	0,157	0,234	0,791
	Gruplar İçi	62,315	93	0,670		
	Toplam	62,629	95			
İşgören Hizmetleri	Gruplar Arası	0,628	2	0,314	0,482	0,619
	Gruplar İçi	60,610	93	0,652		
	Toplam	61,238	95			
Okul İşletmesi	Gruplar Arası	0,576	2	0,288	0,466	0,629
	Gruplar İçi	57,560	93	0,619		
	Toplam	58,136	95			
Okul Geliştirme Hizmetleri	Gruplar Arası	0,372	2	0,186	0,480	0,620
	Gruplar İçi	36,030	93	0,387		
	Toplam	36,402	95			

Tablo 23'deki "p" değerlerinden de görülebileceği gibi okul müdürlerinin, yönetici görevleri için ayırdıkları zaman, yöneticilik eğitimlerinin kaynağına göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde bir farklılaşma oluşturmadığı görülmektedir.

Yöneticilik eğitimi almayan okul müdürleri ile yöneticilik eğitimi alan okul müdürleri arasında yönetici görevlerine ayırdıkları zaman açısından anlamlı farklılık oluşmasına rağmen (Tablo 21), yöneticilik eğitimlerinin kaynağına göre farklılık göstermemektedir. Eğitim yönetimi ile ilgili yapılan hizmetiçi eğitimlerde, lisans programlarında ve lisansüstünde, yönetimle ilgili belli bir anlayışın kazandırıldığı söylenebilir.

4.3.9. Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular

Zaman yönetimi eğitimi alıp almama değişkenine göre okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular Tablo 24'de yer almaktadır.

Tablo 24: Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Yönetici Görevleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Boyutlar	Yok			Var			Sd	t	p
	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
Eğitim Programları	67	3,859	0,759	63	3,855	0,937	128	0,027	0,979
Öğrenci Hizmetleri	67	3,789	0,787	63	3,603	0,912	128	1,246	0,215
İşgören Hizmetleri	67	3,893	0,839	63	3,849	0,876	128	0,291	0,771
Okul İşletmesi	67	3,993	0,755	63	4,004	0,910	128	-0,073	0,942
Okul Geliştirme Hizmetleri	67	3,809	0,689	63	3,783	0,647	128	0,221	0,825

Tablo 24 incelendiğinde, aritmetik ortalamalara göre zaman yönetimi eğitimi alan ve almayan okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamanın bir birlerine yakın ve “çok” düzeyinde oldukları görülmektedir. Zaman yönetimi eğitimi almamış okul müdürleri ($\bar{X}=3,993$), zaman yönetimi eğitimi almış okul müdürleri de ($\bar{X}=4,004$) olmak üzere en fazla zamanı okul işletmesi ile ilgili görevlere ayırmaktadırlar. Yine zaman yönetimi eğitimi almamış okul müdürleri ($\bar{X}=3,789$), zaman yönetimi eğitimi almış okul müdürleri de ($\bar{X}=3,603$) olmak üzere en az zamanı öğrenci hizmetleri ile ilgili görevlere ayırmaktadırlar. Tablodaki “p” değerleri de incelendiğinde, istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir.

4.4. Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı, okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere okul müdürlerinden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapmalar tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler	N	\bar{X}	S
10-Okunacak belgelerin çokluğu	130	3.45	1.21
4-Yetenekli eleman yokluğu	130	3.39	1.29

Tablo 25-devam

Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler	N	\bar{X}	S
7-Bir anda birden fazla iş yükleme	130	3.40	1.08
5-Toplantıların gereksiz yere uzaması	130	3.31	1.12
11-Sekreter(memur) olmayışı	130	3.23	1.61
2-Davetsiz ziyaretçiler	130	3.26	1.09
9-Fiziksel ya da zihinsel yorgunluk	130	3.25	1.09
6-Okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü	130	2.85	1.20
13-Fiziksel olanakların sınırlılığı	130	2.76	1.30
8-Yetkileri yardımcılara devredememe	130	2.68	1.19
3-Günlük plan yapmama	130	2.66	1.10
1-Gereksiz telefon görüşmeleri	130	2.60	1.27
12-Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı	130	2.55	1.24
Genel	130	3.04	0.76

Tablodan da anlaşılacağı gibi okul müdürleri, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden genel olarak “orta” ($\bar{X}=3.04$) düzeyde şikayetçidirler. “Okunacak belgelerin çokluğu”nun kendilerinin zaman yönetimini “çok” ($\bar{X}=3.45$) düzeyde engellediği, “Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı”nın ($\bar{X}=2.55$) “az” düzeyde engellediğini belirtmektedirler. Tablo incelendiğinde etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayet edilen ilk üç engelin; “okunacak belgelerin çokluğu” ($\bar{X}=3,45$), “yetenekli eleman yokluğu” ($\bar{X}=3,39$) ve “bir anda birden fazla iş yükleme” ($\bar{X}=3,40$) olduğu görülmektedir. Diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Aksoy (1993, 80) tarafından yapılan araştırmada ilk üç engel, “yetenekli eleman yokluğu”, “bir anda birden fazla iş yükleme” ve “toplantıların gereksiz yere uzaması” olarak bulunmuş, Arazsu (2005, 56) ise ilk üç engeli, “toplantıların gereksiz yere uzaması”, “memur olmayışı” ve “yetenekli eleman yokluğu” olarak bulmuştur. “Yetenekli eleman yokluğu” üç araştırmada da ilk üç sırada önemini korurken Aksoy ve Arazsu’nun araştırmalarında daha az şikayet edilen bir durum olan “okunacak belgelerin çokluğu” bu araştırmada en fazla şikayet edilen engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun, diğer araştırmalar sonrasında Türkiye’de ilköğretim okullarında öğretim programlarının değişmesi, programlarla ilgili Türk Milli Eğitim Bakanlığında gelen açıklamalar ve okul müdürlerinin geçmiş yıllara göre internetten de birçok yazıyı güncel olarak takip etmek zorunda kalmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

4.5. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı, yaş, cinsiyet, bitirdiği eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimi alıp almaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almaması gibi demografik değişkenlere göre bir analiz yapıldığında; okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerde farklılaşmanın olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere okul müdürlerinden toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular, aşağıda demografik değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda verilmiştir.

4.5.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş değişkenine göre okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 26' da yer almaktadır.

Tablo 26: Yaşa Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ GRUBU	N	\bar{X}	S
21-30	5	3,215	1,297
31-40	28	3,082	0,686
41-50	56	2,968	0,814
51 ve üzeri	41	3,065	0,664

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaşları göz önüne alınarak, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 21-30 yaş aralığında ($\bar{X}=3,215$), 31-40 yaş ($\bar{X}=3,082$), 41-50 yaş ($\bar{X}=2,968$), ve 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,065$) olmak üzere bütün yaş gruplarında “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. 21-30 yaş aralığındaki okul müdürlerinin ($\bar{X}=3,215$) en yüksek, 41-50 yaş aralığındaki okul müdürlerinin ($\bar{X}=2,968$) de en düşük düzeyde etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilendikleri görülmektedir. 21-30 yaş aralığındaki okul müdürlerinin genç olmaları nedeni ile

heyecanla çalışma arzusu içerisinde oldukları ve bu arzuyu engelleyen etkenlerden daha fazla şikayetçi oldukları söylenebilir.

Tablo 27: Yaşa Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	0,512	3	0,171	0,292	0,831
Gruplar İçi	73,558	126	0,584		
Toplam	74,070	129			

Tablo 27 incelendiğinde okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayet düzeylerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

4.5.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 28’ de yer almaktadır.

Tablo 28: Cinsiyet Değişkenine Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Kadın			Erkek			Sd	t	p
N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
10	3,453	1,005	120	2,998	0,727	128	1,844	0,067

Tablo 28’deki aritmetik ortalamalar, okul müdürlerinin cinsiyetine göre etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeyleri bakımından incelendiğinde; kadınların “çok” düzeyde ($\bar{X}=3,453$), erkeklerin “orta” düzeyde ($\bar{X}=2,998$) olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yine aynı tablodaki t-testi sonuçlarına bakıldığında, bu ortalama farklılıklarının istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgu cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeyleri üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

4.5.3. Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Bitirdikleri eğitim düzeyi değişkenine göre okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 29’ da yer almaktadır.

Tablo 29 : Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	S
Önlisans ve eğitim enstitüsü	52	2,915	0,798
Lisans (üniversite)	71	3,042	0,673
Lisansüstü	7	3,813	0,891

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin eğitim düzeyleri göz önüne alınarak, etkili zaman yönetimini engelleyen etkenler ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu ($\bar{X}=2,915$), lisans mezunu ($\bar{X}=3,042$) okul müdürlerinin “orta” düzeyde, lisansüstü mezunu ($\bar{X}=3,813$) olan okul müdürlerinin “çok” düzeyde etkili zaman yönetimini etkileyen etkenlerden etkilendikleri görülmektedir.

Dördüncü alt problem kapsamında eğitim düzeylerine göre farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 30’te verilmiştir.

Tablo 30: Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	4,983	2	2,491	4,580	0,012(*)
Gruplar İçi	69,088	127	0,544		
Toplam	74,070	129			

* p<.05

Tablo 30’daki “p” değerinden de görülebileceği gibi okul müdürlerinin bitirdikleri eğitim düzeyine göre etkili zaman yönetimini engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmış ve sonucunda elde edilen bulgular tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Bitirdikleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	Lisans (Üniversite)	Lisansüstü
Önlisans ve Eğitim Enstitüsü	-	-0,126	-0,898(*)
Lisans (Üniversite)	-	-	-0,771(*)
Lisansüstü	-	-	

* p<.05

Tablo 31 incelendiğinde, lisansüstü mezunu okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden şikayet düzeyleri, lisans mezunu ve önlisans mezunu yöneticilere göre daha yüksek düzeydedir. Bu durumun lisansüstü mezunu okul müdürlerinin aldıkları eğitimle birlikte okuldaki esas görevlerinin öğretimsel liderlik olduğu, bürokrasiden kaynaklanan, kendilerinin esas görevleri olan öğretim işlerini engelleyen etkenlerden rahatsız olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

4.5.4. Toplam Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Toplam hizmet süresine göre okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden şikayet düzeylerini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	S
3 yıl ve aşağısı	-	-	-
4-8 yıl	6	2,718	0,525
9-13 yıl	26	3,136	0,921
14 yıl ve yukarısı	98	3,025	0,722

Tablo 32 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin toplam hizmet süreleri göz önüne alınarak, Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 4-8 yıl ($\bar{X}=2,718$), 9-13 yıl

($\bar{X}=3,136$), 14 yıl ve yukarısı ($\bar{X}=3,025$) toplam hizmet süresine sahip okul müdürlerinin tamamının “orta” düzeyde etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilendikleri görülmektedir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden en fazla şikayetçi olan okul müdürlerinin 9-13 yıl toplam hizmet süresine sahip okul müdürlerinin olduğu görülmektedir. Etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden en az şikayetçi olan okul müdürlerinin ise mesleğinin ilk yıllarını çalışan okul müdürleri (4-8 yıl) olduğu görülmektedir. Bu durumun okul müdürlüğünün ilk yıllarında olan idarecilerin esas görevlerini kavrayamamalarından, evrak işleriyle uğraşmanın okul müdürlüğü yapmak olduğunu düşüncülerinden kaynaklandığı, böylece bu engellerden fazla şikayetçi olmadıkları söylenebilir.

Dördüncü alt problem kapsamında toplam hizmet süreleri gruplarına göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33: Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	0,878	2	0,439		
Gruplar İçi	73,192	127	0,576	0,762	0,469
Toplam	74,070	129			

Tablo 33 incelendiğinde, okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayet düzeylerinin, toplam hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

4.5.5. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilik kıdemine göre okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayet düzeylerini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 34’de yer almaktadır.

Tablo 34: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	S
3 yıl ve aşağısı	11	2,930	0,688
4-8 yıl	40	3,157	0,800
9-13 yıl	24	3,025	0,697
14 yıl ve yukarısı	55	2,966	0,771

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri göz önüne alınarak, Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 3 yıl ve aşağısı ($\bar{X}=2,930$), 4-8 yıl ($\bar{X}=3,157$), 9-13 yıl ($\bar{X}=3,025$), 14 yıl ve yukarısı ($\bar{X}=2,966$) toplam hizmet süresine sahip okul müdürlerinin tamamının “orta” düzeyde etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilendikleri görülmektedir.

Aritmetik ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden en fazla şikayetçi olan okul müdürlerinin 4-8 yıl yöneticilik kıdemi grubunda olanların ($\bar{X}=3,157$) olduğu, en az şikayetçi olanların ise 3 yıl ve aşağısı yöneticilik kıdemine sahip ($\bar{X}=2,930$) olan okul müdürlerinin olduğu görülmektedir. Dördüncü alt problem kapsamında yöneticilik kıdemleri gruplarına göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	0,983	3	0,328		
Gruplar İçi	73,087	126	0,580	0,565	0,639
Toplam	74,70	129			

Tablo 35’deki “p” değerinden de görülebileceği gibi okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayet düzeylerinin, yöneticilik kıdemlerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

4.5.6. Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticiliğe atanma şekli değişkenine göre okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: Yöneticiliğe Atanma Şekli Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Sınavla			Sınavsız			Sd	t	p
N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
30	3,061	0,739	100	3,024	0,766	128	0,233	0,816

Tablo 36 incelendiğinde görüleceği gibi okul müdürlerinin, Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, sınavla atanan ($\bar{X}=3,061$) ve sınavsız atanan ($\bar{X}=3,024$) okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu, yine “p” değeri de incelendiğinde yöneticiliğe atanma şekillerine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bu durumun okul müdürlüğü için yapılan sınavda ve sınav sonrası yapılan hizmetiçi eğitimde zaman yönetimine gereken önemin verilmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı değişkenle ilgili olarak okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular da paralellik göstermektedir.

4.5.7. Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilik eğitimi alıp almama değişkenine göre okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 37'de yer almaktadır.

Tablo 37: Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Yok			Var			Sd	t	p
N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
34	2,798	0,813	96	3,116	0,723	128	2,128	0,035(*)

* p<.05

Tablo 37’de yer alan değerlere göre, okul müdürlerinin, Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yöneticilik eğitimi olan okul müdürlerinin ($\bar{X}=3,116$) ve yöneticilik eğitimi olmayan okul müdürlerinin ($\bar{X}=2,798$) etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin, “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilik eğitimi olan okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayetlerinin daha fazla olduğunun aritmetik ortalamada görülmektedir. Yine “p” değeri de incelendiğinde okul müdürlerinin yöneticilik eğitimlerinin olup olmamasına göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu göstermektedir. Bu durumun da yöneticilik eğitimi alan okul müdürlerinin okul müdürünün yapması gereken görevlerin farkına varmalarından, görevlerini daha iyi yapmak istemelerinden kaynaklandığı, bu yüzden etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden daha fazla şikayetçi oldukları söylenebilir.

Aynı değişkenle ilgili olarak okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulguların da paralellik gösterdiği görülmektedir.

4.5.8. Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilik eğitiminin kaynağı değişkenine göre okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerini gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	S
Hizmet İçi Eğitim Kursları	85	3,046	0,688
Yönetim Alanında Lisans Eğitimi	5	3,184	0,671
Yönetim Alanında Lisansüstü Eğitimi	6	4,051	0,690

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yöneticilik eğitimlerinin kaynağı göz önüne alınarak, Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler ölçeğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, hizmet içi eğitim kurslarında ($\bar{X}=3,046$), yönetim alanında lisans eğitimi ($\bar{X}=3,184$) olmak üzere söz konusu etkenlerden “orta” düzeyde etkilendikleri, yönetim alanında lisansüstü eğitiminde

($\bar{X}=4,051$) ise etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden “çok” düzeyinde etkilendikleri görülmektedir.

Aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında, ortaya çıkan bu farklılaşmanın anlamlı olup olmadığı bir yönlü varyans analizi tekniği ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5,687	2	2,843		
Gruplar İçi	44,006	93	0,473	6,009	0,004*
Toplam	49,692	95			

* p<.05

Tablo 39’deki “p” değerinden de görülebileceği gibi okul müdürlerinin, etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinde, yöneticilik eğitimlerinin kaynağına göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmış ve sonucunda elde edilen bulgular tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40: Yöneticilik Eğitiminin Kaynağı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları

Eğitimin Kaynağı	Hizmet İçi Eğitim Kursları	Yönetim Alanında Lisans Eğitimi	Yönetim Alanında Lisansüstü Eğitimi
Hizmet İçi Eğitim Kursları	-	-0,139	-1,005(*)
Yönetim Alanında Lisans Eğitimi	-	-	-0,866(*)
Yönetim Alanında Lisansüstü Eğitimi	-	-	-

* p<.05

Tablo 40 incelendiğinde de görüleceği gibi, yönetim alanında lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden şikayet düzeyleri, yöneticilik eğitimlerini lisans düzeyinde yapan ve hizmetiçi eğitimlerle alan yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü eğitimlerinin okul müdürlerine yöneticilikte ayrı bir bakış açısı kazandırdığı, yönetim alanında lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin rutin işlerden ziyade öğretimsel liderliğe doğru yöneldikleri, bunu gerçekleştirmek istemeleri nedeni ile engellemelerden daha fazla şikayetçi oldukları söylenebilir.

4.5.9. Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine İlişkin Bulgular

Zaman yönetimi eğitimi alıp almama değişkenine göre okul müdürlerinin etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 41’de yer almaktadır.

Tablo 41: Zaman Yönetimi Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Düzeyleri İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Yok			Var			Sd	t	p
N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S			
67	3,110	0,745	63	2,951	0,768	128	1,198	0,233

Tablo 41 incelendiğinde, okul müdürlerinin, zaman yönetimi eğitimi alıp almamaları değişkenine göre etkili zaman kullanımını engelleyen etkenlerden etkilenme düzeyleri, zaman yönetimi eğitimi almayanlar ($\bar{X}=3,110$) ve zaman yönetimi eğitimi alanlar ($\bar{X}=2,951$) olmak üzere müdürlerin tamamında “orta” düzeydedir. Yine tablodaki t-testi sonuçlarına bakıldığında, istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bu durumun lisans ve lisansüstü programlarda zaman yönetimi dersi yer almaması, zaman yönetimi eğitimlerinin genelde hizmetiçi eğitimlerde alınması ve hizmetiçi eğitimlerde alınan zaman yönetimi eğitimlerinin yeterli olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

4.6. Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlerine Ayırdıkları Zaman İle Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın son alt amacı okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere okul müdürlerinden toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlere ilişkin bulgular tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: Yönetici Görevleri Değişkeni İle Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler İçin Pearson Korelasyon Matrisi

		Eğitim Programları	Öğrenci Hizmetleri	İşgören Hizmetleri	Okul İşletmesi	Okul Geliştirme Hizmetleri
1-Gereksiz telefon görüşmeleri	r	-0,06	-0,06	-0,03	-0,02	-0,01
	p	0,71	0,61	0,71	0,84	0,92
	Sd	128	128	128	128	128
2-Davetsiz ziyaretçiler	r	-0,01	-0,06	-0,04	-0,02	-0,02
	p	0,97	0,76	0,52	0,67	0,99
	Sd	128	128	128	128	128
3-Günlük plan yapmama	r	-0,09	-0,08	-0,11	-0,10	-0,03
	p	0,85	0,52	0,32	0,43	0,91
	Sd	128	128	128	128	128
4-Yetenekli eleman yokluğu	r	-0,04	0,04	-0,04	0,03	0,03
	p	0,73	0,89	0,46	0,89	0,85
	Sd	128	128	128	128	128
5-Toplantıların gereksiz yere uzaması	r	-0,18	-0,12	-0,20*	-0,09	-0,10
	p	0,13	0,19	0,03	0,53	0,25
	Sd	128	128	128	128	128
6-Okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü	r	0,03	0,05	0,02	0,03	-0,02
	p	0,62	0,53	0,87	0,83	0,81
	Sd	128	128	128	128	128
7-Bir anda birden fazla iş yükleme	r	-0,14	-0,12	-0,13	-0,06	-0,10
	p	0,12	0,18	0,10	0,58	0,24
	Sd	128	128	128	128	128
8-Yetkileri yardımcılara devredememe	r	-0,11	-0,09	-0,14	-0,07	-0,06
	p	0,28	0,36	0,10	0,35	0,53
	Sd	128	128	128	128	128
9-Fiziksel ya da zihinsel yorgunluk	r	-0,07	-0,13	-0,14	-0,07	-0,02
	p	0,44	0,15	0,13	0,42	0,85
	Sd	128	128	128	128	128
10-Okunacak belgelerin çokluğu	r	-0,12	-0,18*	-0,13	-0,10	-0,08
	p	0,78	0,04	0,72	0,71	0,96
	Sd	128	128	128	128	128

Tablo 42-devam

11-Sekreter (memur) olmayışı	r	-0,04	0,02	-0,02	0,03	-0,01
	p	0,82	0,93	0,86	0,87	0,94
	Sd	128	128	128	128	128
12-Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı	r	-0,10	-0,13	-0,15	-0,12	-0,10
	p	0,61	0,21	0,15	0,26	0,30
	Sd	128	128	128	128	128
13-Fiziksel olanakların sınırlılığı	r	-0,04	-0,05	-0,07	-0,05	-0,05
	p	0,87	0,64	0,63	0,75	0,85
	Sd	128	128	128	128	128

* Korelasyon (r) . 05 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 42 incelendiğinde de görüleceği gibi “işgören hizmetleri ile ilgili görevler” ile “toplantıların gereksiz yere uzaması” arasında ve “okunacak belgelerin çokluğu” ile “öğrenci hizmetleri” arasında negatif ilişki vardır. Toplantıların gereksiz yere uzamasıyla okul müdürlerinin işgören hizmetlerine daha az zaman ayırdıkları söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin, yapılan toplantıların bir kısmının işgören hizmetleri ile ilgili olması, özellikle Türk Milli Eğitim Bakanlığındaki işgören hizmetleri ile ilgili iş ve işlemlerin internette İLSİS modülünden yapılması ve toplantıların bu nedenle gereksiz yere uzadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Aynı şekilde okunacak belgelerin çokluğu nedeni ile okul müdürlerinin, öğrenci hizmetlerine daha az zaman ayırdıkları görülmektedir. Gereksiz yere yapılan bazı yazışmaların bunda etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca Türk Milli Eğitim Bakanlığının eğitim programlarında ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde yapmış olduğu değişiklikler, öğrenci hizmetleri ile ilgili de önemli değişiklikler içermektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin, bu değişiklikleri takip edip uygulamalarının öğrenci hizmetlerine daha az zaman ayırmalarına neden olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Bunun dışında, hiçbir göreve ayrılan zaman ile hiçbir etkili zaman kullanımını engelleyen etken arasında ilişki bulunmamıştır.

5. SONUÇ

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ve zamanı etkili kullanmayı engelleyen etkenlerden etkilenme düzeylerinin okul müdürlerine ait yaş, cinsiyet, bitirdiği eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimi alıp almaması, yöneticilik eğitiminin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almaması değişkenlerinin etki edip etmediği, ayrıca okul müdürlerinin yönetici görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul ili Gaziosmanpaşa, Fatih ve Şişli ilçelerinde resmi ilköğretim okullarında 2006-2007 eğitim öğretim yılında görev yapan okul müdürlerine anket uygulanarak veri toplanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Okul müdürlerinin, yönetici görevlerine ayırdıkları zaman “çok” düzeyindedir. Okul müdürlerinin en fazla okul işletmesi ile ilgili görevlere zaman ayırdıkları, bunu sırasıyla işgören hizmetleri, eğitim programları, okul geliştirme hizmetleri ve öğrenci hizmetleri boyutları izlemektedir. Eğitim programları ile ilgili görevlerin müdürlerin zaman ayırmaları bakımından birinci sırada yer almadığı görülmektedir.
2. Okul müdürlerinin, yönetici görevleri için ayırdıkları zaman; yaş, cinsiyet, bitirdikleri eğitim düzeyi, toplam hizmet süreleri, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimlerinin kaynağı ve zaman yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre farklılık göstermemektedir.

3. Okul müdürlerinin, yönetim görevlerine ayırdıkları zaman, yöneticilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılaşmaktadır. Yöneticilik eğitimi alan okul müdürleri, ğrenci hizmetleri, okul işletmesi ve okul geliştirme hizmetleri ile ilgili görevlere yöneticilik eğitimi almayan yöneticilere göre daha fazla zaman ayırmaktadır.
4. Okul müdürleri, zaman yönetimi engellerinden genel olarak “orta” derecede şikayetçidirler. “Okunacak belgelerin çokluğu”nun kendilerinin zaman yönetimini en fazla engellediği, “Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı”nın en az engellediğini belirtmektedirler. Zaman yönetimi engellerinden şikayet edilen ilk üç engel; “okunacak belgelerin çokluğu”, “yetenekli eleman yokluğu” ve “bir anda birden fazla iş yükleme”dir.
5. Yaş değişkenine göre okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden şikayet düzeyleri farklılık göstermemektedir.
6. Cinsiyet değişkenine göre, kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerine göre, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri daha yüksektir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı değildir.
7. Okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden şikayet düzeyleri, bitirdikleri eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Lisanüstü mezunu okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri, lisans mezunu ve nlisans mezunu yöneticilere göre daha yüksek düzeydedir. Bu, istatistiksel olarak da .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
8. Toplam hizmet süreleri değişkenine göre okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri, farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin tamamının “orta” düzeyde etkili zaman yönetimini etkileyen etkenlerden etkilendikleri görülmektedir. İstatistiksel olarak da .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
9. Yöneticilik kdemlerine göre, okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri farklılık göstermemektedir.
10. Yöneticiliğe atanma şekli değişkenine göre, okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri farklılık göstermemektedir.

11. Okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinin düzeyi, yöneticilik eğitimlerinin olup olmamasına göre farklılaşmaktadır. Yöneticilik eğitimi alan yöneticiler, yöneticilik eğitimi almayan yöneticilere göre zaman yönetimindeki engellerden daha fazla şikayet etmektedirler. Bu, istatistiksel olarak da .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
12. Okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri, yöneticilik eğitimlerinin kaynağına göre farklılaşmaktadır. Yönetim alanında lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin zaman yönetimi engellerinden şikayet düzeyleri, yöneticilik eğitimlerini lisans düzeyinde yapan ve hizmetiçi eğitimlerle alan yöneticilere göre daha yüksektir. Bu fark, .05 düzeyinde de anlamlıdır.
13. Okul müdürlerinin, zaman yönetimi engellerinden etkilenme düzeyleri, zaman yönetimi eğitimi alıp almamalarına göre farklılık oluşturmamaktadır.
14. Okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişkide; “işgören hizmetleri” ile “toplantıların gereksiz yere uzaması” ve “okunacak belgelerin çokluğu” ile “öğrenci hizmetleri” arasında istatistiksel olarak .05 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

5.2. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda uygulamacılar ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Yapılacak toplantılarda gündem maddelerinin iyi belirlenmesi ve toplantıların gündem maddeleri doğrultusunda yürütülmesi gereksiz uzamaları önleyecek, hem toplantıların daha verimli geçmesini sağlayacak, hem de diğer işler için zaman kalabilecektir.
2. İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik eğitimi almış öğretmenlerden seçilmesi sağlanmalıdır.
3. Bürokratik yazışmalar olabildiğince azaltılmalı, okul müdürlerinin bu konudaki gereksiz zaman kayıpları önlenmelidir.

4. Okul müdürlerinin “yetenekli eleman yokluğu” Şikayetlerinin halen devam ettiği, bu yüzden müdür yardımcıları, branŐlarına göre öğretmenler ve memurlar ayrı ayrı eğitime alınarak hizmet içinde yetiŐtirilmelidirler.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik neriler

1. Bu çalışmada sadece okul müdürlerinin görevlerine ayırdıkları zaman ile zamanı etkili kullanmayı engelleyen etkenlere ilişkin kendi algıları araŐtırılmıŐtır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaŐmasını sağlamaya çalışan okul müdürlerinin yanı sıra, müdür yardımcılarının, öğretmenlerin, mfettiŐilerin, zaman yönetimleri değişik araştırmalarla incelenerek, bu araştırmanın sonuçları ile karŐılaŐtırılması daha somut sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilecektir.
2. Bu araştırmada kullanılan “yönetici görevleri” ölçeğinde okul müdürlerinin yönetici görevlerine ne kadar zaman ayırdıkları araŐtırılmıŐtır. Bununla birlikte aynı ölçekte hangi göreve ne kadar zaman ayrılması gerektiği de sorularak karŐılaŐtırması yapılabilir.
3. Yöneticilik eğitimi alan yöneticilerin, yöneticilik eğitimi almayan yöneticilere göre zaman yönetimindeki engellerden daha fazla Şikayet etmelerine neden olan etkenlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abay, Muhsin. 2000. **Zamanı Değerlendirmek**. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Açıkalın, Aytaç. 1998. Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle **Okul Yöneticiliği**. 4.bs. Ankara: Pegem Yayınları
- Adair, John. 2003. **Concise Time Management and Personal Development**. Londra: BR: Thorogood. <http://site.ebrary.com/lib/bilgi/Doc?id=10071302 &ppg=40> [24/05/2007]
- Akatay, Ayten. 2003. Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, Cengiz, Mustafa Aydın Başar. 2004. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. s. 38: 170-197.
- Aksüt, Mehmet, Zeki Aktaş. 2006. İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Uygulamaya Etki Eden Unsurlar. **Milli Eğitim Dergisi**. s:83-93.
- Alkan, Aydın. 1999. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allan, Jane. 1999. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**. çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Arazsu, Onur. 2005. İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa. 1994. **Eğitim Yönetimi**. 4.bs. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, Ali. 2001. **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**. 2. bs. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2000. **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**. 4. bs. Ankara: Feryal Matbaası.
- Demir, Hayri. 2003. Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Drucker, Peter F. 1995. **Değişim Çağının Yönetimi**. çev. Zülfü Dicleli. İstanbul:Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Efil, İsmail. 2006. **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, Ramazan.1997. Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İrfan. 2003. **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**. 4. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eroğlu, Feyzullah, Sabahat Bayrak. 1994. Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi. **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 10, s. 3-4: 255-270.
- Fındıkçı, İlhami. 1996. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Fry, Ron.2001. **Zaman Nasıl Yönetilir?** Çev. Feride Kurtulmuş. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Güçlü, Nezahat. 2001. Zaman Yönetimi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. s. 25: 87-106
- Gümüseli, Ali İlker 2002. **2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri**.
http://www.agumuseli.com/dokumanlar/arastirma/liderlik_04.pdf [04/06/2007]
- Josephs, Ray.1997. **Zaman Yönetimi**. çev. Özlem Koşar. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kaya, Yahya Kemal.1993. **Eğitim Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- , 1993. **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**. 2. bs. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Lakein, Alan. 1995. **Zaman Hayattır Zamanı ve Hayatınızı Nasıl Kontrol Edersiniz**. çev. Selda Tezcan. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım,.
- Mackenzie, R.Alec. 1989. **Zaman Tuzağı**. çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.2003. **Resmi Gazete**. 25212
- Öktem, M.Kemal. 1993. Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 26, s. 1: 217-235.
- Ölçer, Ferit. 1999. Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 32, s.3: 129-148.
- Özdemir, Servet. 2000. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. bs. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Scoot, Martin. 1995. **Zaman Yönetimi**. Çev. Aslı Çingil Çelik. İstanbul:Rota Yayın Tanıtım
- Şişman, Mehmet. 2004. **Öğretim Liderliği**. 2. bs. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, Mehmet, Selahattin Turan. 2004. Eğitim ve Okul Yönetimi. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği** El Kitabı. Ed. Yüksel Özden. Ankara: PegemA Yayıncılık: 99-146.
- Akgeçici, Tahir, Adnan Çelik, Enver Aydoğan, Ayten Akatay. 2003. **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türk Dil Kurumu. 1988. **Türkçe Sözlük**. Ankara
- Türkmen, İsmail.1996. **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**. Ankara:Milli Produktivite Merkezi.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, Nuran Öztürk Başpınar, Cumhur Erdönmez. 2003. **Zaman Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğur, Asuman. 2000. Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi. **Anahtar Dergisi**. s.143.
- Uluğ, Feyzi. **Zaman ve Toplantı Yönetimi**. OMÜ, Hizmetiçi Eğitim Semineri. Kasım 2001.(Ondokuzmayıs Ü. Rektörlüğü, Kalite Yönetimi Birimi, Kalite yönetimi ve değişim. Mart, 2004. yayın no.1)
- Ünlü Bayramlı, Ünver. 2006. **Zaman Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, Abdullah. 1997. Yönetimde Etkinlik ve Verimlilik Açısından Rasyonel Zaman Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi.Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, Abdullah, Seyfettin Aslan. 2002. Örgütsel Zaman Yönetimi. **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 3, s.1:25-46.
- http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/ogretmen_yetistirme_lisans_programlari.htm
[08/05/2007]

Doğrudan İncelenmeyen Kaynaklar

- Allan, Jane. 1999. **Zaman Yönetimi**. Çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları (Aktaran: Demir, Hayri.2003. Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Arkış, Nurdoğan. 1996. **Zaman Yönetimi ve Standartlaştırılmasına Yönelik çabalara İlişkin Bazı Düşünceler**. TSE Standart Dergisi: Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı (Aktaran: Ölçer, Ferit. 1999. **Verimli Zaman Kullanmanın Etmenleri**. Amme İdaresi Dergisi. c.32, s. 3: 129-148).
- Atkinson, Jacqueline.1997. **Zamanı Yönetme Sanatı**. çev. C.S. İslam.İstanbul: Nehir Yayınları:132 (Aktaran: Erdem, Ramazan. 1997. Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Douglas, E. 1987. **Manage Your Time, Manage your Work, Manage yourself**. Amacom, New York (Aktaran: Demir, Hayri.2003. Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Douglass, Merrill E., Dona N. Douglass. 1980. **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself**, American management Associations, New York. (Aktaran: Eroğlu, Feyzullah, Sabahat Bayrak. 1994. **Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi**. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. c.10, s.3-4: 255-270
- Ferner, Jack D. 1995. **Successfull Time Management**.John Willey and Sons.U.S.A. (Aktaran: Akatay, Ayten. 2003. Yönetmel Zamanın Etkin Kullanılması:Teori ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Galton, M & A. Blyth. 1989. **Handbook of Primary Education in Europe**. London: David Fulton Publishers. (Aktaran: Şişman Mehmet. 2004. **Öğretim Liderliği**. 2.bs. Ankara: PegemA Yayıncılık).
- Haimann, T. 1992. **Professional Management**. Theory and Practice. Boston: Houghton Mifflin Company (Aktaran: Akçay, Cengiz, Mustafa Aydın Başar. 2004. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetmel Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. s. 38:170-197).
- Hibbard, Janet G. and R.K.Landrum. 1987. “How To Fight Time(And Win), A.D. Timpe (ed.), The Management Of Time, USA, By KEND E. Publishing. (Aktaran: Erdem, Ramazan. 1997. Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Jones, Katie. 2000. **Zamanı Kullanma**. Çev. Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: doğan Kitapçılık. (Aktaran: Akatay, Ayten. 2003. Yönetmel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Karabulut, Suat. 1996. **Yönetimde Üç Boyut: Zaman-Toplantı-Stres Yönetimi**. İstanbul: Araştırma Koordinasyon Merkezi (Aktaran: Erdem, Ramazan. 1997. Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Koch, Richard. 1998. **The 80/20 Principle: The Secret Of Achieving More With Less**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York. 147 (Aktaran: Akatay, Ayten. 2003. Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Koontz H.D., Donnell C.J. 1964. **Principles of Management**. Mc Graw Hill, New York (Aktaran: Bursalıoğlu, Ziya. 1994. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 9.bs. Ankara: Pegem Yayıncılık).
- Mackenzie, Alec. 1995. **Başarı ve Zaman**. çev. Gürcan Banger, İstanbul: Bilim Teknik Yayınları (Aktaran: Akgemci, Tahir, Adnan Çelik, Enver Aydoğan, Ayten Akatay. 2003. **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**. Ankara: Gazi Kitabevi).
- McEvan, Elaine K. 1994. **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. USA: Scholastic Inc..(Aktaran: Gümüşeli Ali İlker. 1996. **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. http://www.agumuseli.com/dokumanlar/arastirma/liderlik_01.pdf [04/06/2007]
- Seiwert, L.J. 1989. **Time Is Money**. Richard D. Irwin Inc., New York (Aktaran: Demir, Hayri. 2003. Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Sabelis, I. 2001. **Time Management-Pradoxes and Patterns**. Time&Society, Vol.10.pg387.13 pgs. London (Aktaran: Demir, Hayri.2003. Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Scout, Dru. 1993. **Zamanı Değerlendirmek**. çev. Necati Ağırallıoğlu. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları. (Aktaran: Ünlü Bayramlı, Ünver. 2006. **Zaman Yönetimi**. 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım).
- Seiwert, L.J. 1989. **Time Is Money**. U.S.A: Richard D. Irwin. (Aktaran: Akgemci, Tahir, Adnan Çelik, Enver Aydoğan, Ayten Akatay. 2003. **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**. Ankara: Gazi Kitabevi).
- Taner, C.K.And Others. 1991. **Effects of the Use of Management Strategies on Stres Levels of High School Principals in The United States**. Educational Administranon Quarterly. 27, 203-224 (Aktaran: Arazsu, Onur. 2005. 2005. İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Anket Formu

Ek 2. Geçerlik Güvenirlik İstatistikleri

Ek 3. Anket Uygulama İzin Yazısı

Ek 4. Naciye Aksoy'dan Alınan İzin

Ek 5. Anket Uygulanan Okullar Listesi

Ek 1a

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu form, bazı kişisel özelliklerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki içine (X) işareti koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim.

Abdurrahman Terzi

- 1- Yaşınız
 - a. 21-30
 - c. 31-40
 - d. 41-50
 - e. 51 yıl ve üstü
- 2- Cinsiyetiniz
 - a. Kadın
 - b. Erkek
- 3- Bitirdiğiniz eğitim düzeyiniz
 - a. Önlisans ve Eğitim Enstitüsü
 - b. Lisans (Üniversite)
 - c. Lisans üstü
- 4- Toplam hizmet süreniz
 - a. 3 yıl ve aşağısı
 - b. 4-8 yıl
 - c. 9-13 yıl
 - d. 14 yıl ve yukarısı
- 5- Yöneticilik kıdeminiz
 - a. 3 yıl ve aşağısı
 - b. 4-8 yıl
 - c. 9-13 yıl
 - d. 14 yıl ve yukarısı
- 6- Yöneticiliğe atanma şekliniz
 - a. Sınavla
 - b. Sınavsız
- 7- Yöneticilik eğitiminiz var mı?
 - a. Yok
 - b. Var
- 8- Yöneticilik eğitiminiz var ise kaynağı nedir?
 - a. Hizmetiçi eğitim kursları
 - b. Yönetim alanında lisans eğitimi
 - c. Yönetim alanında lisansüstü eğitim
- 9- Zaman yönetimi eğitiminiz var mı?
 - a. Yok
 - b. Var

Ek1 b

YÖNETİCİ GÖREVLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, okul yönetim faaliyetlerinizde söz konusu **görevin** sizin ne kadar zamanınızı aldığına göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **X** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Çok az
Az
Orta
Çok
Pek çok

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapmak .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını uygulamak .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını denetlemek .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerin onayına sunmak .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Araştırmalara dayalı iyileştirme projelerini uygulamak .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri sonuçlarını değerlendirmek . *
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Okulun gelişim plânının uygulamaya geçirilmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlamak ve düzenlemek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Ünitelendirilmiş yıllık ve ders plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik etmek .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. Ünitelendirilmiş yıllık ve ders plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. Öğretmenlerden ders yılı başında ünitelendirilmiş yıllık plân alıp, plânları tasdik etmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. Ünitelendirilmiş yıllık ders plânlarının uygulanıp uygulanmadığını denetlemek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık etmek.

Ek1b-devam

Çok az
Az
Orta
Çok
Pek çok

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23.	Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izlemek. Gerekliğinde bu kurulları toplantıya çağırmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24.	Kurullarda alınan kararları onaylamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25.	Kurullarda alınan kararları uygulamaya koymak ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26.	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetlerini yürütmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27.	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili rehberlik faaliyetlerini yürütmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28.	Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili değerlendirme faaliyetlerini yürütmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29.	Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek ve bu konuda gerekli tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30.	Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31.	Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32.	Gerekliğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33.	Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergilemek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34.	Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamak ve yol gösterici bir rol oynamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35.	Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36.	Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37.	Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38.	Personelinin iş başında yetişmelerini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39.	Personelin daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40.	Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41.	Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara göndermek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42.	Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43.	Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44.	Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45.	İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda müdür yardımcılarında birisine vekâlet vermek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46.	Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47.	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermek.

Ek1b-devam

Çok az
Az
Orta
Çok
Pek çok

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48.	Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etmek, yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49.	Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50.	Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51.	Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52.	Okulun temiz ve tertipli tutulmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53.	Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54.	Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55.	Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, titizlikle tutulmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56.	Yardımcı personelin çalışmalarını izlemek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57.	Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldirmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58.	Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59.	Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60.	Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61.	Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62.	Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63.	Ders araç ve gerecinin temini için gerekli tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	64.	Ders araç ve gerecinin verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri almak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65.	Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	66.	Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	67.	Velilerle sıkı bir iş birliği sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	68.	Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	69.	Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	70.	Okulun iç öğeleriyle (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmak.

Ek1b-devam

Çok az
Az
Orta
Çok
Pek çok

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	71.	Okulun dış öğeleriyle (Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	72.	Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izlemek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	73.	Okulda dergi, gazete ve duvar gazetesinin çıkarılmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	74.	Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylamak ve gösteriye açmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75.	Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif etmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	76.	Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlayıp, onaylamak ve uygulamaya koymak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	77.	Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakın düzenlenmesini sağlamak ve onaylamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	78.	Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	79.	Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalamak ve hastalık izinlerini onaylamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80.	Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	81.	Taşımalı sistem/servis ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	82.	Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	83.	Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlamak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	84.	Gelirlerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmak.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	85.	Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	86.	İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor etmek.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	87.	Yapılan rutin işleri standartlaştırmak.

Ek 1c

Aşağıdaki verilen etkenler çalışma zamanınızı etkili kullanmayı ne derece etkilemektedir? Lütfen her bir etkenin karşısına etkilenme derecenizi her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine **X** koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Gereksiz telefon görüşmeleri
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Davetsiz ziyaretçiler
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Günlük plan yapmama
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Yetenekli eleman yokluğu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Toplantıların gereksiz yere uzaması
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Bir anda birden fazla iş yükleme
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Yetkileri yardımcılara devredememe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Fiziksel ya da zihinsel yorgunluk
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Okunacak belgelerin çokluğu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Sekreter(memur) olmayışı
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Fiziksel olanakların sınırlılığı (araba, telefon, faks, bilgisayar vb olmayışı)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16.

GEÇERLİK GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ

Tablo 43: Yönetici Görevleri Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
Eğitim Programları İle İlgili Görevler	0.97	128	p<.01	0.95	128	p<.01
Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler	0.89	128	p<.01	0.86	128	p<.01
İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler	0.97	128	p<.01	0.94	128	p<.01
Okul İşletmesi İle İlgili Görevler	0.95	128	p<.01	0.91	128	p<.01
Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler	0.85	128	p<.01	0.80	128	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı		
α	N	K
0.92	130	5

Tablo 44: Eğitim Programları İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	P
1-Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütmek.	0.41	128	p<.01	0.36	128	p<.01
6- Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamak.	0.60	128	p<.01	0.56	128	p<.01
18- Ünitelendirilmiş yıllık ve ders plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik etmek.	0.74	128	p<.01	0.71	128	p<.01
19- Ünitelendirilmiş yıllık ve ders plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek.	0.74	128	p<.01	0.71	128	p<.01

Tablo 44-devam

20- Öğretmenlerden ders yılı başında ünitelendirilmiş yıllık plân alıp, plânları tasdik etmek.	0.82	128	p<.01	0.78	128	p<.01
21- Ünitelendirilmiş yıllık ders plânlarının uygulanıp uygulanmadığını denetlemek.	0.76	128	p<.01	0.72	128	p<.01
22- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık etmek.	0.88	128	p<.01	0.86	128	p<.01
23- Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izlemek. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırarak.	0.81	128	p<.01	0.78	128	p<.01
24- Kurullarda alınan kararları onaylamak.	0.85	128	p<.01	0.82	128	p<.01
25- Kurullarda alınan kararları uygulamaya koymak ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirmek.	0.76	128	p<.01	0.71	128	p<.01
47- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermek.	0.78	128	p<.01	0.73	128	p<.01
51- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak.	0.74	128	p<.01	0.71	128	p<.01
53- Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlamak.	0.79	128	p<.01	0.75	128	p<.01
65- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak.	0.76	128	p<.01	0.73	128	p<.01
73- Okulda dergi, gazete ve duvar gazetesinin çıkarılmasını sağlamak.	0.66	128	p<.01	0.62	128	p<.01
74- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylamak ve gösteriye açmak.	0.76	128	p<.01	0.72	128	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı		
α	N	K
0.95	130	16

Tablo 45:Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
48- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etmek, yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak.	0.71	128	p<.01	0.63	128	p<.01
50- Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri almak.	0.67	128	p<.01	0.58	128	p<.01
54- Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almak.	0.75	128	p<.01	0.67	128	p<.01

Tablo 45-devam

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
57- Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldirmek.	0.78	83	p<.01	0.68	83	p<.01
75- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif etmek.	0.77	128	p<.01	0.67	128	p<.01
77- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakın düzenlenmesini sağlamak ve onaylamak.	0.70	128	p<.01	0.61	128	p<.01
80- Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamak.	0.74	128	p<.01	0.65	128	p<.01
81- Taşınmalı sistem/servis ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlamak.	0.79	98	p<.01	0.69	98	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı		
α	N	K
0.89	130	8

Tablo 46: İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	p	Sd	p
15- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurmak.	0.62	128	p<.01	0.59	128	p<.01
17- Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurmak.	0.75	128	p<.01	0.73	128	p<.01
26- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetlerini yürütmek.	0.73	128	p<.01	0.71	128	p<.01
27- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili rehberlik faaliyetlerini yürütmek.	0.73	128	p<.01	0.71	128	p<.01
28- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili değerlendirme faaliyetlerini yürütmek.	0.76	128	p<.01	0.74	128	p<.01
29- Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek ve bu konuda gerekli tedbirleri almak.	0.78	128	p<.01	0.76	128	p<.01
32- Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamak.	0.81	128	p<.01	0.79	128	p<.01

Tablo 46-devam

33- Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergilemek.	0.85	128	p<.01	0.83	128	p<.01
34- Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamak ve yol gösterici bir rol oynamak.	0.82	128	p<.01	0.81	128	p<.01
35- Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler almak.	0.83	128	p<.01	0.82	128	p<.01
36- Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmak.	0.74	128	p<.01	0.73	128	p<.01
37- Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etmek.	0.72	128	p<.01	0.70	128	p<.01
38- Personelinin iş başında yetişmelerini sağlamak.	0.75	128	p<.01	0.73	128	p<.01
39- Personelin daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olmak.	0.75	128	p<.01	0.73	128	p<.01
40- Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.	0.75	128	p<.01	0.73	128	p<.01
41- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara göndermek.	0.84	128	p<.01	0.82	128	p<.01
42- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etmek.	0.83	128	p<.01	0.81	128	p<.01
43- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanmak.	0.61	128	p<.01	0.58	128	p<.01
45- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda müdür yardımcılarında birisine vekâlet vermek.	0.87	128	p<.01	0.85	128	P<.01
46- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almak.	0.85	128	p<.01	0.84	128	P<.01
49-Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri almak.	0.84	128	p<.01	0.83	128	P<.01
55- Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, titizlikle tutulmasını sağlamak.	0.87	128	p<.01	0.86	128	P<.01
56- Yardımcı personelin çalışmalarını izlemek.	0.83	128	p<.01	0.81	128	P<.01
70- Okulun iç öğeleriyle(idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmak.	0.80	128	p<.01	0.78	128	P<.01
76- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlayıp, onaylamak ve uygulamaya koymak.	0.84	128	p<.01	0.82	128	p<.01
78- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmak.	0.80	128	p<.01	0.78	128	p<.01
79- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalamak ve hastalık izinlerini onaylamak.	0.81	128	p<.01	0.80	128	p<.01

Tablo 46-devam

Cronbach Alpha Katsayısı		
A	N	K
0.98	130	27

Tablo 47: Okul İşletmesi İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
44- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlamak.	0.83	128	p<.01	0.80	128	p<.01
52- Okulun temiz ve tertipli tutulmasını sağlamak.	0.78	128	p<.01	0.75	128	p<.01
58- Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylamak.	0.80	128	p<.01	0.76	128	p<.01
59- Okulun derslik, laboratuar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmak.	0.84	128	p<.01	0.82	128	p<.01
60- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmek.	0.78	128	p<.01	0.76	128	p<.01
61- Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri almak.	0.85	128	p<.01	0.84	128	p<.01
62- Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamak.	0.72	128	p<.01	0.69	128	p<.01
63- Ders araç ve gerecinin temini için gerekli tedbirleri almak.	0.78	128	p<.01	0.76	128	p<.01
64- Ders araç ve gerecinin verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri almak.	0.83	128	p<.01	0.81	128	p<.01
66- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurmak.	0.80	128	p<.01	0.78	128	p<.01
67- Velilerle sıkı bir iş birliği sağlamak.	0.73	128	p<.01	0.70	128	p<.01
68- Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlamak.	0.67	128	p<.01	0.63	128	p<.01
69- Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamak.	0.65	128	p<.01	0.62	128	p<.01
71- Okulun dış öğeleriyle (Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışmak.	0.91	128	p<.01	0.90	128	p<.01
72- Öğretmenlerin laboratuar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izlemek.	0.81	128	p<.01	0.79	128	p<.01
82- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapmak.	0.75	128	p<.01	0.71	128	p<.01

Tablo 47-devam

83- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlamak.	0.81	128	p<.01	0.79	128	p<.01
84- Gelirlerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmak.	0.85	128	p<.01	0.83	128	p<.01
85- Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmek.	0.84	128	p<.01	0.82	128	p<.01
86- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor etmek.	0.86	128	p<.01	0.83	128	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı		
α	N	K
0.97	130	20

Tablo 48: Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	r	r	Sd	r
2- Okulu için vizyon ve misyon geliştirmek.	0.70	128	p<.01	0.67	128	p<.01
3- Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapmak.	0.67	128	p<.01	0.62	128	p<.01
4- Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını uygulamak.	0.74	128	p<.01	0.70	128	p<.01
5- Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını denetlemek.	0.73	128	p<.01	0.69	128	p<.01
7- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak.	0.74	128	p<.01	0.70	128	p<.01
8- Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerin onayına sunmak.	0.67	128	p<.01	0.61	128	p<.01
9- Araştırmalara dayalı iyileştirme projelerini uygulamak.	0.75	128	p<.01	0.71	128	p<.01
10- Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri sonuçlarını değerlendirmek.	0.80	128	p<.01	0.76	128	p<.01
11- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlamak.	0.82	128	p<.01	0.79	128	p<.01
12- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlamak.	0.82	128	p<.01	0.79	128	p<.01
13- Okulun gelişim plânının uygulamaya geçirilmesini sağlamak.	0.79	128	p<.01	0.76	128	p<.01
14- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almak.	0.72	128	p<.01	0.67	128	p<.01

Tablo 48-devam

16- Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlamak ve düzenlemek.	0.72	128	p<.01	0.68	128	p<.01
30- Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemek.	0.68	128	p<.01	0.63	128	p<.01
31- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamak.	0.68	128	p<.01	0.63	128	p<.01
87- Yapılan rutin işleri standartlaştırmak.	0.65	128	p<.01	0.59	128	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı		
A	N	K
0.94	130	16

Tablo 49: Yönetici Görevleri Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
Eğitim Programları İle İlgili Görevler	75.18	3.86	33	45.16	6.12	32	63	23.72	p<.01
Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler	34.61	4.18	33	19.19	4.09	32	63	15.03	p<.01
İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler	129.06	4.45	33	72.97	11.75	32	63	25.60	p<.01
Okul İşletmesi İle İlgili Görevler	93.82	4.67	33	56.19	9.02	32	63	21.21	p<.01
Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler	72.85	5.17	33	49.72	8.16	32	63	13.70	p<.01

Tablo 50: Eğitim Programları İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
1- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütmek.	4.55	0.56	33	3.70	0.70	32	63	5.29	p<.01
6- Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamak.	4.82	0.39	33	3.56	0.88	32	63	7.49	p<.01

Tablo 50-devam

18- Ünitelendirilmiş yıllık ve ders plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik etmek.	4.64	0.55	33	2.94	0.80	32	63	10.00	p<.01
19- Ünitelendirilmiş yıllık ve ders plânlarının eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek.	4.73	0.45	33	2.87	0.92	32	63	10.32	p<.01
20- Öğretmenlerden ders yılı başında ünitelendirilmiş yıllık plân alıp, plânları tasdik etmek.	4.88	0.33	33	2.47	0.95	32	63	13.74	p<.01
21- Ünitelendirilmiş yıllık ders plânlarının uygulanıp uygulanmadığını denetlemek.	4.70	0.53	33	2.88	0.87	32	63	10.23	p<.01
22- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık etmek.	4.97	0.17	33	2.50	0.80	32	63	17.25	p<.01
23- Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izlemek. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırarak.	4.76	0.43	33	2.66	0.74	32	63	13.93	p<.01
24- Kurullarda alınan kararları onaylamak.	4.85	0.36	33	2.26	0.63	32	63	20.27	p<.01
25- Kurullarda alınan kararları uygulamaya koymak ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirmek.	4.53	0.84	33	2.47	0.72	32	63	10.55	p<.01
47- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermek.	4.75	0.57	33	2.32	0.91	32	63	12.76	p<.01
51- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak.	4.85	0.36	33	3.09	0.89	32	63	10.43	p<.01
53- Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlamak.	4.94	0.35	33	2.66	0.79	32	63	15.20	p<.01
65- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak.	4.88	0.33	33	3.03	0.74	32	63	13.06	p<.01

Tablo 50-devam

73- Okulda dergi, gazete ve duvar gazetesinin çıkarılmasını sağlamak.	4.55	0.62	33	2.88	0.71	32	63	10.16	p<.01
74- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylamak ve gösteriye açmak.	4.76	0.50	33	2.62	0.61	32	63	15.43	p<.01

Tablo 51: Öğrenci Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
48- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etmek, yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak.	4.79	0.41	33	2.84	0.73	32	63	13.17	p<.01
50- Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri almak.	4.88	0.41	33	3.23	0.84	32	63	10.02	p<.01
54- Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri almak.	4.91	0.29	33	2.55	0.61	32	63	19.49	p<.01
57- Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldirmek.	4.68	0.48	22	1.77	0.81	22	42	14.48	p<.01
75- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif etmek.	4.85	0.71	33	2.19	0.90	32	63	13.28	p<.01
77- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakın düzenlenmesini sağlamak ve onaylamak.	4.94	0.24	33	2.94	1.04	32	63	10.71	p<.01
80- Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlamak.	4.71	0.69	33	2.47	0.67	32	63	13.04	p<.01

Tablo 51-devam

81- Taşımalı sistem/servis ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlamak.	4.91	0.29	23	2.00	0.89	26	47	14.95	p<.01
--	------	------	----	------	------	----	----	-------	-------

Tablo 52: İşgören Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
15- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurmak.	4.85	0.36	33	3.47	0.88	32	63	8.31	p<.01
17- Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurmak.	4.88	0.33	33	2.91	0.82	32	63	12.82	p<.01
26- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon faaliyetlerini yürütmek.	4.91	0.29	33	3.00	0.80	32	63	12.81	p<.01
27- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili rehberlik faaliyetlerini yürütmek.	4.88	0.33	33	3.19	0.78	32	63	11.43	p<.01
28- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili değerlendirme faaliyetlerini yürütmek.	4.76	0.43	33	3.06	0.62	32	63	12.80	p<.01

Tablo 52-devam

29- Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek ve bu konuda gerekli tedbirleri almak.	4.55	0.62	33	2.66	0.70	32	63	11.55	p<.01
32- Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlamak.	4.82	0.39	33	2.74	0.77	32	63	13.67	p<.01
33- Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergilemek.	4.97	0.17	33	2.73	0.83	32	63	15.16	p<.01
34- Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlamak ve yol gösterici bir rol oynamak.	4.97	0.18	33	2.94	0.84	32	63	13.39	p<.01
35- Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler almak.	4.88	0.33	33	3.10	0.70	32	63	13.14	p<.01
36- Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırmak.	4.76	0.50	33	3.03	0.84	32	63	10.08	p<.01
37- Personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etmek.	4.79	0.41	33	2.74	0.58	32	63	16.38	p<.01
38- Personelinin iş başında yetişmelerini sağlamak.	4.76	0.43	33	2.81	0.70	32	63	13.43	p<.01
39- Personelin daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olmak.	4.76	0.43	33	2.81	0.70	32	63	13.43	p<.01
40- Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.	4.76	0.43	33	2.81	0.70	32	63	13.43	p<.01

Tablo 52-devam

41- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara göndermek.	4.91	0.29	33	2.32	0.83	32	63	16.79	p<.01
42- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etmek.	4.85	0.44	32	2.52	0.81	32	63	14.40	p<.01
43- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanmak.	4.09	1.21	33	2.16	0.86	32	63	7.32	p<.01
45- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda müdür yardımcılarında birisine vekâlet vermek.	4.88	0.41	33	1.74	0.81	32	63	19.57	p<.01
46- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri almak.	4.84	0.37	33	2.19	1.14	32	63	12.51	p<.01
49- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri almak.	4.70	0.47	33	2.41	0.88	32	63	13.23	p<.01
55- Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, titizlikle tutulmasını sağlamak.	4.91	0.29	33	2.41	0.76	32	63	17.70	p<.01
56- Yardımcı personelin çalışmalarını izlemek.	4.91	0.30	33	2.44	0.72	32	63	18.03	p<.01
70- Okulun iç öğeleriyle (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) iş birliği içinde çalışmak.	4.85	0.36	33	3.16	0.81	32	63	10.94	p<.01
76- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlayıp, onaylamak ve uygulamaya koymak.	4.94	0.24	33	2.34	0.83	32	63	17.28	p<.01

Tablo 52-devam

78- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurmak.	4.97	0.17	33	2.91	0.82	32	63	14.17	p<.01
79- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalamak ve hastalık izinlerini onaylamak.	4.00	0.00	33	2.41	0.76	32	63	19.71	p<.01

Tablo 53: Okul İşletmesi İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
44- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlamak.	4.97	0.17	33	2.41	1.07	32	63	13.54	p<.01
52- Okulun temiz ve tertipli tutulmasını sağlamak.	5.00	0.00	33	3.16	0.99	32	63	10.73	p<.01
58- Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylamak.	4.61	0.50	33	2.17	0.95	32	63	12.67	p<.01
59- Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurmak.	4.94	0.24	33	2.94	0.67	32	63	16.13	p<.01
60- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirmek.	4.97	0.17	33	3.16	0.68	32	63	14.88	p<.01
61- Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri almak.	4.91	0.30	32	2.97	0.70	32	62	14.51	p<.01
62- Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlamak.	4.88	0.33	33	3.34	0.83	32	63	9.87	p<.01
63- Ders araç ve gerecinin temini için gerekli tedbirleri almak.	4.88	0.33	33	3.06	0.72	32	63	13.19	p<.01

Tablo 53-devam

64- Ders araç ve gerecinin verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri almak.	4.88	0.33	33	2.94	0.80	32	63	12.84	p<.01
66- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurmak.	4.85	0.36	33	3.06	0.67	32	63	13.42	p<.01
67- Velilerle sıkı bir iş birliği sağlamak.	4.88	0.33	32	3.31	0.82	32	63	10.14	p<.01
68- Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlamak.	4.76	0.43	33	3.00	0.95	32	63	9.63	p<.01
69- Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamak.	4.70	0.47	33	3.06	0.88	32	63	9.41	p<.01
71- Okulun dış öğeleriyle (Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışmak.	5.00	0.35	33	2.89	0.93	32	63	8.31	p<.01
72- Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izlemek.	4.85	0.36	33	2.81	0.78	32	63	13.54	p<.01
82- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapmak.	4.85	0.44	33	2.50	0.72	32	63	15.93	p<.01
83- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlamak.	4.94	0.24	32	2.88	0.66	32	63	16.84	p<.01
84- Gelirlerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapmak.	4.97	0.17	33	3.12	0.71	32	63	14.54	p<.01
85- Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmek.	4.91	0.38	33	2.31	0.90	32	63	15.27	p<.01
86- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor etmek.	4.91	0.38	33	2.31	0.90	32	63	15.27	p<.01

Tablo 54: Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili Görevler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İle İlgili Görevler İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
2- Okulu için vizyon ve misyon geliştirmek.	4.76	0.43	33	3.25	0.57	32	63	12.03	p<.01
3- Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapmak.	4.79	0.41	33	3.16	0.73	32	63	10.99	p<.01
4- Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını uygulamak.	4.82	0.47	33	3.16	0.85	32	63	9.85	p<.01
5- Okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını denetlemek.	4.61	0.50	33	2.91	0.86	32	63	9.83	p<.01
7- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak.	4.76	0.50	33	3.16	0.85	32	63	9.31	p<.01
8- Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerin onayına sunmak.	4.21	0.89	33	2.47	0.88	32	63	7.93	p<.01
9- Araştırmalara dayalı iyileştirme projelerini uygulamak.	4.51	0.57	33	2.62	0.79	32	63	11.09	p<.01
10- Araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri sonuçlarını değerlendirmek.	4.55	0.51	33	2.44	0.72	32	63	13.75	p<.01
11- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlamak.	4.67	0.48	33	2.75	0.76	32	63	12.18	p<.01
12- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlara dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlamak.	4.61	0.56	33	2.75	0.72	32	63	11.67	p<.01
13- Okulun gelişim plânının uygulamaya geçirilmesini sağlamak.	4.61	0.61	33	2.84	0.68	32	63	11.04	p<.01
14- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri almak.	4.55	0.51	33	2.94	0.62	32	63	11.49	p<.01
16- Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlamak ve düzenlemek.	4.85	0.36	33	3.06	0.84	32	63	11.18	p<.01
30- Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izlemek.	4.55	0.62	33	3.16	0.72	32	63	8.34	p<.01

Tablo 54-devam

31- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamak.	4.91	0.29	33	3.31	0.74	32	63	11.53	p<.01
87- Yapılan rutin işleri standartlaştırmak.	4.62	0.71	33	3.03	0.93	32	63	7.70	p<.01

Tablo 55: Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	R	Sd	p
1-Gereksiz telefon görüşmeleri	0.49	128	p<.01	0.38	128	p<.01
2-Davetsiz ziyaretçiler	0.54	128	p<.01	0.46	128	p<.01
3-Günlük plan yapmama	0.59	128	p<.01	0.51	128	p<.01
4-Yetenekli eleman yokluğu	0.69	128	p<.01	0.61	128	p<.01
5-Toplantıların gereksiz yere uzaması	0.67	128	p<.01	0.60	128	p<.01
6-Okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü	0.54	128	p<.01	0.45	128	p<.01
7-Bir anda birden fazla iş yükleme	0.74	128	p<.01	0.68	128	p<.01
8-Yetkileri yardımcılara devredememe	0.62	128	p<.01	0.53	128	p<.01
9-Fiziksel ya da zihinsel yorgunluk	0.70	128	p<.01	0.63	128	p<.01
10-Okunacak belgelerin çokluğu	0.60	128	p<.01	0.51	128	p<.01
11-Sekreter(memur) olmayışı	0.58	128	p<.01	0.45	128	p<.01
12-Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı	0.69	128	p<.01	0.61	128	p<.01
13- Fiziksel olanakların sınırlılığı (araba, telefon, faks, bilgisayar vb olmayışı)	0.64	128	p<.01	0.55	128	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı		
α	N	K
0.86	130	13

Tablo 56: Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Değişkenine Göre Ayırt Etme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst Çeyreklik			Alt Çeyreklik			Karşılaştırma		
	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	Sd	t	p
Zaman Yönetimi Engelleri	4.01	0.39	33	2.09	0.33	32	63	21.49	p<.01
1-Gereksiz telefon görüşmeleri	3.42	1.20	33	1.88	0.94	32	63	5.78	p<.01
2-Davetsiz ziyaretçiler	4.06	0.83	33	2.50	0.98	32	63	6.93	p<.01
3-Günlük plan yapmama	3.44	0.91	33	1.84	0.63	32	63	8.13	p<.01
4-Yetenekli eleman yokluğu	4.58	0.56	33	2.34	0.94	32	63	11.69	p<.01
5-Toplantıların gereksiz yere uzaması	4.21	0.65	33	2.47	1.08	32	63	7.93	p<.01
6-Okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü	3.64	0.99	33	1.84	0.99	32	63	7.29	p<.01
7-Bir anda birden fazla iş yükleme	4.39	0.56	33	2.31	0.74	32	63	12.87	p<.01
8-Yetkileri yardımcılara devredememe	3.70	1.08	33	1.72	0.73	32	63	8.66	p<.01
9-Fiziksel ya da zihinsel yorgunluk	4.30	0.68	33	2.31	0.69	32	63	11.66	p<.01
10-Okunacak belgelerin çokluğu	4.33	0.78	33	2.56	1.10	32	63	7.49	p<.01
11-Sekreter(memur) olmayışı	4.38	0.98	33	1.94	1.34	32	63	8.31	p<.01
12-Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı	3.66	1.29	33	1.53	0.57	32	63	8.56	p<.01
13- Fiziksel olanakların sınırlılığı (araba, telefon, faks, bilgisayar vb olmayışı)	4.06	0.88	33	1.91	0.93	32	63	9.55	p<.01

Ek 3a

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1117
Konu: Anket(Abdurrahman TERZİ)

13 Nisan 2007

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : a-)Valilik Makamının 13/04/2007 tarih ve 18.580/1104 sayılı Oluru.
b-)Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün
26/03/2007 tarih ve 360 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretimi" Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdurrahman TERZİ, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayrıldıkları Zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasında İlişki" konulu tezi kapsamında ek listede isimleri belirtilen okullarımızda anket çalışması yapması ilgi (a)Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, valilik olurunda belirtilen esaslar dahilinde gereğinin yapılmasını, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün bilgisinden sonra okul müdürlüklerine gerekli duyurunun uygulamacı tarafından yapılmasını, sonuçtan müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.



Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :
Ek-1.(Valilik Oluru ve onaylı 6 sf.eki)



NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526
13 82

4440632

Ek 3b

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1104
Konu: Anket(Abdurrahman TERZİ)

13 Nisan 2007

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a-)Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün
26/03/2007 tarih ve 360 sayılı yazısı.
b-)Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu
Başkanlığı'nın 18.08.2003 tarih ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretimi" Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdurrahman TERZİ, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları Zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasında İlişki" konulu tezi kapsamında ek listede isimleri belirtilen okullarımızda anket çalışması yapmasının istendiği ilgi(a) yazı ile bildirilmektedir.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretimi" Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdurrahman TERZİ, yukarıda belirtilen konudaki Ek-A 1 sf., Ek-B 4 sf., Ek-C 1 sf., 9 sf açıklama, 4 sf.okullar listesi, anket çalışmasını, Ek listelerde isimleri belirtilen ilçelerimizin okullarında okul müdürlerine, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGİ(b)Bakanlık emri esasları dahilinde 2006-2007 eğitim öğretim yılında uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
12./04/2007
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİM
%100
DESTEK

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526
13 82

4440632

GOP İlçe Kültür Zeynep

Kimden: **Ek 3c** GOP İlçe Kültür Zeynep [kulturzeynep@gaziosmanpasa-meb.gov.tr]

Gönderme Tarihi: Salı 17 Nisan 2007 13:59

Konu: Anket (Abdurrahman Terzi)

**T.C
GAZİOSMANPAŞA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : B.08.4.MEM.4.34-14-18.311/ 9019
Konu :Anket (Abdurrahman Terzi)

17 /04/2007

.....OKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Valilik Makamının 13.04.2007 tarih ve 1104 sayılı oluru

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdurrahman Terzi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasında İlişki konulu tezi kapsamında ekteki 6 sayfalık anketin doldurulması en geç 20.04.2007Cuma gününe kadar müdürlüğümüz kültür bölümüne gönderilmesini önemli rica ederim.

17.04.2007 Şef: Z.Biteker
Ş.M.A.Avcı

Ek :6


Ahmet HACIOĞLU
İlçe Milli Eğitim Müdürü

Merkez Mah.Çukur Çeşme Cad. Hükümet Konağı Kat Ayrıntılı bilgi için irtibat:
34120 GAZİOSMANPAŞA Z.Biteker Kültür –Eğt.Öğrt. Şefi
Telefon : (0212) 418 44 05/06/07 Faks: (0212 418 44 04)
e-posta : gaziosmanpasa34 @meb.gov.tr Elektronik Ağ: www.gaziosmanpasa-meb.gov.tr

Ek 3d

T.C.
FATİH KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.MEM.4.34.13. 18.580/ 6788 ACELE VE GÜNLÜDÜR
KONU: Anket (Abdurrahman TERZİ)

20 NISAN 2007

RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLÜKLERİNE

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdurrahman TERZİ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları Zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasında İlişki konulu tezi kapsamında ekteki 6 sayfalık anketin doldurularak 26.04.2007 günü mesai bitimine kadar Müdürlüğümüze gönderilmesini, ikinci bir yazışmaya meydan verilmemesi hususunda gereğini rica ederim.

Ek:7

Kenan KIRALI
MÜDÜR

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
Şişli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü


Ek 3e
SAYI : B.08.04.MEM.4.34.23.18.580/ 1921
KONU : Anket (Abdurrahman TERZİ)

19.04.2007

..... MÜDÜRLÜĞÜNE
ŞİŞLİ

İLGİ: Valilik Makamının 13.04.2007 tarih ve 1104 sayılı oluru .

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdurrahman Terzi ilköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerine Ayırdıkları zaman ile Etkili Zaman Kullanımını Engelleyen Etkenler Arasında ilişki konulu tezi kapsamında ekteki 6 sayfalık anketin doldurularak en geç 24.04.2007 Salı gününe kadar müdürlüğümüz kültür bölümüne gönderilmesini önemli rica ederim.


Selahattin ALTUN
Müdür a.
Şube Müdürü
(İmza)

EKLER:

Ek-1 Valilik Oluru
Ek-2 Anket 6 Sayfa

DAĞITIM:

Gereği:

Resmi İlköğretim Okulu Müdürlüklerine.
Saadet İlköğretim Okulu Hariç.



abdurahmanterzi@mynet.com

[Yazdır](#) [Kapat](#)**Kimden:** "naciye@gazi.edu.tr"@gazi.edu.tr**Kime :** "abdurahmanterzi" <abdurahmanterzi@mynet.com>**Tarih :** 12/03/2007 11:30**Konu :** Re: Zaman Yönetimi İle İlgili Veri Toplama Aracınız

Merhaba Sayın Terzi

Öncelikle çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. Sanırım y. Lisans tezimin anketinden bahsediyorsunuz. Gerekli etik ilkelere ve atıf kurallarına uyararak anketi kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Saygılarımla

Naciye Aksoy

abdurahmanterzi <abdurahmanterzi@mynet.com> dedi:

>

> Sayın Hocam,

> Zaman yönetimi ile ilgili olarak Yıldız

> Teknik Üniversitesinde yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. İzin verirseniz

> tez çalışmamda "Çalışma Zamanını Etkili Kullanmayı Etkileyen Etkenler"

> ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkür ediyor, saygılar

> sunuyorum.

>

> Abdurrahman TERZİ

> abdurahmanterzi@mynet.com

> abdurahmanterzi@yahoo.com

> 0505 5794228

--

Ek 5 Okullar Listesi

Gaziosmanpaşa İlçesi İlköğretim Okulları

1. 100. Yıl İlköğretim Okulu
2. 23 Nisan İlköğretim Okulu
3. 50. Yıl İlköğretim Okulu
4. 75. Yıl İlköğretim Okulu
5. Adnan Menderes İlköğretim Okulu
6. Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu
7. Ali Cevat Özyurt İlköğretim Okulu
8. Alparslan İlköğretim Okulu
9. Anafartalar İlköğretim Okulu
10. Arman Polat İlköğretim Okulu
11. Arnavutköy İlköğretim Okulu
12. Aslangazi İlköğretim Okulu
13. Aşıkveysel İlköğretim Okulu
14. Atatürk Çiftliği İlköğretim Okulu
15. Ayazma İlköğretim Okulu
16. Aydın Uçkan İlköğretim Okulu
17. Barbaros Hayrettin Paşa İlköğretim Okulu
18. Bekir Sami Dedeoğlu İlköğretim Okulu
19. Boğazköy İlköğretim Okulu
20. Bolluca Türk Tekstil Vakfı İlköğretim Okulu
21. Büyük Fuat Paşa İlköğretim Okulu
22. Cebeci İlköğretim Okulu
23. Cebeci Sultan Çiftliği İlköğretim Okulu
24. Cemal Gürsel İlköğretim Okulu
25. Cemal Reşit Rey İlköğretim Okulu
26. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
27. Çilingir İlköğretim Okulu
28. Dedekorkut İlköğretim Okulu
29. Dobruca İlköğretim Okulu
30. Dostluk İlköğretim Okulu
31. Dumlupınar İlköğretim Okulu
32. Emine Sabit Büyük Bayarak İlköğretim Okulu
33. Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu
34. Esentepe İlköğretim Okulu
35. Evliya Çelebi İlköğretim Okulu
36. Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
37. Fevzi Kutlu Kalkancı İlköğretim Okulu
38. Gazi Ahmet Muhtar Paşa İlköğretim Okulu
39. Gazi İlköğretim Okulu
40. Gazikent İlköğretim Okulu
41. Gaziosmanpaşa 125. Yıl İlköğretim Okulu
42. Gaziosmanpaşa İlköğretim Okulu
43. Gazipaşa İlköğretim Okulu
44. Hacımaşlı İlköğretim Okulu
45. Hacı Mehmet Çingil İlköğretim Okulu
46. Halis Kutmangil İlköğretim Okulu

47. Haraççı Mehmet Zeki Obdan İlköğretim Okulu
48. Hasan Tahsin İlköğretim Okulu
49. Havuzbaşı İlköğretim Okulu
50. Hüseyin Ersu İlköğretim Okulu
51. İsmetpaşa İlköğretim Okulu
52. İstiklal İlköğretim Okulu
53. İvat Turhan İlköğretim Okulu
54. Karlıtepe İlköğretim Okulu
55. Köroğlu İlköğretim Okulu
56. Malazgirt İlköğretim Okulu
57. Mehmetçik İlköğretim Okulu
58. Melehat Öztoprak İlköğretim Okulu
59. Mimar Sinan İlköğretim Okulu
60. Mithatpaşa İlköğretim Okulu
61. Org. Eşref Bitlis İlköğretim Okulu
62. Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlköğretim Okulu
63. Sabri Akın İlköğretim Okulu
64. Sakarya İlköğretim Okulu
65. Suatlar İlköğretim Okulu
66. Şehit Onbaşı Murat Şengöz İlköğretim Okulu
67. Şehit Öğretmen Mustafa Gümüş İlköğretim Okulu
68. Şehit Teğmen Ali Yılmaz İlköğretim Okulu
69. Şeyh Şamil İlköğretim Okulu
70. Şükrü Yemenici İlköğretim Okulu
71. Taşoluk İlköğretim Okulu
72. Tayakadın İlköğretim Okulu
73. Ülkü İlköğretim Okulu
74. Yeniköy Çetinkaya İlköğretim Okulu
75. Yeni Mahalle İlköğretim Okulu
76. Yıldız Tabaya İlköğretim Okulu
77. Yunus Emre İlköğretim Okulu
78. Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

Fatih İlçesi İlköğretim Okulları

1. Aksaray Mahmudiye İlköğretim Okulu
2. Akşemsettin İlköğretim Okulu
3. Ali Suavi İlköğretim Okulu
4. Alparslan İlköğretim Okulu
5. Atikali İlköğretim Okulu
6. Cibali İlköğretim Okulu
7. Çapa İlköğretim Okulu
8. Çapa Atatürk İlköğretim Okulu
9. Edimekapı İlköğretim Okulu
10. Emin Ali Yaşın İlköğretim Okulu
11. Fatih İlköğretim Okulu
12. Fethiye İlköğretim Okulu
13. Fındıkzade İlköğretim Okulu
14. Gazi İlköğretim Okulu

15. Genç Osman İlköğretim Okulu
16. Hacı Süleymanbey İlköğretim Okulu
17. Hattat Rakım İlköğretim Okulu
18. H. Alipaşa İlköğretim Okulu
19. Hırkai Şerif İlköğretim Okulu
20. H.Ahmetpaşa İlköğretim Okulu
21. İ.Alaattin Gövsa İlköğretim Okulu
22. İskenderpaşa İlköğretim Okulu
23. Karagümrük İlköğretim Okulu
24. Kâtip Çelebi İlköğretim Okulu
25. Kırmırlı Aslanbey İlköğretim Okulu
26. Kocamustafa Paşa İlköğretim Okulu
27. Mehmet Akif İlköğretim Okulu
28. Melek Hatun İlköğretim Okulu
29. Muallim Naci İlköğretim Okulu
30. Muhittin Aktik İlköğretim Okulu
31. Neslişah İlköğretim Okulu
32. Nişancı Mehmetpaşa İlköğretim Okulu
33. Oruçgazi İlköğretim Okulu
34. Riyaziyeci Salih Zeki İlköğretim Okulu
35. S.Hayrettin İlköğretim Okulu
36. Ş.İslam H.Efendi İlköğretim Okulu
37. Silivri Kapı İlköğretim Okulu
38. Tank Us İlköğretim Okulu
39. T.Mehmetbey İlköğretim Okulu
40. Ulubathı Hasan İlköğretim Okulu
41. Uzun Yusuf İlköğretim Okulu
42. Vasıf Çınar İlköğretim Okulu
43. Vedide Baha Pars İlköğretim Okulu
44. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
45. Yedikule İlköğretim Okulu
46. Yunus Emre İlköğretim Okulu
47. 29 Mayıs İlköğretim Okulu

Şişli İlçesi İlköğretim Okulları

1. Abdurrahman Köksaloğlu İlköğretim Okulu
2. Atatürk İlköğretim Okulu
3. Ayazağa İlköğretim Okulu
4. Feriköy İlköğretim Okulu
5. Fuat Soylu İlköğretim Okulu
6. Gülbağ Selim Sırrı Tarcan İlköğretim Okulu
7. Halide Edip Adivar İlköğretim Okulu
8. Handan Ziya Öniş İlköğretim Okulu
9. Harbiye İlköğretim Okulu
10. Hüseyin Avni Kurşun İlköğretim Okulu
11. Hüseyin Cahit Yalçın İlköğretim Okulu
12. İstanbul İlköğretim Okulu
13. İzzetpaşa Mustafa Sarıgül İlköğretim Okulu
14. Kurtuluş İlköğretim Okulu

15. Kuvayi Milliye İlköğretim Okulu
16. Maçka İlköğretim Okulu
17. Maresal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
18. Mecidiye İlköğretim Okulu
19. Nilüfer Hatun İlköğretim Okulu
20. Prof. Ali kemal Yiğitoğlu İlköğretim Okulu
21. Resneli Niyazi Bey İlköğretim Okulu
22. Sait Çiftçi İlköğretim Okulu
23. Selahattin Eyyubi-Hamza Saruhan İlköğretim Okulu
24. Süleyman Çelebi İlköğretim Okulu
25. Süleyman Şah İlköğretim Okulu
26. Şişli 19 Mayıs İlköğretim Okulu
27. Şişli Mahmut Şevketpaşa İlköğretim Okulu
28. T.E.V.Celâlettin Buluğ İlköğretim Okulu
29. Talat Paşa İlköğretim Okulu
30. Ugur Erkey İlköğretim Okulu
31. 21.Yeküv Nilüfer Gökay İlköğretim Okulu

ÖZGEÇMİŞ

AbdurrahmanTERZİ,

1971 yılında Giresun'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Giresun'da tamamladı. Giresun Eğitim Yüksekokulunu 1990 yılında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Bölümünü 1998 yılında bitirdi. 1990 yılında Rize' de sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. Beş yıl Rize'de üç yıl Bolu'da öğretmenlik yaptı. Daha sonra İstanbul' da sekiz yıl ilköğretim müfettiş yardımcısı ve ilköğretim müfettişi olarak çalıştı. Halen Van'da ilköğretim müfettişi olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.