

161455

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI

İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİNDE ÇALIŞAN İLKÖĞRETİM OKULU
MÜDÜRLERİNİN GÖREV TANIMI KAPSAMINDA YER ALAN GÖREVLERE
AYIRDIKLARI ZAMANIN BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Onur ARAZSU
Tez Danışmanı: Prof.Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

İstanbul
Mayıs, 2005

ÖNSÖZ

Günümüzde bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle birlikte toplumsal yaşamda da değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimden kuşkusuz toplumsal yaşamın bir parçası olan okullarda etkilenmektedir. Okul yöneticileri bu değişime ayak uydurabilmek için çalışmaktadırlar. Bunu başarabilmek için zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu çalışma okul yöneticilerinin yönetsel zamanlarını nasıl kullandıklarının belirlenmesi ve nasıl kullanırlarsa etkili ve verimli olabilecekleri ilgili önerileri içermektedir.

Bu araştırmanın her aşamasında bir çok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur. Başta bu araştırmanın planlı bir şekilde yürütülmesinde yapıcı eleştirileri ve akademik bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof.Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ne teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırma süresinin farklı zamanlarında yaptığı katkılardan dolayı Öğr.Görevlisi Dr.Erkan TABANCALI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Anket sorularımı cevaplandıran ilköğretim okulları müdürlerine,

Her zaman desteklerini gördüğüm aileme ve bana sabır göstererek desteğini hiç esirgemeyen sevgili eşim Sibel Arazsu'ya teşekkürlerimi sunarım.

Onur ARAZSU

ÖZET

Bu araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımı kapsamında yer alan görevlere ayırdıkları zamanın belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma genel tarama modeli esas alınarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Kağıthane ilçesi'ne ait 47 resmi ilköğretim okulunun müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşıldığından tamsayım yapılmış olup örneklem alınmamıştır.

Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin görevlerini gerçekleştirirken yönetim işlerinden her birine ne kadar zaman ayırdıkları, ayrılan bu zamanın onların ders yüklerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen faktörlerden ne derece etkilendikleri gibi alt problemler için Aksoy (1993) tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesi için yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi, tukey HSD testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin günlük ortalama 9,5 saat çalıştıkları belirlenmiştir. Ayrıca yönetim işlerinden en çok personel ve öğrenci işlerine, en az ise yazı ve diğer işlere zaman ayrıldığı belirlenmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin görevlerini yerine getirirken yönetim işlerine ayırdıkları zaman, onların ders yükleri ve kıdemlerine göre .05 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri zamanlarını etkili kullanmayı birinci derecede engelleyen etmenler olarak; toplantıların gereksiz yere uzaması, memur olmayışı ve yetenekli eleman yokluğunu belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

This research was carried out to determine so that it points at how the primary school directors spare time for their duties according to the sphere of duty-definition

The research was carried out according to the general scanning model. The İstanbul, 47 primary school directors are working for 47 public primary school in the administrative district, Kağıthane became the centre of this research in this research. It reached to uniserve completely for this reason the whole population was included and was not selected a sample.

In this research, it pointed that when primary school directors fulfil for their duties how many time they spare for each administrative work and there are or not differences than class loads and seniority how they are influenced from the obstructive factors which are hindering their using time effective. So for sub-dimension problems there are used a questionnaire which is developed by Aksoy (1993).

In order to analyse the data, the techniques such as percentage, frequency, arithmetic mean, Standard deviation, one way anova analysis, and Tukey HSD test were made use of.

As the result of this research. It determined that the primary school directors Works 9,5 hour in a day. In addition to it determined that they spare most of their time for personal work and students work. They spare least of their time for clerical work and others.

It determined that sparing time when primary school directors fulfil their duties for administrative work. There are the level of 0.5 meaningful differences than class loads and seniority.

The primary school directors pointed that the obstructive factors, hindering their using time effective were the following, meetings take along time unnecessary, lack of official and capable employee.

According to the results of this research, different suggestions were presented to practicers and researches.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	vii
I. GİRİŞ	1
Problem	1
Okul Yöneticisinin Görevleri Ve Yönetim İşleri.....	4
Eğitim Programları ve İşleri.....	5
Öğrenci Hizmetleri.....	5
Personel Hizmetleri.....	5
Yapım, Onarım, Donatım,ve Araç (YODA) İşleri.....	6
Bütçe İşleri.....	6
Yönetimsel Zaman Ve Verimlilik.....	7
Yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanma Yolları.....	9
Yöneticinin Öncelikle Kendini İyi Yönetmeyi Bilmesi.....	10
Planlamaya Önem Verme.....	10
Önceliklerin Belirlenmesi.....	11
Yöneticinin Kendini Örgütlemesi.....	11
Yetki Devri.....	12
Zamanını Programlama.....	12
Kesintilerin Ortadan Kaldırılması.....	12
Amaç	14
Önem	14
Sayıltı... ..	14
Sınırlılıklar	15
Tanımlar	15
II. YÖNTEM	16

Araştırmanın Modeli	16
Evren	16
Verilerin Toplanması	17
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	18
III. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	19
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	19
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	22
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	24
Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	24
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Günlük Ortalama Zamana İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	24
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bireysel Değişkenlere Göre Yönetim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Bulgular Ve Yorumları.....	27
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yönetim İşlerine Ayırdıkları Ortalama Günlük Zamana İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	27
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yönetim İşlerine Ayırdıkları Ortalama Günlük Zamana İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	41
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zamanı Etkili Kullanmalarını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Derecelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları.....	55
V. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	59
Sonuçlar	59
Öneriler	59
EKLER	61
KAYNAKÇA	75

TABLolar LİSTESİ

TABLO NO:		Sayfa
1-	İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Ortalama Günlük Zamanın Dağılımı	25
2-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	28
3-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	28
4-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	29
5-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	30
6-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	30
7-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	31
8-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	32
9-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	32
10-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	33
11-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	34
12-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	34
13-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	35
14-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	36
15-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	36
16-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	37

17-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	38
18-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	38
19-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	39
20-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Diğer İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	40
21-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Diğer İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	40
22-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Diğer İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	41
23-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	42
24-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	42
25-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	43
26-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	44
27-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	44
28-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	45
29-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	46
30-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	46
31-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	47
32-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	48
33-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	48
34-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	49

35-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	50
36-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	50
37-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	51
38-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
39-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	52
40-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	53
41-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Diğer İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
42-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Diğer İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	54
43-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Diğer İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları	55
44-	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zamanlarını Etkili Kullanmalarını Engellenen Etmenler Ve Etkilenme Derecelerine İlişkin Bulgular	56

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, araştırmanın amacına ve alt amaçlarına, araştırmanın önemine, sayıtlılarına, sınırlılıklarına ve ilgili tanımlarına yer verilmiştir

Problem

21. yüzyıl bir çok bilim adamı tarafından bilim ve teknoloji çağı olarak adlandırılmaktadır. Bilim, teknoloji ve hayatın diğer alanlarındaki hızlı gelişmeler her gün yeni bilgiler ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu yeni bilgiler de daha önce öğrenilen bilgilerin eksik ya da yanlış olduğunu bizlere göstermektedir. Meydana gelen bu değişikliklerden en çok örgütler etkilenmektedir. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar aksi halde yok olmak tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar.

Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu bir oluşumdur. Örgütlerde çalışan insanlar amaçlarını gerçekleştirmek için bir yönetime gereksinim duyarlar. Başaran (1989, s. 14)'a göre yönetim; bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.

Aksoy (1993, s. 29) yönetimin kullandığı kaynakları; para, insan gücü, yer ve malzeme olarak belirtmekte bunun yanında zamanında yönetimin kullandığı bir kıt kaynak olduğunu ifade etmektedir. Zamanın bir kaynak olarak kullanılma özelliğinin, örgütteki her bir eylemin belli bir zaman aralığında gerçekleşmesinden, başka bir deyişle, amaca ulaşmak için belli bir zamanın tüketilmesi gereğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Kaykanacı (2000, s. 68)'da yöneticinin elinde bulunan kaynaklardan birinin de zaman olduğunu belirtmekte ve diğer kaynaklar gibi zamanın da en verimli bir şekilde kullanılmasıyla yöneticinin de başarısının artacağını savunmaktadır.

Zaman, her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Herkes için önemlidir ama yöneticiler için bu önem daha da büyüktür. Çünkü, yöneticiler yoğun bir zaman baskısı altında olduklarını belirtmekte, çok çalışmalarına karşın işlerini bitirememekten yakınmaktadırlar (Ölçer, 1999, s. 134). Soyut, kesin ölçülemeyen birçok anlama gelen bir kavram olan zaman genelde bir ölçü birimi olarak; uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek anlamlarını içerir (Öktem, 1993, s. 218). Olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir (Smith, 1998, s. 24).

Yöneticinin yönetim eylemlerine ayıracağı günlük zamanı sınırlıdır. Bu yüzden örgütün yaşama ve gelişmesinden sorumlu olan yönetici bu sınırlı zamanı verimli kullanmak zorundadır. Nitekim günümüzde de birey ve örgüt açısından zaman bir sermaye olarak görülmekte, zaman yönetimi önemli bir sorun haline gelmektedir (Aksoy, 1993, s. 7). İyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliğine sahip yöneticiler, zamana hükmetmek konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zamanı kontrol altına almak, zamanı yönetmektir (Açıklan,1998, s. 115).

Yönetici, örgütünü etkili ve verimli bir şekilde işletmek istiyorsa zamanını iyi bir şekilde yönetmelidir. Zaman yönetiminin literatürde bir çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları:

Zaman yönetimi, bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama sürecidir (Kocabaş ve Erdem, 2003, s. 192).

Zaman yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demektir (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 25).

Zaman yönetimi aslında bir özyönetimdir; yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır, bireyin kendisini ve işlerini yaşanan zaman süresi içinde istenen düzeyde planlamasıdır (Güçlü, 2001, s. 89).

Zaman yönetimi, zaman içerisinde kendimizi meşgul ettiğimiz aktivitelerin yönetimidir. Kısaca zaman yönetimi, insanın kendini zaman içinde yönetmesidir (Tutar, 2003, s. 5).

Yukarıdaki tanımlardaki ortak noktanın zaman yönetiminin kişinin zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için onu planlı bir şekilde kontrol altına alması süreci olduğu görülmektedir.

Günümüzde yöneticiler zamanlarının olmadığından ve bunun getirdiği baskılardan yakınmaktadır. Bu problem, gerek kişinin kendisinden gerekse de örgütteki bir takım eksikliklerden kaynaklanmaktadır (Kaykanacı, 2000, s. 70).

Yapılan araştırmalar sonucunda, yönetim açısından çok önemli bir yere sahip olan zamanın yöneticiler tarafından etkili ve verimli bir şekilde kullanılmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmasını engelleyenler ise genel olarak şunlardır:

Bunların en başında plansızlık gelmektedir. Bunun yanında çalışma esnasında öncelikleri belirleyememek ve sıraya koyamamak, acelecilik, başkalarının işlerine hayır diyememek, yetki vermemek, gereksiz kırtasiyecilik, dağınık oda ve masa düzeni, gereksiz telefon görüşmeleri, kararsızlık ve erteleme alışkanlığı, verimsiz toplantılar, randevusuz yapılan ani ziyaretler, her şeyi okumaya çalışma, hızlı okumayı bilmeme, ağırdan alma ve işi son dakikaya bırakma, kendini gereğinden fazla işe adanma, başkasına bağımlı işlerin bitmesini beklemek, yetersiz ve yeteneksiz personel, her şeyi ve herkesi bizzat denetleme tutkusu, çevrede çalışmaya yoğunlaşmayı engelleyen objelerin varlığı, araçların yetersizliği, aşırı iletişim ve öz denetim eksikliğidir (Kocabaş ve Erdem, 2003, s. 193; Açıkalın, 1998, s. 131-132; Tutar, 2003, s. 61-62; Şimşek ve Çelik, 2003, s. 26-30).

Zaman kaybına yol açan bu etmenlerin sayısı örgütlerin amaçlarına ve işleyişine göre farklılık gösterebilir. Sayıları daha da artar ya da azalabilir. Ancak burada önemli olan bunların çoğunluğunun yöneticinin kendisinden kaynaklandığıdır.

Eğitim sistemi, çevresindeki sosyo-ekonomik, politik ve kültürel sistemlerle sürekli bir ilişki ve etkileşim içerisinde. Bu sistemlerde meydana gelen değişme gelişmeler eğitim sisteminin temel üretim birimi olan okulları da etkilemektedir. Okul, toplum ve yaşanan çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan bir kaynak merkezdir. Bu yüzden okul, çevre ve toplumun beklentilerine göre kendini geliştirmek zorundadır (Aytaç, 2000, s. 4). Toplumun gereksinimlerini karşılayan eğitim örgütleri değişmelere ayak uyduramazsa etkililiğini yitirebilir. Değişimlere ayak uydurmada yönetime büyük işler

düşmektedir. Yönetim kendini her zaman değişime karşı uyanık tutmalı ve yeniliklere açık olmalıdır.

Eğitim kurumlarının amacı bireylerin değişen koşullara uyumlarını sağlamaktır. Aynı zamanda da onları geleceklerindeki işe ve hayata hazırlamaktır. Bu nedendir ki eğitim örgütleri her türlü ilerlemeden geri kalmamalı ve dirik bir yapıda olmalıdır (Aksoy, 1993, s. 10).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uyarlanmasıyla meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uyarlanmasıyla meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1991, s. 5).

Başaran (2000, s. 23)'a göre; okulu yönetenler, okulun yaşamasını, büyümesini sürdürmek, güç yitimini azaltmak için, onu verimli kılmak, dirikleştirmek, yararlı kılmak, onun sağlığını korumak ve eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlamakla yükümlüdürler.

Okul müdürünün kendisinden beklenen davranış, tutum ve rolleri yapması, yönetim süreçlerini uygulaması ve gereken işleri istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi müdürün yeterlilikleri arasında sayılabilir. Yönetim işleri de müdürlerin yeterlilikleri arasında yer alır. Bu nedendir ki müdürlerin işlerine verdikleri önem ve çalışma zamanlarını kullanma biçimleri okulun veriminin artmasında rol oynayan etmenler arasında yer alır (Kaykanacı, 2000, s. 29).

Okul Yöneticisinin Görevleri Ve Yönetim İşleri

Eğitim yönetiminde süreçler, yönetsel ve işlevsel olarak iki grupta toplanabilir. Süreç olarak yönetim bir dizi faaliyeti içerir. Yönetim süreçleri olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli tekrarlanan bu faaliyetler karar, planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim, etki ve değerlendirmeden oluşur (Balcı ve Aydın, 2001, s. 13). Eğitim yönetiminde işlevsel süreçleri ise rol alanları belirler. Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi, bazı iş ve işlemlerin yapılması gerekmektedir. Okul yöneticisinin yönetim süreçleri kadar önemli, mevzuatta belirtilen yönetim işleri de vardır (Kaykanacı, 2000, s. 35).

Yöneticilerin görevleri çerçevesinde yapması gereken işler 23 – 26 Haziran 1981 tarihleri arasında toplanan 10. Milli Eğitim Şurası'nda (10. Milli Eğitim Şurası, 1991) şu şekilde belirtilmiştir:

1-Eğitim Programları ve İşleri:

Çevresinin mesleklerini artırmak, çözümlenmeleri yapmak; ilçe eğitim yönetimine, eğitim ihtiyaçları için eğitim programlarına ilişkin önerilerde bulunmak; yıllık, dönemlik, aylık ve günlük öğretim ünite planlarını düzenlemek, uygulamak ve denetlemek, çevrenin ve okulun olanaklarından yararlanarak okulun eğitim ortamını zenginleştirmek ve geliştirmek; eğitim programlarını öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarına uyarlamak; eğitim programlarının uygulamasında çevre ile okul arasında ve okulun öğretmen, uzman ve diğer personeli arasında eşgüdümü sağlamak; eğitim programlarının uygulanmasını, geliştirilmesini ve sorunları saptamak, denetlemek ve değerlendirmek verileri toplamak.

2-Öğrenci Hizmetleri:

Okul çevresinin öğrenci nüfus sayımını yapmak; yetişkinlerin eğitim ihtiyaçlarını saptamak; öğrenci kayıt, kabul, devam, sınav, sınıf geçme, belge ve diploma işlerini yapmak ve öğrencilerin sağlık, beslenme ve rehberlik hizmetlerini yürütmek; öğrenci devamsızlığını kovuşturmak ve disiplin işlerini yürütmek; öğrencilerin uygun program ve mesleklere yönlendirilmesini yapmak; öğrencilerin eğitsel kol çalışmalarını ve diğer etkinliklerini örgütlemek ve eşgüdümlenmek; öğrenci etkinliklerinde diğer okullarla işbirliği yapmak; öğrencilerin başarılarını değerlendirmek; standart değerlendirme ve tanıma araçları uygulamak; öğrenci hizmetlerini ve işlerini denetlemek; verileri toplamak.

3-Personel Hizmetleri:

Okulun öğretmen, uzman, usta öğretici ve diğer personel ihtiyaçlarını sağlamak ve ilçe yönetimine bildirmek; bunların çalışmalarını planlamak ve etkili kullanımını sağlamak; personelin yönetmeliklere göre görev tanımlamasını ve betimlemesini yapmak; özlük işlerini yürütmek ve yukarı yönetim düzeyinde bu işleri izlemek; okulda personel hizmetlerini geliştirmek ve önerilerde bulunmak; personelin

işbaşında yetiştirilmesini sağlamak; personelin çalışmalarını eşgüdümlemek ve birlikte çalışmalarını sağlamak; personelin çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek; verileri toplamak.

4-Yapım, Onarım Donatım ve Araç (YODA) İşleri:

Okulun bina yapımı, onarımı, donatımı ve eğitim araçları ihtiyacını saptamak, bunların sağlanmasını plana bağlamak ve ilçe eğitim yönetimine önermek; ildeki bina, donatım ve eğitim araçlarını etkili olarak kullanmak ve eğitim programlarının gereklerine göre yönlendirmek; fiziksel olanaklarla insan gücünü eşgüdümlemek; binaların yapım ve onarım çalışmalarını denetlemek; bina, donatım ve eğitim araçlarının kullanımını değerlendirmek; maliyet-yarar çözümlenmeleri için gerekli verileri toplamak.

5-Bütçe İşleri:

Okulun para kaynaklarını saptamak, sağlamak ve harekete geçirmek için planlama yapmak; bütçeleme işleri için gereken işlemleri yapmak; okulun para kaynaklarını eğitim amaçlarına yönlendirmek; savurganlığı önlemek ve etkili kullanımını sağlamak; okulun bütçesini yapmak ve ilçe yönetimine önermek; bütçeleme harcamalarını denetlemek ve değerlendirmek; bütçelemeye ilişkin verileri toplamak.

Yöneticilerin görevleri çerçevesinde yapmaları gereken işleri değişik yazarlar bir çok gruba ayırarak belirtmişlerdir. Bunlardan biri olan Taymaz'ın (2000, s. 8-23) yaptığı gruplama şöyledir:

- 1-Personel hizmetleri,
- 2-Öğrenci hizmetleri,
- 3-Öğretim ile ilgili hizmetler,
- 4-Eğitim ile ilgili hizmetler,
- 5-Okul işletmesi olarak belirtmiştir.

Bir başka gruplamada Balcı (1981, s. 287) tarafından yapılmıştır. Ona göre ise:

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

5-Okul işletmeciliği,

6-Öğrenci işleri olarak belirtilmiştir.

Başaran (2000, s. 143) okul yönetimin işlevleri olarak yaptığı gruplama ise şöyledir:

1-Eğitim programlarının yönetimi,

2-Öğrenci kaynağının yönetimi,

3-İşgören kaynağının yönetimi,

4-Genel hizmetlerin yönetimi,

5-Parasal kaynağın yönetimidir.

Bu işlerden bazıları devamlı olarak izlenmesi, her an ilgilenilmesi gereken sürekli işlerdir. Diğerleri ise öğretim yılı boyunca bir veya iki defa yapılan işlerdir. Bir kısım iş, özel gereksinim duyulduğunda yapılır. İşlerin öneminin sürekli, yeri gelince ya da bir iki defa yapılan işlerle bağlantısı bulunmamaktadır. İşlerin önemi, örgütün amaçlarına ulaşmayı ne derecede sağladığı konusu ile bağlantılıdır (Kaykanacı, 2000, s. 36).

Yönetsel Zaman Ve Verimlilik

Zaman, evrendeki en benzersiz değerdir. Tekrar edilemeyen, geri döndürülemeyen, yeniden yaşanamayan, depolanması ve satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır (Tutar, 2003, s. 4). Zaman, çoğu kez söylenildiği gibi eşsiz bir kaynaktır (Kocabaş ve Erdem, 2003, s. 192). Zamanın eşsiz bir kaynak olmasının nedeni hiç durmadan akması ve geçen anın tekrar yaşanmasının imkansızlığındandır. Zamanı iyi kullanmanın ona hakim olmanın gerekliliğinin en temel nedeni de budur. İşte bu yüzden zamanı diğer kaynaklardan daha önemli yapan şey; zamanın satın alınamaz, biriktirilemez, üretilemez ama diğerleri gibi tüketilir olmasıdır (Peltekoğlu, 1996, s. 4; İlgar, 2000, s. 145; Scoot, 1999; MacKenzie, 1989, s. 14; Öktem, 1993, s. 220).

Zaman, önemli olmasına karşın, yeterince anlaşılamayan bir kavramdır. Bazen zamanı yönetmek şöyle dursun her şey zamanın akışına bırakılabilmektedir. Örgütlerin planlama, eşgüdüm, yönetim, denetim gibi temel işlevleri açısından ele alındığında, zamanın her etkinliği etkileyen, dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşmasındaki etkililik

derecesinde rol oynayan bir boyut, bir etmen olduğu ortaya çıkmaktadır (Öktem, 1993, s. 220).

Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktarda işi daha az zamanda başarmak önemlidir (Eren, 2001, s. 134). Bunun için yönetici zamanı iyi yönetmelidir. Drucker (1996, s. 373)'in dediği gibi “zaman doğru yönetilemiyorsa (kullanılamıyorsa) hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılamaz”. Eğer yönetici zamana hükmedemezse etkili bir yönetim sergileyemez. Zamanın etkin kullanımı başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli unsurlar arasında kabul edilir (Ölçer,1999, s. 130-135).

Zaman yönetimi kavramı ilk kez meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak üzere bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. Şimdi ise dünyanın her yanında faaliyet gösteren milyarlarca dolarlık bir sektör haline gelmiştir (Güçlü, 2001, s. 88).

Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirerek, belli bir zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Zaman israfını ortadan kaldırarak, kontrolümüz dışında akan zamanı daha dolu yaşamaktır. Zaman içerisinde kendimizi meşgul ettiğimiz aktivitelerin yönetimidir. Kısaca insanın kendini zaman içinde yönetmesidir (Tutar, 2003, s. 3 – 5).

Yöneticinin, yönetim faaliyetlerini etkili bir şekilde uygulayabilmesi için zamanı verimli bir şekilde kullanmasına ihtiyaç vardır. Zaman kaynağının etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlayacak kişiler yöneticilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 228). Gerçekte önemli olan çok çalışmak ya da uzun süreli çalışmak değil verimli bir şekilde çalışabilmektir. Çünkü uzun süreli çalışmak yöneticinin dikkatinin amaçtan uzaklaşmasına, etkili kararların alınamamasına neden olabilir. Yöneticilerin zamanlarını verimli bir şekilde kullanabilmesi, kendilerinde nelerin zaman kaybına neden olduğunu bilmeleri ve bu kayıpları önleyici yöntemlere başvurmaları ile mümkündür (Aksoy, 1993, s. 10).

Hangi düzeyde bulunursa bulunsun, tüm yöneticilerin yönetsel çalışmalara ayırdıkları çalışmalara yönetsel zaman denir (Türkmen, 1996, s. 2). Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamak zamanın kullanımı ile yakından ilgilidir. Zamanı etkili ve verimli kullanmak, zaman problemleri ile baş edebilmek, zaman kullanımında sıkıntılara düşmemek etkili yöneticilerin aranılan özellikleri arasında gösterilmektedir.

Bu haliyle etkili yöneticiler zamana hükmeden ve zamanını verimli bir şekilde kullanabilen kişilerdir (Güçlü, 2001, s. 98-9).

Önceliklerin belirlenmesi kişilerin yaşamlarını daha anlamlı sürdürmelerini ve yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlar. Birçok kişi yaşamının bir döneminde ya da tamamında zaman ve iş yükü baskısı ile yaşar. İşleri doğru, zamanında, optimum kaynak harcayarak yerine getirmek (verimlilik) iş yaşamında herkesin başarmak için uğraştığı konulardır (Süvarioğlu, 2002, s. 382). Açıkalın (1998, s. 116) okul yöneticileri için önceliklerin belirlenmesinde geçerli olabilecek kılavuz niteliğinde bir sınıflandırmaya gitmiş ve önem derecesine göre işleri şu şekilde belirtmiştir:

A Grubu, Hayati (ehemniyetli) işler

B Grubu, Önemli (mühim) işler

C Grubu, Sıradan (rutin, alışıl gelmiş) işler

D Grubu, Gereksiz (boş) işler

Hayati işler, hedeflere ve arzu edilen sonuçlara götüren işlerdir. En kısa zamanda çözüme kavuşturulması gereken işlerdir aksi takdirde sıkıntılı sonuçlar doğurabilirler. Önemli işler; uzun vadede başarı getirecek olan planlama, hazırlık, önleyici faaliyetler, bakım onarım, kişisel gelişim içeren etkinliklerdir. En temel özelliği zorlayıcı yanının olmamasıdır, sonuca ulaşmak için uzun süreli bir çalışma gerektirirler. Sıradan işler, gün içerisinde zamanımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz, koşturma gerektiren işlerdir. Gelen telefonlar, toplantıların bir çoğu, randevusuz ziyaretçiler ve yazışmalar gibi. Gereksiz işler ise kaçınılmaya çalışılan, zaman tuzağı olan işlerdir (Süvarioğlu, 2002, s. 383-390).

Yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanma Yolları

Balcı (2001, s. 127) Etkili okul yöneticilerinin genelde etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim lideri olduklarının anlaşıldığını vurgulamaktadır. Ayrıca, etkili yöneticilerin gösterdikleri; öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentileri açık ve seçik olarak saptama ve bunların öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenecek geçirme, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi işlevlerin bu yargıyı kanıtlar nitelikte olduğunu ifade etmektedir.

Örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1998, s. 15). Yönetici etkin bir yönetici olmak istiyorsa, zamanını programlayabilmeli ve verimsiz olarak kullandığı zamanını somut olarak görebilmelidir. Yönetici zamanını kullanırken, bu kaynağın etkin olarak kullanılıp kullanılmadığına bakmak ve belirtilere göre etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını saptamak durumundadır (Gürpınar, 1992, s. 125). Yöneticilerin zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için bazı yöntemleri dikkate almaları gerekir .

1-Yöneticinin öncelikle kendini iyi yönetmeyi bilmesi

Yöneticinin her şeyden önce kendini tanıması gerekir. Yöneticinin kendini tanıması ancak kendini değerlendirmesi ile mümkün olabilir. Ancak, gerçekçi ve tarafsız bir değerlendirme yapmak kolay olmamaktadır. Özellikle de birey içinde bulunduğu durumda kendini ne kadar güvensiz hissederse, bu analizi yapmaktan o denli kaçınacaktır. İşlerin uzun zaman alması, yöneticinin kendinden kaynaklanıyor olabilir. Eğer kendinden kaynaklanıyorsa yanlış alışkanlıkların bırakılması, zaman yitirilmeden işe başlanması, işleri sürüncemede bırakmak huyundan vazgeçilmesi ilk adımdır. İşlerin sürüncemede kaldığı alanların fark edilmesi, yapılacak iş ya da çözümlenecek sorunların önem sırasına göre ve sırayla ele alınıp bitirilmesi, işlere öncelik verirken acil ve önemli ayrımının iyi yapılması ve önemli olanlara ağırlık verilmesi, günlük iş ve etkinliklerin süresini saptayıp zamanının sınırlandırılması, güç sorunlardan kaçınılması ve emin oluncaya kadar işlerin ertelenmemesi önerilmektedir (Öktem, 1993, s. 224; Eroğlu ve Bayrak, 1994, s. 260).

2-Planlamaya önem verme

Okulun yönetim işleri rasgele yapılmaz. Okulun etkililiğini sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için planlı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Okulun yönetmeni, etkili bir yönetimi ancak planlayarak sağlayabilir (Başaran, 2000, s. 104).

Örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan biri hatta en önemlisi plansızlıktır. En iyi zaman yönetme yöntemi olan planlama sayesinde bu kayıplar önlenir. Bir çok yönetici zamanları olmadığı gerekçesiyle bu önemli faaliyeti ihmal ederler. Yine bireylerin ve yöneticilerin büyük bir bölümü, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya pek sıcak bakmazlar. Aslında

yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü planlamaya ayırmalı, düşünsel etkinliklerde yoğunlaşmalıdır. Ancak genelde; kısa, çeşitli, kopuk, eyleme dönük işlerde konudan konuya geçerek işin baskısı ve anlık gereklere tepki vermek durumunda kalabilirler. Bu sorunun çözümü planlamadır. Başarılı bir şekilde yapılmış olan planlama, yöneticiye zaman kazandırır. Tabiki bunun içinde; önce amaçların belirlenmesi, onları gerçekleştirmeye girişilmesi ve gereksiz işlere zaman harcanmaması sağlanmalıdır (Can, 1999, s. 290; Öktem, 1993, s. 224-225).

3-Önceliklerin belirlenmesi

Önceliklerin belirlenmesi kişilerin yaşamlarını daha anlamlı sürdürmelerini ve yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlar. Zaman yönetimi, zaman içerisinde işlerin önceliklerini belirleme faaliyetidir. Yönetici, etkinliklerini listelemeli ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Ancak, işlerin öncelik sırasına konulması işlevi, her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü işlerin büyük bir kısmı, birbirine önceliklerinin olamayacağı kadar önemli olduğunu düşündükleri anda ortaya çıkar (Süvarioğlu, 2002, s. 382; Tutar, 2003, s. 186; Öktem, 1993, s. 225).

Etkili bir zaman kullanımı için yöneticinin hayır demeyi bilmesi gerekir. Ancak, yöneticiler bu sözü sevmedikleri için pek çok işin ufak bir parçasıyla ilgilenirler ve sonuçta da hiçbir işlerini tam olarak bitiremezler. Etkili bir zaman yönetimi için ilk altın kural, başlanılmış işi bitirmektir. Yarım kalmış iş boşa harcanmış iş demektir (Can, 1999, s. 290).

4-Yöneticinin kendini örgütlemesi

Yöneticinin örgütteki temel işlevlerinden biri de faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlemektir. Ancak bunu yerine getirebilmesi için önce kendi faaliyetlerini örgütlemesi gerekmektedir. Bunu yapabilmesi için; kullanışlı bir çalışma alanı ve ortamı, düzenli bir masa, etkili iletişim ve dosyalama sistemine önem vermesi gerekir (Can, 1999, s. 290).

Eğitim örgütlerinde bir çok iş bakanlıkça hazırlandığı için okul yöneticilerinin örgütleme yetkileri çok sınırlıdır. Bunun için yöneticiler yaratıcı olmaktan çok kalıplaşmış kararları izlemek zorunda kalırlar. Okul yöneticilerin yaratıcı olmaları isteniyorsa, örgütleme yetkilerinin artırılması zorunludur (Bursalıoğlu, 1991, s. 113).

5-Yetki devri

Yetki devri, sorumlulukların ilgili yetki ile birlikte alt kademelere dağıtılma sürecidir. Yöneticiler, kendi verimliliklerini engelleyen yönetsel olmayan görevlerini yapmak yerine, bu görevlere ilgili konunun uzmanlarını veya bu işle görevlendirilmiş bireyleri görevlendirerek, onlara yetki aktararak, hem iş yüklerini hafifletirler hem de yeni etkinlikler için kendilerine zaman yaratırlar (Şimşek ve Çelik, 2003, s. 127).

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin yetki devri ilkesini benimseyerek yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmesi kaçınılmazdır. Bu şekilde yöneticinin iş yükü hafifleyecek aynı zamanda da örgüt içi iletişim artmış olacaktır (Izgar, 2001, s. 37-38).

6-Zamanını programlama

Planların uzun ve kısa dönemli bakış açılarının yanında, günlük program yapılması kısa zaman dilimlerini de yerinde kullanmayı sağlar. Haftalık iş planlarının günlük çalışma programına dönüştürülmesi zaman kazandırıcı bir etkinliktir. Ayrıca yöneticilere, gün boyunca ki yüksek ve düşük enerji zamanlarını saptamaları önerilebilir. Bu sayede önemli işleri yüksek enerjili, rutin işleri de düşük enerjili anlarına göre yapabilirler (Şimşek ve Çelik, 2003, s. 126).

7-Kesintilerin ortadan kaldırılması

Yöneticilerin zamanlarının en büyük tuzakları çeşitli nedenlerle yaşadıkları bölünmelerdir (Tutar, 2003, s. 186). Yöneticilerin verimli bir şekilde çalışamalarına neden olan bu zaman tuzakları ve bunlara karşı yöneticilerin neler yapabilecekleri çeşitli yazarlarca şöyle ifade edilmiştir.

a-Telefonlar: Telefon, yöneticilerin en büyük yardımcıları olabileceği gibi iyi kullanılmadığında zaman harcatan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2003, s. 137). Burada sekretere büyük görevler düşmektedir. Sekreter önemli olanları bağlamalı, acil olmadığını anladığı görüşmeleri uygun bir dille geri çevirmelidir (Can, 1999, s. 293).

b-Ziyaretçiler: Ziyaretçiler yöneticilerin en büyük sorunudur. Her ziyaretçi yönetici için bir zaman tuzağıdır. Yapılan araştırmalarda da yöneticilerin günde en az üç buçuk saatini, çoğunu astlarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırdıkları sonucuna

varılmıştır (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 39). Yine burada en büyük görev sekreterlere düşmektedir ve bir randevu sistemi geliştirmek bu kesintileri azaltabilir (Şimşek ve Çelik, 2003, s. 141).

c-Toplantılar: Yöneticiler gerekmedikçe toplantı yapmamalıdır. Toplantıların çoğu yapılması gerekli olmayan zorlama toplantılardır. Yöneticinin toplantıya kimlerin katılacağını iyi saptaması, gündemin önceden belirlenmesi ve toplantıya zamanında başlanıp zamanında bitirilmesi zaman israfını önleyici tedbirler olabilir (Tutar, 2003, s. 187; Eroğlu ve Bayrak, 1994, s. 267; Öktem, 1993, s. 226).

Bir örgütte roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Her makamın beklenen eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler, makamdaki yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur (Balcı ve Aydın, 2001, s. 119-120). Okul yöneticisi görevini yerine getirirken bir takım rolleri de üstlenmiştir. Kuşkusuz bu rollerden en önemlisi okulun önceden belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu amaçları gerçekleştirirken okul yöneticisi elindeki tüm kıt kaynakları en faydalı bir şekilde kullanabilmelidir.

Okul müdürlerinin görevleri yönetmeliklerle listelenmiş, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenmiş ve çalışma takvimi hazırlanmıştır. Müdürlerin çok boyutlu rol ve görevlerini yerine getirmeleri ya da amaçlarına ulaşmada gerekli süreyi bulmaları için öncelikle zamanın önemine inanmış ve iyi bir zaman yöneticisi olmaları gerekir (Aksoy, 1993, s. 13).

İlköğretim okulu müdürleri yasalar ve yönetmeliklerle kendilerine verilen görevleri yerine getirmek durumundadırlar. Yöneticilerin kendilerine verilen görevleri etkili olarak yerine getirmeleri için her bir göreve gerektiği kadar zaman ayırmaları önem taşımaktadır. Aksi takdirde bazı görevler için gereğinden fazla zaman harcanırken, bazı görevlere hiç zaman ayrılamaz ve o görevler yerine getirilememiş olur.

Okul müdürlerinin, rutin işleyiş içerisinde hangi göreve ne kadar zaman ayırdıklarını düşünmeleri ve bunlarla ilgili bir düzenleme yapmaları genellikle söz konusu olmaz. Bu da bir çok okul yöneticisinin zamanının büyük bir kısmının boşa harcanmasına neden olabilir. Bu olumsuzluğu gidermek için okul yöneticilerinin zamanlarını nasıl harcadıkları konusunda bilimsel desteğe ihtiyacı vardır. Bu gerçekten

hareketle okul müdürlerinin görev tanımı kapsamında yer alan her bir göreve ayırdıkları zamanın belirlenmesi araştırmanın problemi olarak seçilmiştir.

Amaç

Araştırmanın genel amacı İstanbul ili Kağıthane İlçesi'nde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımı kapsamında yer alan görevlere ayırdıkları zamanı ve bu zamanı etkili kullanmalarını engelleyen faktörlerin her birinden ne derecede etkilendiklerini belirlemektir.

Araştırmanın genel amacına ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu müdürleri görevlerini gerçekleştirirken yönetim işlerinin her birine ne kadar zaman ayırmaktadır?
2. İlköğretim okulu müdürleri görevlerini yerine getirirken yönetim işlerine ayırdıkları zaman onların; ders yüklerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu müdürleri, zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen faktörlerden ne derece etkilenmektedirler?

Önem

Bu araştırma, eğitim yönetimi alanı içerisinde zaman yönetimi kavramının gündeme getirilip, eğitim yönetimi ile ilgili kişilerin dikkatini bu konu üzerine çekmesi açısından önemlidir.

Aynı zamanda bu araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin görevlerini yerine getirirken zamanlarını nasıl değerlendirdiği hakkında ilgililer için bilimsel bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için düzenlenen eğitimlerde, yönetici adaylarına zaman yönetimi konusunda bilgi verilmesinde etkili olacağı düşünüldüğünden önemlidir.

Sayıltı

Bu araştırmanın başlıca sayıltısı şudur:

Denekler araştırmanın amaçları yönünde hazırlanan ankete doğru ve gerçekçi yanıtlar vermişlerdir.

Sınırlılıklar

Araştırma aşağıda belirtilen sınırlılıklar dahilinde gerçekleştirilecektir:

1. Araştırma, İstanbul ili Kağıthane İlçesi'ndeki resmi ilköğretim okulu ve bu okulların müdürleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2003 – 2004 eğitim – öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırma, amaçlara ulaşmak için hazırlanan ve bilgi toplama aracı olan anket ile sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim okulu: sekiz yıllık zorunlu eğitimin sürdürüldüğü okul.

İlköğretim okulu müdürü: Eğitim işlerinin yanı sıra kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olan ve okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumlu olan kişidir (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde.60).

Görev: Bir işin gerçekleştirilmesi için bir kişiye iş yükü kapsamı içinde verilen işlem ve eylemlerdir (Başaran, 2000, s. 54).

Yönetim işleri: İlköğretim okulu müdürlerinin yasa, yönetmelik ve genelelerde belirtilen yapmakla yükümlü oldukları işlerdir (Kaykanacı, 2000, s. 14).

BÖLÜM II

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme; araştırmanın verileri, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili çalışmalar açıklanmış, veri toplama aracının özellikleri belirtilmiştir.

Araştırmanın modeli

Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin görevlerine ayırdıkları zamanı var olan şekliyle betimlemeyi amaçladığından genel tarama modeli kullanılmıştır. Literatürün taranması ve anket uygulanması ise temel teknikler olmuştur.

Evren

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Kağıthane İlçesi'ne ait 47 resmi ilköğretim okulunun müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşıldığından tamsayım yapılmış olup örneklem alınmamıştır.

Evren ile ilgili bilgiler Ek 1'de dir.

Çalışmanın evrenini oluşturan ilköğretim okulu müdürlerinin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Ek 2'de tablolar halinde verilmiştir.

Ek 2'de yer alan 45, 46, 47, 48, numaralı tablolarda da görüleceği gibi demografik dağılımlar şu şekilde olmuştur:

1.Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin sadece % 2,1'inin (1 kişi) bayandır. Geriye kalan % 97,9 (46 kişi) ise erkektir.

2.Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 21,3'ü (10 kişi) 1-5 yıl arasında, % 17'si (8 kişi) 6-10 yıl arasında ve % 61,7'si (29 kişi) 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahiptir.

3.Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 14,9'unun (7 kişi) görevlerine sınav yoluyla atandığı, geriye kalan % 85,1'inin (40 kişi) ise görevlerine atanma yoluyla geldiği görünmektedir.

4.Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 6,4'ü (3 kişi) hiç derse girmediğini belirtmiş, % 74,5'i (35 kişi) haftada 1-3 saat arası derse girdiğini belirtmiş ve %19,1'i (9 kişi) ise haftalık ders yüklerinin 4 saat ve yukarısında olduğunu belirtmişlerdir.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri literatür taraması ve anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Bu amaçla konu ile ilgili tüm kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış. Elde edilen bilgilerle araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir.

Araştırma amaçlarına ulaşabilmek için ilköğretim okulu müdürlerine, Aksoy tarafından geliştirilen anket formu uygulanmıştır. Anket formu örneği Ek 3'de verilmiştir. Anket formunun araştırmada kullanılabilmesi için gerekli olan izin Aksoy ile telefon görüşmesi yapılarak alınmıştır. Anket III bölümden oluşmaktadır.

Anketin I. bölümünde "Kişisel Bilgiler" başlığı altında; müdürlerin cinsiyetleri, yöneticilik kıdemleri, göreve atanma şekilleri, ders yükleri ve mesai süresi dışında çalışmaları sorularına yer verilmiştir.

Anketin II. bölümünde müdürlerin rol ve görev alanlarını belirleyen "yönetim işleri", literatür ve yönetmelikler taranarak yedi başlık altında gruplandırılmıştır. Bu işler:

- a) Personel ile ilgili işler
- b) Öğrenci işleri
- c) Eğitim – öğretim işleri
- d) Okul ve çevre ilişkileri ile ilgili işler
- e) Okul işletmeciliği ile ilgili işler
- f) Yazı işleri
- g) Diğer işler

Bu rol alanlarını ilişkin işler Ek 3'deki anketin II. bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir.

Müdürlerin yönetim işlerinin her birine ayırdıkları ortalama günlük zamanı dakika ya da saat olarak yazmaları istenmiştir. Cevap verilen zaman değerlerinin hepsi dakikaya çevrilmiş ve her bir yönetim işine ayrılan ortalama süreler ve yüzdeleri bulunmuştur.

Anketim III. bölümünde zamanı etkili kullanmayı engelleyen etkenlere yer verilmiştir. Bu etkenler literatür taraması sonucu oluşturulmuştur. Etkenlerin müdürlerin etkilenme derecelerini belirlemek amacıyla “Hiç”, “Az”, “Orta”, “Çok”, “Pek çok” şeklinde seçenekler verilmiş, beşli bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Anketin uygulanabilmesi için İstanbul Valiliği’nden izin alınmıştır. İzin onayı Ek 4’de yer almaktadır. İzin onayından sonra çoğaltılan anket formları evrendeki tüm deneklere uygulanmıştır.

Uygulama işleminden sonra doldurulan anketler tek tek incelenmiştir. Bu incele sonucunda doldurulan tüm anketler gerekli analizler yapılmak üzere işleme alınmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anket yoluyla elde edilen veriler kullanılabilirlik denetiminden geçirildikten sonra bilgisayara aktarılmış ve analizler için gerekli tüm hesaplamalar hazır SPSS paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Araştırmanın birinci alt amacı için yüzde frekansı kullanılmıştır. İkinci alt amacı için aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi ve tukey HSD kullanılmıştır. Üçüncü alt amaç için ise aritmetik ortalama ve standart sapma yöntem ve tekniklerden yararlanılarak araştırmanın sonuçlarına ulaşılmıştır. Ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20-5.00 “Pek çok”, 3.40-4.19 “Çok”, 2.60-3.39 “Orta”, 1.80-2.59 “Az”, 1.00-1.79 “Hiç” puan aralıkları olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili bazı yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Balcı (1981, s.287) tarafından lise yöneticisinin rol alanlarına ilişkin “yöneticilerin ve öğretmenlerin algılamalarına göre rol alanlarının öncelikleri” konulu araştırmada yöneticilerin algılarına göre rol alanlarının önceliklerine göre sıralanması şu şekildedir:

- 1-Program-öğretim liderliği
- 2-Personel işleri ve personel yönetimi
- 3-Okul-çevre ilişkileri
- 4-Yardımcı hizmetleri
- 5-Öğrenci işleri
- 6-Okul işletmeciliğidir.

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

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

Öğretmenlere göre öğrenci işleri rol alanının son sırada önemszenmesi şaşırtıcıdır. Çünkü eğitim sisteminin varlık nedeni öğrencidir. Öğretmenlerin öğrenci

öğesine ilişkin rol alanını son sırada önemli bulmalarının nedenini açıklamak mümkün görülmemektedir.

Açıklam (1998, s.123) tarafından yapılan başka bir araştırmada müdürlerin bir haftalık çalışma zamanlarını, eylemlere ve yönetim süreçlerine harcama süreleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

<u>Yönetim işlevleri</u>	<u>Harcanan Zaman (%)</u>
1-Büro işleri	9
2-Tören, toplantı, ağırlama	14
3-Eğitim-öğretim (program)	21
4-Öğrenci işleri	9
5-Personel işleri	7
6-Yapı, onarım, donatım, araştırma, Geliştirme	9
7-Mali işler	3
8- Kendini yetiştirme	4
9-Dinlenme	5
10-Haberleşme	4
11-Özel işler	8
12-Çevredeki kurumlarla ilişkiler	7

Buna göre okul müdürlerinin en çok zaman ayırdıkları iki yönetim işlevi, “eğitim-öğretim” ve “tören, toplantı, ağırlama”dır. En az zaman ayrılan yönetim işleri ise “mali işler”, “haberleşme” ve “kendini yetiştirme”dir. Süreç boyutuna bakıldığında, okul müdürleri planlama için harcadıkları zamanın iki katını denetleme için harcamaktadırlar. Tüm özenlerine karşın, okul müdürlerinin günlük çalışma saatleri 6,5 saat civarındadır.

Aksoy (1993, s.36) tarafından Ankara’da yapılan “Lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri” başlıklı betimsel türdeki araştırmada, lise müdürlerinin görev alanları ve zamanlarının bu alanlara göre dağılımı aşağıda belirtildiği gibidir.

<u>Yönetim İşleri</u>	<u>Ayrılan Ortalama Zaman (%)</u>
1-Personel işleri	19,3
2- Öğrenci işleri	16,8
3- Eğitim-öğretim işleri	18,1
4-Okul-çevre işleri	12,2

5-Okul işletmeciliği	12,1
6-Yazı işleri	10,5
7-Diğer işler	11

Müdürlerin yönetim işlerinden en çok personel, eğitim-öğretim ve öğrenci işlerine en az da yazı işlerine zaman ayırdıkları sonucuna varmıştır. Ayrıca lise müdürlerinin çoğu sık sık ya da her zaman 8 saatin üzerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Lise müdürlerinin zamanlarını etkili kullanmalarını birinci derecede engelleyen etmenler arasında “yetenekli eleman yokluğu”, “bir anda birden fazla iş yükleme”, “toplantıların gereksiz yere uzaması”, “fiziksel ya da zihinsel yorgunluk”, “davetsiz ziyaretçiler” yer almaktadır (Aksoy, 1993, s. 84-85).

Aklan (1999, s. 50) tarafından Ankara'nın Nallıhan İlçesi'nde yapılan “ilköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri” adlı araştırmada ise ilköğretim okulu müdürlerinin görev alanları ve bu alanlara ayrılan ortalama süreler şu şekilde ifade edilmiştir

<u>Yönetim İşleri</u>	<u>Ayrılan Ortalama Zaman (%)</u>
1-Personel işleri	19,5
2- Öğrenci işleri	15,4
3- Eğitim-öğretim işleri	14,3
4-Okul-çevre işleri	12,8
5-Okul işletmeciliği	13,4
6-Yazı işleri	13,3
7-Diğer işler	11,3

Elde edilen sonuçlar Aksoy'un elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermekte ve ilk üç sırada Aksoy'da da olduğu gibi en çok zaman personel işleri, öğrenci işleri ve eğitim öğretim işleridir.

Aklan (1999, s.94) tarafından yapılan araştırmada da ilköğretim okulu müdürleri yönetsel zamanlarını etkili ve verimli kullanmalarını etkileyen etmenler arasında birinci derecede önemli olan engeller; “sekreter olmayışı”, “fiziksel olanakların sınırlılığı”, “fiziksel ya da zihinsel yorgunluk”, “bir anda birden fazla iş yüklenme” ve “yetenekli eleman yokluğu” olarak belirtilmiştir.

Kaykanacı (2000, s.216-219)'da ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada

yönetim işlerine verilen önem ve harcanılan zaman belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticiler eğitim öğretim işleri içerisinde en fazla zamanı derslerin amaçlara göre yürütülmesini sağlama, en az zamanı ise özel eğitime muhtaç öğrencilere ayırmaktadır. Öğrenci işlerinde ise en fazla zamanı öğrenci kayıt kabulüne, en az zamanın ise yatılılık bursluluk işleri olmuştur. Personel işleri ile ilgili olarak harcanan zaman bakımından uygun ortam hazırlama en fazla iken en az zaman hizmet içi programların düzenlenmesi olmuştur. Son olarak okul çevre ilişkisinde ise en fazla zaman okulu çevreye tanıtmaya, en az zaman okuma kursları düzenleme olduğu ortaya çıkmıştır.

Gümüşeli (2002, s.37)'nin yapmış olduğu 2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri adlı çalışmasında okul müdürlerinin en fazla zaman ayırdıkları konu olarak; personel işleri, öğrenci yönetimi ve disiplini, öğrencilerle etkileşim, araç gereç temini ve okul binasının yönetimi olduğu sonucuna varılmıştır. En az zaman ayrılan konular ise; emniyet ve güveni sağlama, okul bütçesini yönetme, il/ilçe personeli ile etkileşim ve il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından verilen özel görevleri yapma olarak belirlenmiştir.

Kocabaş ve Erdem (2003, s.192-200) 2000 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Dairesi Başkanlığı'nca düzenlenen yönetici kursuna katılan yönetici adaylarıyla yaptıkları çalışmada yönetici adaylarının kişisel zaman yönetimi davranışlarını incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda genel olarak yönetici adaylarının zaman yönetimi konusunda olumlu durumda oldukları ortaya çıkmış fakat ziyaretçiler için belli kabul saatleri ayarlama ve yararsız görüşmelere hayır deme konularında düşük puanlar almışlardır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Davis (1986) tarafından Tennessee eyaletinde, ilkökullerinin zamanlarını ayırdıkları işlerin öncelikleri ile ideal öncelikleri karşılaştırılmıştır. Buna göre ilkökullerinin beklenen ve uygulamadaki zaman öncelikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Akt. Açıklam, 1998, s.122)

	<u>Uygulamadaki Öncelik</u>	<u>İdeal Zaman</u>
<u>Görev Alanları</u>	<u>Sıralamaları</u>	<u>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 diğerleri (1991, s.203-222)'nin Birleşik Devletler'de 580 lise müdürünün katılımıyla gerçekleştirdikleri, zaman yönetimi tekniklerinin müdürlerin stres düzeylerine etkilerini inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada araştırmacılar yönetim işlevlerini; planlama, örgütleme, emir, kontrol, iletişim ve karar verme olarak belirtmişlerdir. Araştırmada basit ve karmaşık korelasyon teknikleri ile çoklu regrasyon analizi temel alınmıştır. Zaman yönetimi tekniklerinin kullanılmasının zamanı boşa harcanmasını kontrol edeceği ve bu sayede stres düzeylerinin azalacağı tezinden yoşala çıkılmış fakat araştırma sonunda araştırmaya katılan lise müdürlerinin stres düzeyleri ile zaman yönetimi tekniklerini kullanma derecesi arasındaki ilişki bağımsız çıkmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinden veri toplama aracının uygulanmasıyla toplanan verilerin analizi, bu analiz sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgular Ve Yorumları

Bu kısımda araştırmanın her bir alt amacına ilişkin yapılan istatistiksel analizler ile bu analizler sonucu ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgularla ilgili tablolara yer verilmiştir. Her bir alt amaca ilişkin ortaya çıkan bulgular araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Ayrıca gerekli görülen yerlerde araştırma bulguları benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Günlük Ortalama Zamana İlişkin Bulgular Ve Yorumları

Bu alt bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları günlük ortalama zamanın yüzde dağılımları ile yorumlar yer almaktadır.

Araştırmanın birinci alt amacı “İlköğretim okulu müdürleri görevlerini gerçekleştirirken yönetim işlerinin her birine ne kadar zaman ayırmaktadır?” olarak ifade edilmişti.

Bu alt amaca yönelik olarak ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları ortalama günlük zamanın dağılımı ve bu zamana ait yüzde dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin bir yılı düşünerek verdikleri ortalama günlük çalışma süreleri 563 dakikadır. Bu da yaklaşık 9.5 saat yapmaktadır.

Aksoy (1993, s. 36) tarafından Ankara ilinde genel lise müdürlerine uygulanan benzer ankette yönetim işleri aynı şekilde gruplandırılmış ve genel lise müdürlerinin günlük ortalama çalışma süreleri 600 dakika yani 10 saat olarak belirtilmiştir.

Yine Ankara'da (Nallıhan ilçesi) Aklan (1999, s. 50) tarafından yapılan benzer bir araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri incelenmiş ve ilköğretim okulu müdürlerine uygulanan benzer ankette yönetim işleri yine aynı şekilde gruplandırılmıştır. Bu çalışmada ise araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin günlük ortalama çalışma saatleri 510 dakika yani 8,5 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada ise ilköğretim okulu müdürleri günlük ortalama 9,5 saat çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca büyük bir bölümü mesai saatleri dışında da çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Mackenzie (1989, s. 23)'a göre günlük 8 saatin üzerinde çalışan yöneticilerin etkinliklerini yitirme tehlikesiyle baş başadırlar.

Tablo 1
İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Ortalama
Günlük Zamanın Dağılımı

Yönetim İşleri	Ortalama Süre (Dakika)	Ortalama Süreye Ait %
Personel İşleri	131,48	23,4
Öğrenci İşleri	75,63	13,4
Eğitim-Öğretim İşleri	86,80	15,4
Okul-Çevre İşleri	74,04	13,1
Okul İşletmeciliği	65,10	11,6
Yazı İşleri	68,29	12,1
Diğer İşler	61,91	11
Toplam	563,29	100

Tablo 1'de yer alan ilköğretim okulu müdürlerinin günlük çalışma saatlerine ilişkin bulgulara benzer nitelikteki araştırmalardan olan Aksoy (1993, s.36) ve Aklan (1999, s. 50)'ın bulguları ile karşılaştırarak bakacak olursak; yapılan bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin günlük ortalama çalışma sürelerinin % 23,4'ünü personel işlerine ayırdıkları görülmektedir. Aksoy'da bu % 19,3 ve Aklan'da ise %19,5 dir. Her üç çalışmada da en çok zaman ayrılan yönetim işi personel işleridir.

Personel yönetimi konusunda açık politikaların olmamasının buna neden olduğunu söyleyebiliriz.

İlköğretim okulu müdürleri günlük ortalama çalışma sürelerinin % 13,4'ünü öğrenci işlerine ayırdıklarını belirtmişlerdir. Aksoy'da bu oran % 16,8 ve Aklan'da ise %15,4'dür. Burada ise müdürlerin öğrenci işlerine ayırdıkları sürenin düştüğü gözlenmektedir. Bu azalmanın, gelişen bilgisayar teknolojisi ile birlikte okullarda oluşturulan öğrenci işleri programları sayesinde olabileceğini söylemek mümkündür.

İlköğretim okulu müdürleri günlük ortalama çalışma sürelerinin %15,4'ünü eğitim-öğretim işlerine ayırdıklarını belirtmişlerdir. Aksoy'da bu oran % 15,7 ve Aklan'da ise % 14,3'dür. Eğitim-öğretim işlerine ayrılan ortalama süre her üç çalışmada da birbirine yakın çıkmıştır. Ortalama süreye bakıldığında, yapılan bu çalışmada eğitim-öğretim işleri personel işlerinden sonra ikinci sırada gelmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri günlük ortalama çalışma sürelerinin % 13,1'ünü okul-çevre işlerine ayırdıklarını belirtmişlerdir. Aksoy'da bu oran % 12,3 ve Aklan'da ise % 12,8'dir. Okul-çevre işlerine ayrılan ortalama süreler yine her üç çalışmada da birbirine yakınlık göstermektedir. Çevrenin eğitime ilişkin birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler zaman içerisinde daha da artmış ve çeşitlilik göstermiştir. Okul müdürlerinin başarılı olabilmesi için bu beklentilerin en üst düzeyde karşılanması gerekir. İşte bu açıdan, okul müdürlerinin zaman içerisinde okul-çevre işlerine ayırdıkları zamanın arttığını söyleyebiliriz.

İlköğretim okulu müdürleri günlük ortalama çalışma sürelerinin % 11,6'sını okul işletmeciliği işlerine ayırdıklarını belirtmişlerdir. Aksoy'da bu oran % 12,5 ve Aklan'da ise % 13,4'dür. Okul işletmeciliğine ayrılan ortalama değerler her üç çalışmada da bir birine yakın çıksa da, bu araştırmada okul işletmeciliğine ayrılan ortalama sürede bir düşüş olduğu gözlenmektedir. Taymaz (2000, s. 199) okul işletmesi alanına giren işlerin; eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olması gereken, destek veya yardımcı birim hizmetleri olduğunu ve bu bakımdan da okul yöneticilerinin zamanlarının önemli bir kısmını işletmecilik işlerini çözmek ve gerekli işleri yapmak için harcadıklarını belirtmektedir. Yapılan bu çalışmada ise ilköğretim okulu müdürleri okul işletmeciliği işlerine altıncı sırada zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürleri günlük ortalama çalışma sürelerinin % 12,1'ini yazı işlerine ayırdıklarını belirtmişlerdir. Aksoy'da bu oran % 11 ve Aklan'da ise % 11,3'dür. Her üç çalışmanın bulgularına bakıldığında yazı işlerine ayrılan ortalama sürenin arttığı gözlenmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri günlük ortalama çalışma sürelerinin % 11'ini ise diğer işlere ayırdıklarını belirtmişlerdir. Aksoy'da bu oran % 11 ve Aklan'da ise % 11'dir. Her üç çalışmanın bulgularında da diğer işlere ayrılan ortalama süre aynı oranda çıkmıştır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bireysel Değişkenlere Göre Yönetim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Bulgular Ve Yorumları

Araştırmanın ikinci alt amacı “İlköğretim okulu müdürleri görevlerini yerine getirirken yönetim işlerine ayırdıkları zaman onların ders yüklerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” olarak ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak üzere toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yönetim İşlerine Ayırdıkları Ortalama Günlük Zamana İlişkin Bulgular ve Yorumları

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yükü değişkenine göre yönetim işlerinden her birine ayırdıkları zamana bakılmış ve aralarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için elde edilen bulgular tablolar şeklinde verilmiştir.

Personel işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre personel işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 173,3) haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısı olanlara ait olduğu, en düşük aritmetik ortalamanın ise (\bar{X} : 60) hiç ders yükü olmayanlara ait olduğu görülmektedir. Ders yükü 1-3 saat arasında olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise (\bar{X} : 128,2)'dir.

Tablo 2

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	60,00	,0000
1-3 saat	35	128,17	7,8515
4 saat ve yukarısı	9	173,30	1,550
Toplam	47	132,46	26,986

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre personel işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	31404,504	2	15702,252	329,634	,000*
Grup İçi	2095,957	44	47,635		
Toplam	33500,461	46			

$P < .05$

Tablo 3 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre personel işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Personel işleri	Hiç	1-3 saat	-68,1771	,000*
		4 saat ve yukarısı	-113,3000	,000*
	1-3 saat	Hiç	68,1771	,000*
		4 saat ve yukarısı	-45,1229	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	113,3000	,000*
		1-3 saat	45,1229	,000*

$P < .05$

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre personel işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 1-3 saat derse giren müdürler, hiç derse girmeyen müdürlere göre, 4 saatten fazla derse giren müdürler ise 1-3 saat derse girenler ile hiç derse girmeyen müdürlere göre personel işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Ders yükü artmasına rağmen 4 saat ve yukarısı derse giren ilköğretim okulu müdürleri personel işlerine aritmetik ortalama bakımından en fazla zamanı ayıran grup olarak görülmektedir.

Öğrenci işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 5'de yer almaktadır. Tablo 5 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın ($\bar{X} : 80$) haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısı olanlara ait olduğu, en düşük aritmetik ortalamasının ise ($\bar{X} : 60$) hiç ders yükü olmayanlara ait olduğu görülmektedir. Ders yükü 1-3 saat arasında olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 75,8$)'dir.

Tablo 5

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	60,00	,0000
1-3 saat	35	75,85	2,398
4 saat ve yukarısı	9	80,00	,0000
Toplam	47	75,63	4,439

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 6’de gösterilmiştir.

Tablo 6

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	906,456	2	453,228	101990	,000*
Grup İçi	1,955	44	4,444		
Toplam	906,456	46			

P < .05

Tablo 6 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Öğrenci işleri	Hiç	1-3 saat	-15,8500	,000*
		4 saat ve yukarısı	-20,0000	,000*
	1-3 saat	Hiç	15,8500	,000*
		4 saat ve yukarısı	-4,1500	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	20,0000	,000*
		1-3 saat	4,1500	,000*

$P < .05$

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 1-3 saat derse giren müdürler, hiç derse girmeyen müdürlere göre, 4 saatten fazla derse giren müdürler ise 1-3 saat derse girenler ile hiç derse girmeyen müdürlere göre öğrenci işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Ders yükü artmasına rağmen 4 saat ve yukarısı derse giren ilköğretim okulu müdürleri öğrenci işlerine aritmetik ortalama bakımından en fazla zamanı ayıran grup olarak görülmektedir.

Eğitim-öğretim işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 8’de yer almaktadır. Tablo 8 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 100) hiç ders yükü olmayanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamanın ise (\bar{X} : 84) haftalık ders yükü 1-3 saat arasında olanlara ait olduğu görülmektedir. Haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısı olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise (\bar{X} : 93,3)’dir.

Tablo 8

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	100,00	,0000
1-3 saat	35	84,00	,0000
4 saat ve yukarısı	9	93,30	6,250
Toplam	47	86,80	5,059

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	1177,370	2	588,685	82880	,000*
Grup İçi	3,125	44	7,103		
Toplam	1177,370	46			

P < .05

Tablo 9 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Eğitim öğretim işleri	Hiç	1-3 saat	16,0000	,000*
		4 saat ve yukarısı	6,7000	,000*
	1-3 saat	Hiç	-16,0000	,000*
		4 saat ve yukarısı	-9,3000	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	-6,7000	,000*
		1-3 saat	9,3000	,000*

$P < .05$

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 4 saat ve yukarısı derse giren müdürler, 1-3 saat derse giren müdürlere göre, hiç derse girmeyen müdürler ise 4 saat ve yukarısı derse girenler ile 1-3 saat derse giren müdürlere göre eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır. Ders yükü olmayan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını söyleyebiliriz.

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 4 saat ve yukarısı derse giren müdürler, 1-3 saat derse giren müdürlere göre, hiç derse girmeyen müdürler ise 4 saat ve yukarısı derse girenler ile 1-3 saat derse giren müdürlere göre eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır. Ders yükü olmayan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını söyleyebiliriz.

Okul-çevre işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 100) hiç ders yükü olmayanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamasının ise (\bar{X} : 66,7) haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısı olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. Haftalık ders yükü 1-3 saat arasında olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise (\bar{X} : 73,7)'dir.

Tablo 11

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	100,00	,0000
1-3 saat	35	73,71	1,832
4 saat ve yukarısı	9	66,66	7,186
Toplam	47	74,03	7,395

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	2515,756	2	1257,878	4679781	,000*
Grup İçi	1,183	44	2,688		
Toplam	2515,756	46			

P < .05

Tablo 12 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13’de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablo 13

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Okul çevre işleri	Hiç	1-3 saat	26,2900	,000*
		4 saat ve yukarısı	33,3400	,000*
	1-3 saat	Hiç	-26,2900	,000*
		4 saat ve yukarısı	7,0500	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	-33,3400	,000*
		1-3 saat	-7,0500	,000*

P < .05

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 1-3 saat derse giren müdürler, 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre, hiç derse girmeyen müdürler ise 1-3 saat derse girenler ile 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre okul-çevre işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Ders yükü değişkeninin okul-çevre işlerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ders yükü azaldıkça okul-çevre işlerine ayrılan zamanın aritmetik ortalamasında bir artış gözlenmektedir.

Okul işletmeciliği işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 14’de yer almaktadır. Tablo 14 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 80) hiç ders yükü olmayanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamanın ise (\bar{X} : 53,3) haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısı olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. Haftalık ders yükü 1-3 saat arasında olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise (\bar{X} : 66,8)’dir.

Tablo 14

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	80,00	,0000
1-3 saat	35	66,85	1,839
4 saat ve yukarısı	9	53,33	3,874
Toplam	47	65,10	6,626

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları günlük zamanın ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	2020,014	2	1010,007	382413,	,000*
Grup İçi	1,162	44	2,641		
Toplam	2020,014	46			

P < .05

Tablo 15 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16’da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablo 16

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Okul işletmeciliği işleri	Hiç	1-3 saat	13,1500	,000*
		4 saat ve yukarısı	26,6700	,000*
	1-3 saat	Hiç	-13,1500	,000*
		4 saat ve yukarısı	13,5200	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	-26,6700	,000*
		1-3 saat	-13,5200	,000*

P < .05

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 1-3 saat derse giren müdürler , 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre, hiç derse girmeyen müdürler ise 1-3 saat derse girenler ile 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre okul işletmeciliği işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Ders yükü değişkeninin okul işletmeciliği işlerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu söylemek olanaklıdır. Nitekim ders yükü azaldıkça okul işletmeciliğine ayrılan zamanın aritmetik ortalamasının arttığı görülmektedir.

Yazı işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre yazı işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 17’de yer almaktadır. Tablo 17 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 100) hiç ders yükü olmayanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamanın ise (\bar{X} : 63,3) haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısı olan müdürlere ait olduğu

görülmektedir. Haftalık ders yükü 1-3 saat arasında olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 66,9$)'dur.

Tablo 17

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	100,00	,0000
1-3 saat	35	66,85	1,839
4 saat ve yukarısı	9	63,33	3,874
Toplam	47	68,29	8,483

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre yazı işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	3310,563	2	1655,281	62673047	,000*
Grup İçi	1,162	44	2,641		
Toplam	3310,563	46			

$P < .05$

Tablo 18 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre yazı işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19’da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre yazı işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablo 19

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Yazı işleri	Hiç	1-3 saat	33,1500	,000*
		4 saat ve yukarısı	36,6700	,000*
	1-3 saat	Hiç	-33,1500	,000*
		4 saat ve yukarısı	3,5200	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	-36,6700	,000*
		1-3 saat	-3,5200	,000*

P < .05

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 1-3 saat derse giren müdürler , 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre, hiç derse girmeyen müdürler ise 1-3 saat derse girenler ile 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre yazı işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerinin yazı işlerine ayırdıkları zaman açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü ders yükü azaldıkça yazı işlerine ayrılan zamanın aritmetik ortalaması artmaktadır.

Diğer işlere ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre diğer işlere ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 20’de yer almaktadır. Tablo 20 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 62,5)

haftalık ders yükü 1-3 saat arasında olanlara, en düşük aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 60) ise haftalık ders yükü hiç olmayanlarla haftalık ders yükü 4 saat ve yukarısında olan müdürlere ait olduğu görülmektedir.

Tablo 20

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Diğer İşlere Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ders Saati	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
Hiç	3	60,00	,0000
1-3 saat	35	62,57	1,140
4 saat ve yukarısı	9	60,00	,0000
Toplam	47	61,91	1,132

İlköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre diğer işlere ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Diğer İşlere Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Gruplar Arası	59,023	2	29,511	2938888	,000*
Grup İçi	4,418	44	1,004		
Toplam	59,023	46			

P < .05

Tablo 21 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre diğer işlere ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22’de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin ders yüklerine göre diğer işlere ayırdıkları zaman bakımından 1-3 saat derse giren grubun ortalamasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır. Hiç ders yükü olmayan grup ile 4 saat ve yukarısı ders yükü olan grubun ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmamıştır.

Tablo 22

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ders Yüklerine Göre Diğer İşlere Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Ders yükü	(J) Ders yükü	Ortalama Farkı (I-J)	P
Diğer işler	Hiç	1-3 saat	-2,5700	,000*
		4 saat ve yukarısı	,0000	1,000
	1-3 saat	Hiç	2,5700	,000*
		4 saat ve yukarısı	2,5700	,000*
	4 saat ve yukarısı	Hiç	,0000	1,000
		1-3 saat	-2,5700	,000*

P < .05

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; hiç derse girmeyen müdürler ile 4 saat ve yukarısı derse giren müdürler diğer işlere eşit zaman ayırırken, 1-3 saat derse giren müdürler, hiç derse girmeyen ile 4 saat ve yukarısı derse giren müdürlere göre diğer işlere daha fazla zaman ayırmaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yönetim İşlerine Ayırdıkları Ortalama Günlük Zamana İlişkin Bulgular ve Yorumları

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdem değişkenine göre yönetim işlerinden her birine ayırdıkları zaman bakımından aralarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için elde edilen bulgular tablolar şeklinde verilmiştir

Personel işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre personel işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 23’de yer almaktadır. Tablo 23 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 144,8) 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamanın ise (\bar{X} : 78) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise (\bar{X} : 128,5)’dir.

Tablo 23

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	78,00	,0000
6-10 Yıl	8	128,52	13,4925
11 yıl ve yukarısı	29	144,82	2,994
Toplam	47	127,82	27,378

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre personel işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	33205,310	2	16602,655	573,254	,000
Grup İçi	1274,334	44	28,962		
Toplam	34479,644	46			

$P < .05$

Tablo 24 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre personel işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Personel İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Personel işleri	1-5 yıl	6-10 yıl	-50,5263	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-66,8200	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	50,5263	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-16,2938	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	66,8200	,000*
		6-10 yıl	16,2938	,000*

P < .05

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre personel işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerle ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 6-10 yıl kıdeme sahip müdürler 1-5 yıl kıdeme sahip müdürlere göre, 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürler ise 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 1-5 yıl kıdeme sahip müdürlere göre personel işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Personel işleri, personelin bedensel, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan bir yönetim işidir. Bu ihtiyaçların karşılanması oranında personelin okulda verimi artacaktır. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bu verim artışına ihtiyacı vardır. Meslekte kıdem artıçça bu yönetim alanının öneminin daha fazla algımlandığını ve buna doğru orantılı olarak da bu yönetim alanına ayrılan ortalama sürenin arttığını söyleyebiliriz.

Öğrenci işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 26’da yer

almaktadır. Tablo 26 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın ($\bar{X} : 93,8$) 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamanın ise ($\bar{X} : 69,3$) 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 77,5$)'dir.

Tablo 26

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	77,46	4,2965
6-10 Yıl	8	93,75	,0000
11 yıl ve yukarısı	29	69,31	2,553
Toplam	47	75,20	9,297

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	3810,056	2	1905,028	504,529	,000
Grup İçi	166,138	44	3,776		
Toplam	3976,194	46			

P < .05

Tablo 27 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Öğrenci İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Öğrenci işleri	1-5 yıl	6-10 yıl	-16,2880	,000*
		11 yıl ve yukarısı	8,1520	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	16,2880	,000*
		11 yıl ve yukarısı	24,4400	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	-8,1520	,000*
		6-10 yıl	-24,4400	,000*

$P < .05$

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre öğrenci işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerle ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 1-5 yıl kıdeme sahip müdürler 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürlere göre, 6-10 kıdeme sahip müdürler ise 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürlere göre öğrenci işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğrenci işlerine ayırdıkları zamanın aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman ilk 10 yıl içerisinde kıdem arttıkça öğrenci işlerine ayrılan zamanın da aritmetik ortalaması artmakta ancak 11 yıl ve yukarisinde kıdeme göre öğrenci işlerine ayrılan zamanın aritmetik ortalamasında bir düşüş olduğu anlaşılmaktadır. Bu düşüş, 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip okul müdürlerinin öğrenci işleri alanı ile ilgili iş yüklerinin bir kısmını yardımcılara devretmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim-öğretim işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 29’da yer almaktadır. Tablo 29 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın ($\bar{X} : 96$) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamasının ise ($\bar{X} : 75$) 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 86,9$)’dir.

Tablo 29

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	96,00	,0000
6-10 Yıl	8	75,00	,0000
11 yıl ve yukarısı	29	86,89	2,572
Toplam	47	86,80	6,528

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	1960,554	2	980,277	232791	,000
Grup İçi	1,853	44	4,211		
Toplam	1960,554	46			

$P < .05$

Tablo 30 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Eğitim öğretim işleri	1-5 yıl	6-10 yıl	21,0000	,000*
		11 yıl ve yukarısı	9,1100	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	-21,0000	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-11,8900	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	-9,1100	,000*
		6-10 yıl	11,8900	,000*

$P < .05$

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerle ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürler 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlere göre, 1-5 yıl kıdeme sahip müdürler ise 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlere göre eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Eğitim-öğretim işlerine ayrılan zaman bakımından en büyük aritmetik ortalamaya sahip olan grup 1-5 yıl arası kıdeme sahip okul müdürleridir. Müdürlük mesleğinde yeni olan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine daha fazla zaman ayırdığını söyleyebiliriz.

Okul-çevre işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 32’de yer almaktadır. Tablo 32 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 120) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük

aritmetik ortalamasının ise ($\bar{X} : 67,5$) 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 75,5$)'dir.

Tablo 32

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	120,00	,0000
6-10 Yıl	8	67,50	,0000
11 yıl ve yukarısı	29	75,50	,0000
Toplam	47	83,60	19,351

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	17225,968	2	8612,984	,	,
Grup İçi	,000	44	,000		
Toplam	17225,968	46			

P < .05

Tablo 33 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında anlamlı .05 düzeyinde farklılık olup olmadığı araştırılmış, yapılan istatistiksel işlem sonucunda bir sonuca varılamamıştır. Ancak istatistiksel işlemlere devam edilmiş ve bu amaçla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul-Çevre İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Okul çevre işleri	1-5 yıl	6-10 yıl	52,5000	,000*
		11 yıl ve yukarısı	44,5000	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	-52,5000	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-8,0000	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	-44,5000	,000*
		6-10 yıl	8,0000	,000*

P < .05

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul-çevre işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerle ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürler 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlere göre, 1-5 yıl kıdeme sahip müdürler ise 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlere göre okul-çevre işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır. Meslekte yeni olan okul müdürlerinin okul-çevre işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını söyleyebiliriz.

Okul işletmeciliğine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 35’de yer almaktadır. Tablo 35 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 69,3) 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlara ait olduğu

görülmektedir, en düşük aritmetik ortalamasının ise ($\bar{X} : 57$) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 60$)'dır.

Tablo 35

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	57,00	,0000
6-10 Yıl	8	60,00	,0000
11 yıl ve yukarsı	29	69,30	1,583
Toplam	47	65,10	5,468

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 36

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	1375,740	2	687,870	431363	,000
Grup İçi	7,016	44	1,595		
Toplam	1375,740	46			

P < .05

Tablo 36 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak

gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Okul İşletmeciliği İşlerine Ayırdıkları Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Okul işletmeciliği işleri	1-5 yıl	6-10 yıl	-3,0000	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-12,3000	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	3,0000	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-9,3000	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	12,3000	,000*
		6-10 yıl	9,3000	,000*

P < .05

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre okul işletmeciliği işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerle ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 6-10 yıl kıdeme sahip müdürler 1-5 yıl kıdeme sahip müdürlere göre, 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürler ise 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 1-5 yıl kıdeme sahip müdürlere göre okul işletmeciliği işlerine daha fazla zaman ayırmaktadır.

Okul müdürlerinin kıdemlerinin artmasına paralel olarak okul işletmeciliğine ayırdıkları zamanın da arttığı görülmektedir. Kıdem olarak ileride olan okul müdürlerinin, müdürlüğe yeni başlamış olanlara göre okul işletmeciliğine daha fazla zaman ayırmalarının nedeni olarak bilgi ve tecrübelerinin yıllar içerisinde artmasını gösterebiliriz.

Yazı işlerine ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre yazı işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 38’de yer almaktadır. Tablo 38 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 81) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik

ortalamanın ise ($\bar{X} : 63,1$) 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 75,2$)'dir.

Tablo 38

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	81,00	,0000
6-10 Yıl	8	75,21	3,280
11 yıl ve yukarısı	29	63,10	1,221
Toplam	47	68,96	7,743

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre yazı işlerine ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	2757,960	2	1378,980	142792	,000
Grup İçi	4,249	44	9,657		
Toplam	2757,960	46			

P < .05

Tablo 39 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre yazı işlerine ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında

.05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Yazı İşlerine Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Yazı işleri	1-5 yıl	6-10 yıl	5,7900	,000*
		11 yıl ve yukarısı	17,9000	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	-5,7900	,000*
		11 yıl ve yukarısı	12,1100	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	-17,9000	,000*
		6-10 yıl	-12,1100	,000*

$P < .05$

Tabloda da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre yazı işlerine ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerler ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 6-10 yıl kıdeme sahip müdürler, 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürlere göre, 1-5 yıl kıdeme sahip müdürler ise 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürlere göre yazı işlerine daha fazla zaman ayırmaktadırlar.

Okul müdürlüğünde kıdemi düşük olan müdürlerin yazı işlerine daha fazla zaman ayırdığı ancak kıdem ilerledikçe bu işlere ayrılan zamanın düştüğü görülmektedir. Kıdemi fazla olan ilköğretim okulu müdürlerinin bu işlerin büyük bir bölümünü yardımcılara devretmiş olabileceğini söyleyebiliriz.

Diğer işlere ayrılan zaman.- İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre diğer işlere ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları Tablo 41'de yer almaktadır. Tablo 41 incelendiğinde; en yüksek aritmetik ortalamanın (\bar{X} : 66) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlara ait olduğu görülmektedir, en düşük aritmetik

ortalamanın ise ($\bar{X} : 48,8$) 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan müdürlere ait olduğu görülmektedir. 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olan müdürlerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X} : 64,1$)'dir.

Tablo 41

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Diğer İşlere Ayırdıkları
Günlük Zamanın Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Kıdem(Yıl)	N Sayı	\bar{X} Dakika	S
1-5 Yıl	10	66,00	,0000
6-10 Yıl	8	48,75	,0000
11 yıl ve yukarısı	29	64,13	2,151
Toplam	47	61,91	6,071

İlköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre diğer işlere ayırdıkları günlük zamanın aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlemek için verilere tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 42'de gösterilmiştir.

Tablo 42

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Diğer İşlere Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F değeri	P
Gruplar Arası	1695,689	2	847,845	288091	,000
Grup İçi	1,295	44	2,943		
Toplam	1695,689	46			

$P < .05$

Tablo 42 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre diğer işlere ayırdıkları günlük zamana ilişkin olarak gruplar arasında

.05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43

**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Diğer İşlere Ayırdıkları
Günlük Zamana İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	P
Diğer işler	1-5 yıl	6-10 yıl	17,2500	,000*
		11 yıl ve yukarısı	1,8700	,000*
	6-10 yıl	1-5 yıl	-17,2500	,000*
		11 yıl ve yukarısı	-15,3800	,000*
	11 yıl ve yukarısı	1-5 yıl	-1,8700	,000*
		6-10 yıl	15,3800	,000*

P < .05

Tablodaki da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kıdemlerine göre diğer işlere ayırdıkları zaman bakımından tüm grupların ortalamaları arasında .05 düzeyinde bir fark ortaya çıkmıştır.

Tablodaki değerle ve grupların aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapıldığında; 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip müdürler 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlere göre, 1-5 yıl kıdeme sahip müdürler ise 11 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip müdürlere göre diğer işlere daha fazla zaman ayırmaktadır. Meslekte yeni olan ilköğretim okulu müdürlerinin diğer işlere daha fazla zaman ayırdığını söyleyebiliriz.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zamanı Etkili Kullanmalarını Engelleyen Etkenlerden Etkilenme Derecelerine İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın üçüncü alt amacı “İlköğretim okulu müdürleri, zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen faktörlerden ne derece etkilenmektedirler?” olarak ifade edilmiştir.

Bu alt amaca yönelik olarak ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen etkenler araştırmanın III. bölümünde araştırılmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin bu etkenlerden etkilenme dereceleri “Hiç”, “Az”, “Orta”, “Çok” ve “Pek çok” şeklinde beşli dereceleme ölçeğine göre değerlendirilip sonuçlar Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zamanlarını Etkili Kullanmalarını Engelleyen Etmenler Ve Etkilenme Derecelerine İlişkin Bulgular

Etkenler	N	\bar{X}	S
Toplantıların gereksiz yere uzaması	47	3,8298	1,0492
Memur olmayışı	47	3,8085	1,2448
Yetenekli, eleman yokluğu	47	3,5957	,9704
Fiziksel olanakların sınırlılığı (araba, telefon, faks, bilgisayar vb.)	47	3,5106	1,3167
Bir anda birden fazla iş yükleme	47	3,4681	1,0395
Davetsiz ziyaretçiler	47	3,4043	1,0562
Gereksiz telefon görüşmeleri	47	3,2340	1,2548
Fiziksel ya da zihinsel yorgunluk	47	3,1277	1,1538
Okunacak belgelerin çokluğu	47	3,0426	1,0623
Okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü	47	3,0000	1,0835
Günlük plan yapmama	47	2,8298	1,2738
Yetkileri yardımcılara devredememe	47	2,7021	1,1963
Günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı	47	2,6383	1,0920
Ortalama	47	3,2455	,6755

Tablo 44 İncelendiğinde; ilköğretim okulu müdürleri “gereksiz telefon görüşmeleri” (\bar{X} : 3,23) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini, “davetsiz ziyaretçiler” (\bar{X} : 3,40) etkeninden çok düzeyinde etkilendiklerini, “günlük plan yapmama” (\bar{X} :

2,83) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini, “yetenekli eleman yokluğu” (\bar{X} : 3,60) etkeninden çok düzeyinde etkilendiklerini, “toplantıların gereksiz yere uzaması” (\bar{X} : 3,83) etkeninden çok düzeyinde etkilendiklerini, “okul içi ve çevresinden kaynaklanan gürültü” (\bar{X} : 3,00) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini, “bir anda birden fazla iş yükleme” (\bar{X} : 3,47) etkeninden çok düzeyinde etkilendiklerini, “yetkileri yardımcılara devredememe” (\bar{X} : 2,70) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini, “fiziksel ya da zihinsel yorgunluk” (\bar{X} : 3,13) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini, “okunacak belgelerin çokluğu” (\bar{X} : 3,04) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini, “memur olmayışı” (\bar{X} : 3,80) etkeninden çok düzeyinde etkilendiklerini, “günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı” (\bar{X} : 2,64) etkeninden orta düzeyde etkilendiklerini ve “fiziksel olanakların sınırlılığı (araba, telefon, faks, bilgisayar vb.)” (\bar{X} : 3,51) etkeninden çok düzeyinde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.

Yukarıda elde edilen sonuçlara göre ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarını 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 ziyaretçiler” dir.

İlköğretim okulu müdürlerinin; yetenekli elamanları ve memurları olduğu takdirde davetsiz ziyaretçilerden, birden fazla iş yükünden ve toplantıların gereksiz yere uzamasından daha az etkilenecekleri düşünülebilir. Aynı zamanda fiziksel olanaklarının sınırlılığının da giderilmesi ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarını daha etkili ve verimli kullanmalarına yardımcı olabileceği düşünülebilir.

Ayrıca ilköğretim okulu müdürleri; “günlük plan yapamama”, “yetkilerini yardımcılara devredememe” ve “günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı” gibi etkenlerden en az düzeyde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.

Zamanı etkili olarak kullanmak için onu iyi bir şekilde planlamak gerekir. Ancak çalışmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri zamanı etkili kullanmayı engelleyen etmenler arasında günlük plan yapamamış olmaktan en düşük derecelerde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.

Bazı yetkilerin yardımcılara devredilmesi iş yükünün hafiflemesine ve buna paralel olarak da zaman kazanılmasına neden olabilir. Ancak yine çalışmaya katılan

ilköğretim okulu müdürleri yetkilerini yardımcılara devredememekten zamanlarını etkili kullanmaları açısından en az düzeyde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.



BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Alt amaçlara ilişkin olarak araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi belirtmek olanaklıdır.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin günlük ortalama çalışma süreleri 9,5 saattir.
2. İlköğretim okulu müdürleri çeşitli yönetim işlerinden en çok personel işleri, öğrenci işleri ve eğitim-öğretim işlerine en az ise yazı ve diğer işlere zaman ayırmaktadır.
3. İlköğretim okulu müdürleri görevlerini yerine getirirken yönetim işlerine ayırdıkları zaman onların kıdem ve ders yüklerine göre .05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir.
4. İlköğretim okulu müdürlerinin zamanlarını etkili kullanmalarını birinci derecede engelleyen etmenler arasında toplantıların gereksiz yere uzaması, memur olmayışı, yetenekli eleman yokluğu, fiziksel olanakların sınırlılığı, bir anda birden fazla iş yükleme ve davetsiz ziyaretçiler yer almaktadır.

Öneriler

Araştırmanın bulgularına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

1. Araştırmanın sonuçları, ilköğretim okulu müdürlerinin günlük ortalama çalışma sürelerinin 9,5 olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu fazla iş yükünün hafifletilmesi gerekmektedir. Okullarda birer memur görevlendirilmesi bu iş yükünün hafifletilmesinde yararlı olacaktır.

Ayrıca, okul müdürlerinin bazı yetkilerini yardımcılarına devretmesi yararlı olacaktır ve bu onlara zaman kazandıracaktır.

2. İlköğretim okulu müdürleri ve yardımcıları için zamanı etkili ve verimli kullanma konusunda hizmet içi eğitim düzenlenmesi yararlı olacaktır.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işleri arasında en çok zamanı personel işlerine ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri araştırılmalı ve bu yönetim işlerine ayrılan zamanın diğer yönetim işlerine kaydırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca personel yönetimi konusundaki politikalar açık ve anlaşılır olmalıdır.
4. Bu çalışma İstanbul ili Kağıthane İlçesi'ndeki resmi ilköğretim okulları ile sınırlı tutulmuştur. Türkiye'nin değişik bölgelerinde de benzer çalışmalar yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.

EKLER

- EK-1 Anket Uygulanan Okullar
- EK-2 Demografik Özelliklere Göre Dağılım
- EK-3 Anket Formları
- EK-4 Anket Uygulama İzin Onayı



Ek 1 Anket Uygulanan Okullar Listesi**Okul Adı**

- 1 Ahmet Çuhadaroğlu İlköğretim Okulu
- 2 Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
- 3 Arıcılar İlköğretim Okulu
- 4 Aşık Veysel İlköğretim Okulu
- 5 Atatürk İlköğretim Okulu
- 6 Cemil Meriç İlköğretim Okulu
- 7 Cengizhan İlköğretim Okulu
- 8 Cevdet Şamikoğlu İlköğretim Okulu
- 9 Cumhuriyet İlköğretim Okulu
- 10 Çağdaş Yaşam Ferit Aysan İlköğretim Okulu
- 11 Çağlayan İlköğretim Okulu
- 12 Çeliktepe İlköğretim Okulu
- 13 Fındıklı İlköğretim Okulu
- 14 Gazi Osmanbey İlköğretim Okulu
- 15 Gültepe İlköğretim Okulu
- 16 Günebakan İlköğretim Okulu
- 17 Gürsel İlköğretim Okulu
- 18 Hacı Ethem Üktem İlköğretim Okulu
- 19 Hamidiye İlköğretim Okulu
- 20 Harmantepe İlköğretim Okulu
- 21 Hasbahçe İlköğretim Okulu
- 22 Hasdal İlköğretim Okulu
- 23 İmece İlköğretim Okulu
- 24 Kağıthane Merkez İlköğretim Okulu
- 25 Kemal Halil Tanır İlköğretim Okulu
- 26 Kocatepe İlköğretim Okulu
- 27 Mehmet Rifat Yalman İlköğretim Okulu

Ek 1 Anket Uygulanan Okullar Listesi

- 28 Metehan İlköğretim Okulu
- 29 Namık Kemal İlköğretim Okulu
- 30 Osman Faruk Verimer İlköğretim Okulu
- 31 Osman Tefik Yalman İlköğretim Okulu
- 32 Önder İlköğretim Okulu
- 33 Örnektepe İlköğretim Okulu
- 34 Profilo Barış Etüt Ve Beslenme İlköğretim Okulu
- 35 Refet Angın İlköğretim Okulu
- 36 Şehit Adem Yavuz İlköğretim Okulu
- 37 Seyrantepe İlköğretim Okulu
- 38 Şair Yahya Kemal İlköğretim Okulu
- 39 Tınaz Tepe İlköğretim Okulu
- 40 Ticaret Odası İlköğretim Okulu
- 41 Tülin Manço İlköğretim Okulu
- 42 Vasfi Çobanoğlu İlköğretim Okulu
- 43 Yaşardoğu İlköğretim Okulu
- 44 Zafer İlköğretim Okulu
- 45 Zişan Alkoç İlköğretim Okulu
- 46 Ziyapaşa İlköğretim Okulu
- 47 Zuhâl İlköğretim Okulu

Ek 2 Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Tablo 1

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılım Oranları

Cinsiyet	f	%
Kadın	1	2,1
Erkek	46	97,9
Toplam	47	100

Tablo 2

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım Oranları

Yöneticilik Kıdemi	f	%
1-5 Yıl	10	21,3
6-10 Yıl	8	17
11 Yıl ve yukarı	29	61,7
Toplam	47	100

Tablo 3

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Göreve Atanma Şekillerine Göre Dağılım Oranları

Göreve Atanma Şekli	f	%
Sınavla	7	14,9
Atanma yoluyla	40	85,1
Toplam	47	100

Ek 2 Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Tablo 4
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Haftalık Ders Yüklerine Göre Dağılım
Oranları

Ders Yüğü	f	%
Hiç	3	6,4
1-3 saat	35	74,5
4 saat ve yukarısı	9	19,1
Toplam	47	100

Ek 3 Anket

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN GÖREV TANIMI KAPSAMINDA YER
ALAN GÖREVLERE AYIRDIKLARI ZAMANIN BELİRLENMESİ**

BİLGİ FORMU

İSTANBUL - 2004

Ek 3 Anket

Sayın müdürüm,

Bu anket ‘‘ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımı kapsamında yer alan görevlere ayırdıkları zamanın belirlenmesi’’ konulu araştırmanın bilgi toplama aracıdır.

Uygulamanın içinde olan sizlerin görüş ve nerileri, bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. İstenilen bilgiler sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Ankete isim yazılmayacaktır.

Anket  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm genel bilgileri, ikinci bölüm sizlerin yönetim işlerini gerçekleştirmede kullandığınız zamanı, üçüncü bölümde ise zamanınızı istediğiniz biçimde kullanmanızı engelleyen çeşitli etmenleri saptamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmanın geçerliliği anket formundaki sorulara doğru cevap vermenize bağlıdır. Yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Adres: Hasdal İlköğretim Okulu

Sınıf Ğretmeni

Kağıthane

Telefon: 02122954448

Cep: 05443031389

Onur ARAZSU

Ek 3 Anket**Bölüm I
GENEL BİLGİLER****1.Cinsiyetiniz**

- Kadın
 Erkek

2.Yöneticilik Kıdeminiz

- 1 – 5 Yıl
 6 – 10 Yıl
 11 Yıl ve yukarısı

3.Göreve atanma şekliniz

- Sınavla
 Atama yoluyla

4.Yöneticilik yaptığınız okulda haftada kaç saat derse giriyorsunuz

- Hiç
 1 – 3 saat
 4 saat ve yukarısı

5.Mesai süresi dışında görevinizle ilgili konularda çalışmak zorunda kalıyor musunuz?

- Hiçbir zaman
 Ara-sıra
 Sık sık
 Her zaman

Ek 3 Anket

BÖLÜM II

ZAMANI KULLANMA BİÇİMİ İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda bir okul müdürü olarak yaptığınız işler sınıflandırılarak verilmiştir. Hiç şüphesiz, her gün bu işlerin hepsiyle uğraşmıyor olabilirsiniz. O nedenle bir günlük çalışma zamanınızın ne kadarının hangi işlere gittiğini, bir haftalık çalışma zamanınızı düşünerek cevap veriniz.

1. Bir iş günü sürenizin ne kadarını;

a) Personel ile ilgili işlere (atama, nakil ve görevlendirmelerinin yapılması; stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması; özlük haklarının sağlanması; sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi; sağlık, güvenlik ve askerlik işlemlerinin yapılması; devamı izleme ve denetimin yapılması; rehberlik edilmesi vb.) ayırmaktasınız?

() saat / dakika

b) Öğrenci işlerine (öğrencilerin kaydedilmesi, öğrenci devamının izlenmesi, nakil işleri, kayıt silinmesi, sağlık ve güvenlik önlemleri alınması, kol çalışmaları, denetim vb.) ayırmaktasınız?

() saat / dakika

c) Eğitim-öğretim işlerine (çalışmaların planması; sınıf, zümre ve öğretmenler kurulu toplantıları, ders araç ve gereçlerinin temin edilmesi, sınıf ziyaretleri vb.) ayırmaktasınız?

() saat / dakika

d) Okul ve çevre ilişkileri ile ilgili işlere (okul ve veli ilişkilerini düzenleme, velilerle görüşme, okul derneklerinde etkili rol oynama, okul çalışmalarını çevreye tanıtmaya vb.) ayırmaktasınız?

() saat / dakika

Ek 3 Anket

- e) Okul işletmeciliği ile ilgili işlere (bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması, hesap işleri, güvenlik, temizlik işleri vb.) ayırmaktasınız?
() saat / dakika
- f) Yazı işlerine (Bakanlık, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve diğer kuruluşlarla yapılan yazışma görüşmeler vb.) ayırmaktasınız?
() saat / dakika
- g) Kendi isteğiniz dışında sürdürmek zorunda kaldığınız ya da yaptığınız işlere (ziyaretçiler, yazışmalar, telefonlar vb.) ayırmaktasınız?
() saat / dakika



Ek 3 Anket**BÖLÜM III**

2.Aşağıda verilen etkenler çalışma zamanınızı etkili kullanmayı ne derece etkilemektedir? Lütfen her bir etkenin karşısına etkilenme derecesini işaretleyiniz.

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

Ek 4 anket uygulama izni

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 735
KONU : Anket(Onur ARAZSU)

19.104/2004

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ** : a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25.03.2004 tarih ve 224 sayılı yazısı.
c) İlköğretim Teftiş Kurulu Başkanlığının 01.04.2004 tarih ve 111 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencilerinden Onur ARAZSU "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi**" konulu tez çalışmalarını yapmak istediği ile ilgili İLGİ(b) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek İLGİ(c) yazıları ile uygun olacağı bildirilmektedir

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda İLGİ (a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde 2003-2004 öğretim yılında araştırmayı yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

- Ek-1. (İlgi yazı ve ekleri)
Ek-2. İLGİ(c) İlk.Müf.Rap

OLUMLU
16.104/2004

Ali SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek 4 anket uygulama izni

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 777
KONU : Anket(Onur ARAZSU)

19.104/2004

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ : a) Valilik Makamının 19.04.2004 tarih ve 738 sayılı Oluru..
b)Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25.03.2004 tarih ve 224 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencilerinden Onur ARAZSU "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlere Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi**" konulu tez çalışmalarını yapmak istediği ile ilgili İLGİ(a)Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin 2003-2004 öğretim yılında İLGİ Valilik Oluru doğrultusunda İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki)hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne bilgi verilmesini arz ederim.

Bilgilerinize arz ederim.



Tamer HORASAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı v.

EKLER :

- Ek-1. (İlgi yazı ekleri)
Ek-2. İLGİ(a) Valilik Oluru

Ek 4 anket uygulama izni**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yıldız Kampüsü, 80750 Yıldız/İstanbul
 Tel:(1)260 81 03
 Tel:(1)259 70 70
 Fax:(212)2274471



Tarih: 25.3.2004

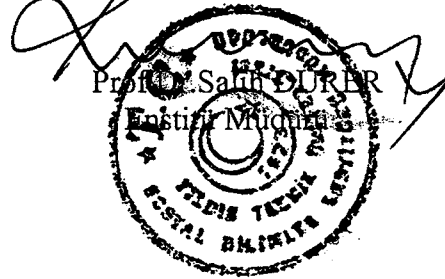
Sayı:B.30.2.YIL.0. EI.00.00/ 224

İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Tezli Yüksek lisans Programı öğrencilerinden Onur ARAZSU'nun Yüksek lisans tez çalışmalarında kullanılmak üzere İstanbul İli Kağıthane ilçesi sınırları içerisindeki ekte belirtmiş olan ilköğretim okullarında anket çalışması yapabilmesi konusunda izninizi bilgilerinize rica ederim.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Salih ÖZLER
 Enstitü Müdürü



KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. **Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Dördüncü basım. Ankara:Pegem yayıncılık, 1998.
- Aksoy, Naciye. “Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.
- Aklan, Aydın. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Beşinci basım. Ankara:Hatipoğlu kitapevi, 1998
- Aytaç, Tufan. **Okul Merkezli Yönetim**. Birinci basım. Ankara:Nobel yayın dağıtım, 2000.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul ve Geliştirme**. İkinci basım. Ankara:Pegem yayıncılık, 2001.
- . “Lise Yöneticisinin Rollerini”. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Ankara, 14, 1-2. 1981.
- ve İnyet Pehlivan Aydın. **Eğitim Yönetimi**. Birinci basım. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, 2001.
- Başaran, İbrahim Etem. **Yönetim**. İkinci basım. Ankara: Gül Yayınevi,1989.
- **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü basım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Sekizinci basım. Ankara: Pegem, 1991.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci basım. Ankara:Siyasal Kitapevi, 1999.
- Drucker, F.Peter. **Yönetim Uygulaması** (Çev. Sabri Yamak). İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1996.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. Beşinci basım. İstanbul: Betaş Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Eroğlu, Feyzullah ve Sabahat Bayrak. “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi. Erzurum, 10, 3-4. 1994.
- Güçlü, Nezahat. “Zaman Yönetimi”. Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı: 25, 2001.
- Gümüseli, Ali İlker. **2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri**. İstanbul:Yıldız Teknik Üniveristesi Vakfı Yayınları, 2002.

- Gürpınar, Saygun. “İşletme Yönetiminde Zaman Kullanımı ve Uygulamadan Örnekler”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992.
- Izgar, Hüseyin. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Birinci basım. Ankara:Nobel yayın dağıtım, 2001.
- İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Yay, 2000.
- Kaykanacı, Münevver. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Kocabaş, İbrahim ve Ramazan Erdem. “Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi. Elazığ, 13, 2, Temmuz 2003.
- MacKenzie, A. **Zaman Tuzağı** (Çev. Yakut Güneri) İstanbul: İlgı Yayınları, 1989.
- Onuncu Milli Eğitim Şurası**. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1991.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2003). **Resmi Gazete**. Sayı: 25212
- Öktem, M.Kemal. “Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”. Amme İdaresi Dergisi. Ankara, 26, 1, Mart 1993.
- Ölçer, Ferit. “Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri”. Amme İdaresi Dergisi. Ankara, 32, 3, Eylül 1999.
- Peltekoğlu, Filiz. “Zamanı İyi Kullanmak Zorundayız”. Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi sayı: 86, Milli Produktivite Merkezi Yay, Ankara, 1996.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü basım. Bursa:Alfa yayınları, 1998.
- Scott, M. **Zaman Yönetimi**. İstanbul: Rora Yayınları, 1997.
- Smith. H. W. **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası**. İstanbul: Sistem Yayınları. 1998.
- Şimşek, Şerif ve Adnan Çelik. **Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik**. Birinci basım. Ankara: Gazi Kitapevi, 2003.
- Süvarioğlu, Sema. **Örgütte Kişisel Gelişim** (Editör:Esra Aslan). Birinci basım. Ankara:Nobel yayın dağıtım, 2002.

Taner, C. K. And Others. "Effects of the Use of Management Strategies on Stres Levels of High School Principals in the United States". *Educational Administranon Quarterly*. 27, 203-224, 1991.

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Beşinci basım. Ankara: Pegem, 2000.

Tutar, Hasan. **Zaman Yönetimi**. Birinci basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Türkmen, İsmail. "Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik". *Milli Prodüktive Merkezi*, Ankara:Yayın no: 519, 1996.

Yılmaz, Abdullah ve Seyfettin Aslan. "Örgütsel Zaman Yönetimi". *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sivas, 3, 1, Nisan 2002.

