

## İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL GÖREVLERE AYIRDIKLARI ZAMAN VE BUNLARI ÖNEMLİ GÖRME DERECELERİ

Doç. Dr. Cengiz AKÇAY  
Dr. Mustafa Aydın BAŞAR  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

*İlköğretim okulları yöneticilerinin eğitim programları, öğrenci ve işgörenlere yönelik hizmetlerini, okul işletmeciliği ve okul geliştirme görevlerini yerine getirmek için ayırdıkları zamanı ve bu görevlerin önemine ilişkin algıları nasıl olduğunu ortaya koymaya çalışan bu çalışmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Örneklem grubu, 12 il ve bu illerden belirlenen 105 ilçedeki 1510 ilköğretim okul müdüründen oluşmaktadır.*

*Bulgular, okul müdürlerinin kendilerini daha çok okul işletmesi ve işgörenlere yönelik görevlere odakladıklarını ortaya koymaktadır. Eğitim programlarına yönelik görevler ikinci planda kalmakta ve daha çok öğretmenlerin görev alanına giren işler olarak algılanmaktadır. Diğer yandan, görev ayrılan zamana göre görevlerin önemli görülme derecesi, "okulun para kaynaklarını arttırmak amacıyla çevre ile ilişki kurma" görevi dışında, tüm görevlerde daha yüksek bir ortalamayla anlamlı fark oluşacak şekilde ortaya koyulmuştur.*

**Anahtar Sözcükler:** *görev algılama, yönetim işlevleri, yönetici görevleri.*



## ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS' TIME ALLOCATION FOR ADMINISTRATIVE TASKS AND ATTRIBUTED IMPORTANCE

Cengiz AKÇAY, Assoc. Prof.

Mustafa Aydın BAŞAR, Phd.

Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Education

*The purpose of this study is to examine elementary school principals' time allocation for administrative tasks and how important these tasks are seen by school principals. Administrative tasks are categorized into curriculum and instruction, student services and personnel services, school business administration, and school improvement. The study group consisted of 1510 elementary school principals from 12 provinces. Data were collected by using a questionnaire.*

*Findings indicated that principals are more likely to focus on tasks related to personnel services and school business administration. The tasks about curriculum and instruction are more likely to be perceived as secondary duties and tasks for principals. Findings also indicated that there were statistically significant differences between time allocated for administrative tasks and attributed importance to these tasks as perceived by school principals in all task categories, except one. On the other hand, the level of perceiving as important according to time usage is determined by higher average in a way of forming significant difference in all tasks except one.*

**Keywords:** task perception, administrative functions, administrative tasks

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

Bütün eğitim sistemlerinde, temel üretim sistemi okullardır. Üzerindeki tüm üst sistemlerin varlık nedeni de olan okullar, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Eğitim sisteminin diğer parçaları, okulu yaşatmak için vardır. Öte yandan okul, Açıklan (1994: 1)'in da belirttiği gibi, üretim alanı sınırları belli, ilk düzeyde, kritik ve somut bir örgütlenmedir. Bu örgütlenme içinde, doğrudan eğitim sisteminin amaçlarına ve davranış geliştirmeye dönük etkinliklere yer verilir. Okul örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmak da, okul yönetiminin görevidir (Bursalıoğlu, 1991: 38)

Okul yönetimlerinin yönetsel amacı, buldukları eğitim kademesinin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak, eğitim programları, işgören, öğrenci, genel hizmetler ve örgüt geliştirme işlerini etkili biçimde yönetmektir. Okul örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla olanaklıdır (Başaran, 1994; Bursalıoğlu, 1991: 8). Okul yönetimleri okulun yapısını etkin bir yönetim süreci ile çalıştırarak örgütsel amaçları, planlanan biçimde gerçekleştirebilmek için bir kısım yönetsel işlevleri yerine getirmeye çalışırlar. Bu işlevler, okul yönetiminin bir anlamda, rol alanlarının belirleyicisi olarak da görülebilir. Günümüz yönetim ve eğitim anlayışlarında ortaya çıkan gelişmeler ve yenilikler, okul yöneticilerinin rol ve görevlerini de farklılaştırmakta ve geliştirmektedir (Başaran, 1994; Bolayır, 1994; Taymaz, 1985).

Okul yöneticisi, toplumun tüm sistemlerinin gereksinim duyduğu öğrenciyi yetiştirmek üzere sistemi geliştirmeye çalışır (Taymaz, 2000: 149). Bu görevin başarılmasında çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olması son derece önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışının oluşmasında yöneticinin yöneticilik deneyimi, kuramsal yeterliği, yönetim anlayışı gibi özellikleri yanında; kurumun yapılanması, işgörenin yetişmişlik düzeyi, parasal kaynaklar ve teknoloji gibi faktörler de etkilidir.

Bu noktada çağdaş yönetim anlayışının ne olduğu ortaya konmalıdır. Çağdaş yönetim anlayışı bu araştırmada çağın gereksinimlerini karşılayan yönetim anlayışı olarak ele alınmıştır. Hangi özelliklerin bu gereksinimleri karşılamada etkili olduğu konusunda ise, literatürde farklı parametrelerin ele alındığı görülmektedir.

Bir kısım yönetim anlayışları, insana önem verme üzerine kuruludur. Artık yönetim, insanın önemli olduğunun fark edilmesinden bu yana daha karmaşık bir hal almaya başlamıştır. Bu, bütün yönetim aktiviteleri insanla ilgili sorunlarmış anlamına gelmemektedir ancak, yönetsel problemlere insan ilişkileri yaklaşımıyla çözüm üretmeye çalışanlar kolaylıkla bu



## cengiz akçay - mustafa aydın başar

yanılığa düşebilmektedirler. Yönetimin tanımına göre işleri insanlar yapmaktadır ve bu sebeple insan ilişkileri kavramı benimsenmektedir (Haimann, 1992:14).

Çağdaş yönetim anlayışının oluşmasında, insan ilişkileri akımından sonraki yaklaşım olan sistem kuramı, eğitim örgütlerinde uygulanabilir özellikleri fazla olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışı benimsemiş okul yöneticisi, çevre faktörünü ve onun okula etkilerini ve sorunları çözümlerken örgüt içi ve dışı bütün değişkenleri dikkate alarak sistemin bütün parçaları arasındaki ilişkide dengeyi göz önünde bulundurur (Bursalıoğlu, 1991: 24).

Çağdaş yönetim anlayışının betimlenmesinde etkili olan kuramsal çalışmalardan başlıcaları örgütsel öğrenme, toplam kalite yönetimi, etkili okul, okula dayalı yönetim, problem çözen okul, öğretimsel liderlik gibi çalışmalardır (Aytaç, 2000; Balcı, 2001; Şişman, (2002); Töremen, 2001).

Bu çalışmalar çağdaş yönetim kavramını oluştururken birbirlerini çeşitli boyutlarda etkilendikleri ve çağdaş yönetim anlayışının betimlenmesinde katkıda buldukları görülmektedir. Her bir kuramsal çalışma çağdaş okul anlayışına değişik görüş açılarından bakan birer model niteliğindedir. Hiçbir model tek başına çağdaş yönetim anlayışını açıklamakta yeterli değildir (Balcı, 2001: 2). Etkili okulla ilgili çeşitli boyut ve değişkenlerden söz edilmiştir. Bunlar arasında, yöneticinin liderliği, amaçlar ve misyon, beklentiler, karara katılma, zaman kullanımı, program, planlama, akademik başarı, öğretim süreci, iletişim, kaynaşma, bütünleşme, uyum, moral, yenilik, değişme, özerklik, esneklik, kültür, iklim, değerlendirme, okul çevresi, aile katılımı üzerinde en çok durulan boyutlardır (Şişman, 2002: 204).

Çağdaş yönetim anlayışı, bu anlayışın gereksindiği yeterliklerle donanmış bir okul yöneticisini gerektirir. Etkili okulların etkili yöneticilere ihtiyacı vardır. Etkili yöneticilerin de genelde etkili yönetim liderleri; özellikle de öğretim liderleri oldukları anlaşılmaktadır (Balcı, 2001: 14).

Günümüzün yönetim anlayışı, okul yöneticisinin görevlerin farklılaşmasını da beraberinde getirmiştir. Geleneksel olarak okul müdürünün, teknik, insani ve kavramsal konularla ilgili yeterliliklere sahip olması öngörülmekte olup temel görevi, okulun amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerine yoğunlaşmaktaydı. Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

sorumluluklarının değiştiğini, çağcıl okul müdürünün görev ve sorumluluklarının liderlik, iletişim, grup süreçleri program geliştirme, öğrenme ve öğretme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004:102).

Genel bir uzlaşma sağlanmamış olmakla birlikte, araştırma bulguları, başarılı okul müdürlerinin şu özellikleri taşıdıklarını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004:102):

1. Zamanlarını genellikle öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar.
2. Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
3. Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.

Modern okul sistemlerinde okulla ilgili kaynakların sağlanmasındaki rolü öne çıkan yönetici tipi yerine zamanının çoğunu öğrenme konularına ayıran "öğretim liderliği" ve "dönüştürücü liderlik" rolü önem kazanmaktadır (Şişman ve Turan, 2004:108). Okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolü aslında eskiden beri üstlenilen bir misyondur (Demarrais and Lecompte, 1995: 162). Ancak bu misyonun ülkemizdeki geleneksel yönetim anlayışındaki zamansal yoğunluğu fazla değildir.

Çağdaş yönetim anlayışı, yöneticilere atfedilen rollerin ne olduğuna göre de belirlenebilir. Bir başka ifadeyle yöneticilere biçilen roller, çağdaş yönetim anlayışını ortaya koymada etkili parametre olarak düşünülebilir. Bu roller ait oldukları kategorilere göre üçe ayrılmışlardır. Kişiler arası ilişkiler kategorisinde, *bürokratik yönetici, lider ve uzlaştırıcı*; bilgi yayıcılık kategorisinde, *izleyici, dağıtıcı ve sözcü*; karar vericilik kategorisinde ise *girişimci, sorunu ele alıcı, kaynak ayırıcı ve görüşmeci* rolleri yer almaktadır (Daft, 1994:25).

Çağdaş yönetim anlayışında önemli hususlardan biri zamanın etkili olarak kullanımıdır. Okul yöneticisi, zamanının etkili ve kurumu için gerekli etkinlikler için kullanılmasında yeterli olmalıdır. Okul yönetiminin etkililiği, yöneticinin görevlere ayırdığı zamanın süresi ile orantılıdır. Okul yöneticisinin görevleri ve bu görevlerin her birine ayrılan zamanın düzenlenmesinin bir denge sorunu olduğu ve bu dengenin ustalıkla kurulması durumunda kurumsal gelişimin sağlanabileceği

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

söylenebilir. Okul yöneticilerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zamanın belirlenmesinde diğer önemli bir konu, yöneticinin zaman yönetimi konusunda bilgisi, becerisi ve anlayışıdır. Bir başka ifadeyle, okulun toplam zamanının etkinliklere göre dağıtımı, büyük ölçüde yöneticinin zaman içindeki etkinliklerin öncelikleriyle sıralanarak etkili bir biçimde düzenlenmesi olan zaman yönetimi konusundaki yeterliğine bağlıdır. Zaman iyi kullanılmıyor ve doğru yönetilemiyorsa yönetimin başarısından da bahsetmek olanaklı değildir (Efil, 2000: 84). Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır (Ünal ve Ada, 2000: 72).

Okulda zaman deyince birden çok kavram akla gelmektedir. Bu zamanların başlıcaları, okul zamanı, sınıf zamanı, eğitim zamanı, yönetsel zaman olarak sıralanabilir. Okul zamanı, yıllık, aylık, haftalık ve günlük olarak belirlenebilecek zaman dilimleri içinde okulda geçen süre (gün ya da ders saati olarak); yönetsel zaman, yönetim süreç ve işlevleri için ayrılan zaman olarak tanımlanabilir. Yöneticinin okulda zaman yönetimi konusundaki yeterliği, okuldaki eğitim-öğretim zamanını ve okul zamanını gereksinimler doğrultusunda belirlenmesi için yönetsel zamanı en etkili bir şekilde kullanmak olarak anlaşılmalıdır (Catton and Wikeland, 1989).

Okuldaki zaman yönetiminde amaç öğrencilere ayrılan öğretim zamanını arttırmaktır. Catton ve Wikeland'un, 1989 yılında yayınladığı araştırma sonuçları, okulda öğrencilere harcanan zaman arttıkça öğretim zamanının daha verimli olarak kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, öğretim süresinin kalitesi ve verimliliği, bu zamanın öğrencilere harcanan kısmına bağlıdır. Yine aynı araştırma ile ortaya konan okuldaki zamanın etkinliklere dağılımı ve zaman yönetimi ile ilgili diğer önemli saptamalar da şunlardır: Tipik bir okul gününün sadece yarısı gerçekten eğitim için kullanılıyor. Bir yöneticinin denetim altında tutabildiği zaman, toplam zamanın % 25'idir. Ortalama günlük zamanın % 40'ı toplantılarla (Üst düzey % 40, orta düzey % 80) geçmektedir (Catton and Wikeland, 1989). Bütün bu saptamalar da göstermektedir ki, okulda zaman yönetimi konuları ve sorunları bir yöneticinin yeterliğinde çok önemlidir. Okul yöneticisinin zaman yönetimindeki başarısı paralelinde ona okul geliştirme, vizyon geliştirme gibi konularda daha çok zaman kalacaktır. Zaman yönetiminde başarılı olamayan yöneticilerin ise zamanları daha çok bürokratik ve rutin işlemler gibi daha çok enerji kaybına neden olacak işlere gidecektir. Bu nedenle bu çalışmada okul yöneticilerinin görevlerine ayırdıkları zaman belirlenmeye çalışılmıştır (Catton and Wikeland, 1989).

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

Bütün bu özellikler ortaya koymaktadır ki, yöneticinin yapması gereken görevler, rutin görevler, yazışmalar, formaliteler, bürokratik iş ve işlemlerin çok ötesine taşmaktadır. Çağdaş görevlerin büyük çoğunluğu verimliliği doğrudan etkileyen işgören davranışı üzerine odaklanmıştır. Öte yandan, yöneticilerinin görevlere dayalı yönetsel işlevleri örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yerine getirebilmesi okul yöneticisinin yeterliğine bağlıdır. Çünkü okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmak zorundadır (Bursalioglu, 1991:38). Bu anlamda, okul müdürünün görev alanına giren etkinliklerin önemini algılama derecesi önem taşımaktadır. Görevin önemini algılamanın bir boyutunda, görevin yerine getirilmesi için ayrılan zaman da bir etken olabilmektedir.

Eğitim hizmetinin üretildiği yer olan okul, yöneticisi kadar okuldur. Okul ve yöneticisinin, görevlerini algılaması ve değerlendirmesi, sistemin daha verimli çalışmasında önemlidir (Açıkalın, 1995). Yöneticinin görevlerini algılama biçimleri, onların başarıyla yerine getirilmelerini etkileyecektir. Yöneticilerin eğitim sistemini algılama biçimlerinin, onların sistemi amaçlarına göre yaşatmak olan görevlerini başarıyla yerine getirmelerini belirleyici rol oynayacağı söylenebilir. Yöneticilerin, yönetimin temel kavram ve prensiplerini titizlikle, doğru ve olması gerektiği biçimde anlamaları sağlanmalıdır (Haimann, 1962: 14). Çünkü yöneticiler görevlerini zamana göre planlarken, yönetimin temel kavram ve ilkelerinin algılanma biçimlerinin etkisiyle davranacaklardır.

İnsanlar çevresindeki bütün soyut ve somut şeyleri aynı şekilde ve oranda algılamazlar. Bunda uyarıcıların organizmayı etkilemesi ve organizmanın ilgi alanına girmesinin etkisi fazladır (Güney, 2000:164). Çoğu zaman, algılar objelere, seslere, alana ve duyuların algıladığı diğer uyaranlara bağlıdır. Her sistemin sınırları vardır, bununla birlikte, algılarımızda da yanlışlıklar olabilmektedir (Bernstein, Newman and others,1994: 175). Algılama, bir farkına varma, farkına varılma, bilgi setimiz içinde bir yer bularak yakıştırma ve söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılama süreci olarak değerlendirilmektedir (Kaynak, 1990: 63). Algılama bu şekilde tanımlandığında, bu kavramın bireyselliği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sistemi algılamaları, eğitim sistemimizin kendilerince yargılayıp değerlendirilmesi anlamına gelir. Bir başka ifadeyle, eğitim sistemimiz hangi biçimde yapılırsa yapılsın, sisteme biçim veren ve başarısını belirleyen, onun üyelerce nasıl algılandığıdır. Özellikle, sosyal sistemlerin algılanmasının, sistemin başarısının bireylerce rasyonel ve

zihinsel olarak nasıl görüldüğüne bağlı olduğu kadar, duygusal olarak nasıl görüldüğüne de bağlı olabilir.

### İlgili Araştırmalar

Eğitim kurumlarında yöneticilerin görevleri ile zaman arasında ilişkiyi ortaya koymaya katkıda bulunan araştırmalar incelenmiş ve konu ile ilgili olan başlıcaları burada ele alınmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı okul müdürlerinin yeterlikleri, bir kısmı, zaman yönetimi diğerleri ise bu zamanın kullanılış biçimi ile ilgilidir.

Bursalıoğlu (1981) tarafından yapılan ve yönetici yeterlikleri bakımından ilk araştırmalardan olan çalışmada, eğitim yöneticilerinin göstermesi gereken ve gösterdikleri yeterlikleri incelenmiştir. İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterlikleri, yöneticilerinin kendileri, müfettişler, milli eğitim müdürleri ve öğretmenleri tarafından yapılan değerlendirmelerle ortaya koyulmaya çalışılmış ve karşılaştırmalara gidilmiştir. Makaleye konu olan araştırmanın veri toplama aracı ile yapısal benzerliği olan bu çalışmanın veri toplama aracı ile ulaşılan bulgulara göre, yeterlik alanları ve yeterlikler, denek grupları tarafından, kendi aralarında ve kendi içlerinde farklı değerlendirilmiştir. Bulgularla ilgili analizler, yöneticilerin göstermesi gereken yeterlikleriyle gösterdikleri yeterliklere ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.

Işık (2000) tarafından yapılan ve sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin yeterlik alanlarına ilişkin beklentilerinin ne olduğunun araştırıldığı çalışmada Erzurum ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 150 sınıf öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin, a) okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynamaları, gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarmaları; b) okul içi ve dışı eğitim-öğretim çalışmalarının planlanmasında, toplumun gereksindiği insan gücü niteliğine önem vermeleri, örgütlenmesinde, bireyler veya gruplar arası çatışmaları, okulun verimini artıracak yönde çözmeleri, koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirmeleri; c) okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde, açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanmaları, d) okul içi ve dışında uygulanan eğitim-öğretim çalışmalarının öngördüğü teftiş görevini, sosyal ve teknik yönleri ile gerçekleştirmeleri, yetki ve sorumluluklarla ilgili sorunlarda, ikisini dengeli



olarak yürütmeleri, başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapmaları, e) liderlik davranışlar bakımından, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanmaları gerektiği ortaya koyulmuştur.

Literatür taraması sürecinde dikkati çeken araştırmaların bir kısmı zaman yönetimi ile ilgilidir. Yavuz (2002) tarafından araştırmada ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin denetim odağı, iş doyumu ve özlük niteliklerinin zaman yönetimi ile ilişkisi incelenmiştir. Konya merkez ilçelerde görev yapan 110 ilköğretim okulu yöneticisi ve 328 öğretmenden oluşan örneklem üzerinde yapılan araştırmada veri toplama araçları olarak, yönetici ve öğretmenler için ayrı ayrı düzenlenmiş Zaman Yönetimi Ölçeği, Denetim Odağı Ölçeği, İş Doyum Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinde cinsiyet ile zaman yönetimleri, mesleki kıdem ile zaman yönetimleri, denetim odağı ile zaman yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, iş doyumları ile zaman yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinde ise; mesleki kıdem ile zaman yönetimleri, denetim odakları, iş doyum düzeyleri ve zaman yönetimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, cinsiyete göre zaman yönetiminin “personel işlerine ayrılan zaman” boyutunda erkek yöneticiler lehine farklılık tespit edilmiştir. Zaman yönetiminin araştırma kapsamındaki diğer boyutlarında ise her iki cins arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Altınok (1994) tarafından eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken zamanı kullanım durumlarını değerlendirmek ve bu faktörün eğitime etkisini tespit etmek, böylece elde edilen sonuçlar doğrultusunda yönetici ve öğretmenlerin verimliliklerini mümkün olduğunca yüksek düzeyde tutabilmek için zaman kaybını önleyici yöntemleri ortaya koyabilmek amacıyla, Konya ilindeki meslek liselerinin yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın sonuçları, a) yöneticilerin zaman kaybına neden olan olumsuz tutumlarının başında, çalışma saatleri içinde yapacaklarını belli bir düzen içerisinde gerçekleştirmesine yardımcı olacak planlamaya çok az yer vermelerinin geldiğini; b) zaman kaybetmeye yol açan davranışlarının başında aynı anda birden fazla iş yapmaya çalışmanın geldiğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer araştırma ise, sınıfta ders zamanının etkili kullanılması ile ilgilidir. Şaktanlı (2001) tarafından “Sınıfta ders zamanının yönetimi” adlı araştırmada, ilköğretim okulu müdürleri ve müfettişlerin algılarına göre

öğretmenlerin ders zamanını verimli kullanma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma evrenini, Eskişehir il merkezinde bulunan 53 ilköğretim okulunda görev yapan yöneticiler ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan 25 müfettiş oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin planlı bir çalışma alışkanlıklarına sahip olmadıkları ve bunun da ders zamanının yönetimini engellediği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin öğretim yaşantılarının planlanmasında, uygun hedefler belirlenmesinde, sınıfın fiziksel ortamının düzenlenmesinde, öğretim yaşantısına uygun bir öğretim yönteminin kullanılmasında, sınıf kurallarının uygulanmasında, uygun dönüt ve düzeltmelerin zamanında verilemesi ve öğrencilerin görüş ve önerilerine yer verilmesi konularında yetersiz oldukları takdirde bunun ders zamanının yönetimini de etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca öğrencilerin beklenti ve gereksinimlerinin, kişilik özelliklerinin, dersleri algılayış biçimlerinin, çalışma alışkanlıklarının, bireysel farklılıklarının da ders zamanının yönetimini etkilediği belirtilmiştir.

Araştırmanın konusu ile ilgili en yakın görülen araştırma Alkan (1999) tarafından yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimlerinin belirlenmesiyle ilgili sorulara yanıt aranmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarında hangi yönetim işlerini yapmakta oldukları, hangi işlere ne kadar zaman ayırdıkları; kıdemleri bakımından çalışma zamanlarında yönetim işlerine ayırdıkları süreler arasında fark olup olmadığı, çalışma zamanlarının etkili kullanmalarını hangi etkenlerin ne kadar etkilediği, kıdemlerine göre çalışma zamanlarını etkili kullanmalarını engelleyen etkenlere ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Ankara ili Nallıhan ilçesinde 54 ilköğretim okul müdüründen Zaman Kullanım Gözlem Formu ile elde edilen verilere göre; yönetsel etkinliklerin planlama basamağına ayrılan sürenin çok az olmasından yöneticilerin daha çok rastlantısal anlık programlamaya yatkın oldukları; ast-üst çatışmalarının okul müdürlerini etkilediği, kırtasiye işlerinden kaynaklanan stresin olduğu; yönetsel eylemlere ayrılan günlük zaman ortalamaları ile kıdem değişkeni arasında bir ilişkinin olmadığı; zaman kullanımı konusunda anket verileri ile Zaman Kullanım Gözlem Formu verilerinin birbirine uygunluk göstermediği; anket verilerine göre ortalama zaman baz alındığında sıralama : "personel işleri", "öğrenci işleri", "eğitim-öğretim işleri", "okul işletmeciliği", "yazı işleri", "diğer işler" sıralaması görülürken, "Zaman Kullanım Gözlem Formu" sonucuna göre bu sıralama; "isteği dışında yapılan etkinlikler", "öğrenci işleri", "eğitim-öğretim işleri", "isteğe bağlı yapılan etkinlikler", "okul işletmeciliği", "yazı işleri", "personel işleri", "okul-çevre etkinlikleri" şeklinde saptandığı; ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel zamanlarını etkili ve verimli

kullanmalarını etkileyen etmenler arasında “sekreter olmayışı”, “fiziksel olanakların sınırlılığı”, “fiziksel ya da zihinsel yorgunluk”, “bir anda birden fazla iş yüklenme”, “yetenekli eleman yokluğu”nun birinci derecede önemli görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin başarılarında, yerine getirmeye çalıştıkları görevlere ayırdıkları zaman kadar, bu görevleri ne derece önemli ve gerekli gördüklerine ilişkin algılamaları da önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da, ilköğretim kademesi okul yöneticilerinin görevlerine ayırdıkları zaman ile görevin önemine ilişkin görüşlerini ve görüşleri arasında farklılıkların bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır.

### Problem Cümlesi

İlköğretim Okulları okul yöneticilerinin, yönetsel işlevlere dayalı görevleri yerine getirmek için ayırdıkları zaman ve bu görevlerin önemine ilişkin algıları nasıldır? Yöneticilikteki kıdemleri bakımından; yöneticilerin, görevlere ayırdıkları zamanı ve görevlerin önemini algılamaları farklı mıdır?

### Alt Problemler

1. İlköğretim okul yöneticilerinin, *eğitim programları, öğrenci. işgören, okul işletmesi ve okul geliştirme hizmetleri* yönetsel işlevlerine dayalı görevlerin yerine getirilmesinde göreve ayırdıkları zaman ve görevin önemine ilişkin algılamaları farklı mıdır?
2. İlköğretim okul yöneticilerinin, *eğitim programları, öğrenci. işgören, okul işletmesi ve okul geliştirme hizmetleri* yönetsel işlevlerine dayalı görevlerin yerine getirilmesinde, göreve ayırdıkları zaman ve görevin önemine ilişkin algılamaları yöneticilik kıdemlerine göre farklı mıdır?

## YÖNTEM

Okul yöneticilerinin yönetsel işlere ayırdıkları zaman ve bu görevleri önemli görme derecelerini ve yöneticilik kıdemi bakımından görüşler arasında anlamlı bir



## cengiz akçay - mustafa aydın başar

fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde ele alınmıştır betimsel bir çalışmadır.

Araştırmanın evrenini, 2001-2002 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okulları dışındaki 15.917 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Örneklem ise, 81 il arasından, illerin kalkınmışlık düzeyleri, nüfus ve bölgesel dağılımları dikkate alınarak saptanmış oniki (12) il ve bu illerden belirlenen 105 ilçedeki 1510 ilköğretim kurumunda görev yapan okul müdürlerinden oluşturmaktadır.

Veri toplama aracının geliştirilmesi amacıyla, okul yöneticilerinin görevleri, yasal metinler ve alanyazın taramalarıyla saptanmış ve bunlara dayanarak, anket soruları hazırlanmıştır. Anketin kapsam geçerliliği uzman görüşlerine ve ilgili kaynaklara dayalı olarak yükseltilmeye çalışılmıştır. Sonuçta, üç bölümden ve 46 maddeden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliğini tahmin etmede ise, bir testin iki yarıya bölünmesi yöntemi (Balcı, 1995; Tekin, 1993: 60) kullanılmıştır. Buna göre, uygulanan anket iki eşdeğer yarıya bölünerek yanıtlayanların anketin iki yarısına verdikleri puanlar arasındaki korelasyon ( $=.83$ ) hesaplanmış ve daha sonra hesaplanan korelasyondan hareketle Sperman-Brown formülünden de yararlanarak testin bütününe güvenirliliği ( $=.86$ ) kestirilmeye çalışılmıştır. Yapılan hesaplamalar, veri toplama aracının güvenirliliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Anketlerin çoğaltılması, okul yöneticilerine gönderilmesi ve toplanması MEB, EARGED Başkanlığı katkılarıyla olmuştur. 12 ilden ilköğretim okul müdürlerine verilen toplam 1510 anketin, 1439 (% 95,30)'u geri dönmüştür. Bunlardan onbiri de uygun şekilde doldurulmadığından iptal edilmiştir; 1428 (% 94,57)'inin yanıtları değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin genel olarak analiz edilmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma istatistik işlemlerinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin, görevlere ayırdıkları zaman ile, görevin önemini algılama ortalamaları arasında anlamlı farklılık görülüp görülmediğini sınamak üzere t testi; görevlere ayrılan zaman ile, görevin önemini algılama ortalamaları arasında yöneticilik kıdemleri bakımından anlamlı farklılık görülüp görülmediğini sınamak üzere varyans analizi ve kıdem değişkeni açısından farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da Scheffe testi kullanılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın cevap aradığı alt problemlere dayalı olarak ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

### Eğitim Programları İşlevine Dayalı Görevlere Ayrılan Zaman ve Görevlerin Önemli Görülme Derecesi

Okul yöneticilerinin "*kayıt kabul, nakil, sınav, sınıf geçme, belge ve diploma işleri*"ne yönelik olarak "*çokça*" ( $\bar{X} = 3,24$ ) zaman ayırdıkları; buna karşılık ise, göreve pekçok ( $\bar{X} = 3,60$ ) önem verdikleri Çizelge 1'den anlaşılmaktadır. Grubun yüzde 40,0'ı, bu görevi "pekçok" önemli görürken, üçte ikiden fazlası (% 67,6) da önemli görmektedir. Diğer taraftan, 20 okul müdürü (% 1,4) eğitim programları ile ilgili görevlere hiç zaman ayırmadıklarını; sadece altı (% 0,4) okul müdürü bu görevleri hiç önemli görmediklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin bu göreve zaman ayırma ve görevi önemli görme düzeyleri arasında anlamlı farkın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan *t testi* istatistiksel işlemi sonucunda, grubun görüşleri arasında anlamlı farkın [ $t_{(1423)} = 17,79$ ,  $p < .05$ ] bulunduğu saptanmıştır. Görüşler arasında, yöneticilerin kıdemleri bakımından farklılaşmanın olup olmadığına bakıldığında ise, yöneticilerin göreve ayırdıkları zaman ve görevi önemli görme dereceleri bakımlarından anlamlı bir fark görülmemiştir [ $F_{(4-1403)} = 1,73$ ,  $p > .05$ ].

Eğitim programlarına ilişkin zaman ayrılan işlerden ortalaması en yüksek ( $\bar{X} = 3,32$ ) olan "*okul yönetimi yıllık planının hazırlanması, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi*" görevi, yöneticilerin en fazla zaman ayırdıkları görevdir. Diğer taraftan, bu görevin önemli görülmesine ilişkin ortalaması ( $\bar{X} = 3,60$ ) da yüksektir. Bu görevin yerine getirilmesi ve önemli görülmesi ile ilgili, yönetici görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır [ $t_{(1413)} = 13,55$ ,  $p < .05$ ]. Yöneticilik kıdemi bakımından da, görevi yerine getirmede kullanılan zaman ile ilgili görüşler arasında anlamlı fark [ $F_{(4-1388)} = 4,31$ ,  $p < .05$ ] gözlenirken; yöneticilik kıdemleri bakımından görülen bu farkın 1-5 yıl ile 21 ve yukarı yıl kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu saptanmıştır. Görevi önemli görme açısından da anlamlı fark [ $F_{(4-1386)} = 2,64$ ,  $p < .05$ ] görülmüştür.

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Eğitim Programları İle İlgili İşlere Zaman Ayırma Ve Görevi Önemli Görme Derecesi

İşlevler		Kıdemlere Göre Zaman Ayırma Önemli Görme Ortalamaları						S	t <sub>05</sub>	F
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21ve yuk	Genel			
1. Kayıt, kabul, nakil, sınav, sınıf geçme, belge ve diploma işlerini yapma.	Zaman	3.28	3.28	3.18	3.16	3.18	3.24	0.73	17,79*	1,73
	Önem	3.59	3.61	3.63	3.60	3.59	3.60	0.64		
2. Öğrenci ve okulun eğitim öğretim işleriyle ilgili istatistikleri tutma.	Zaman	3.13	3.23	3.18	3.20	3.28	3.19	0.73	2,36	1,53
	Önem	3.15	3.29	3.24	3.45	3.31	3.25	0.90		
3. Çevredeki ilköğretim görmemiş yetişkinleri saptama.	Zaman	2.10	2.24	2.26	2.15	2.21	2.18	0.90	31,33*	1,85
	Önem	3.24	3.16	3.07	3.05	3.96	3.14	0.93		
4. Öğrenci işlerinde yeni teknolojileri sağlama ve kullanma.	Zaman	2.98	3.16	3.21	3.21	3.24	3.11	0.83	21,97*	6,00*
	Önem	3.63	3.72	3.57	3.73	3.66	3.66	0.62		
5. Okul yönetimi yıllık planını hazırlamak, uygulamak ve sonuçlarını izleme.	Zaman	3.23	3.34	3.39	3.39	3.44	3.32	0.69	13,55*	4,31*
	Önem	3.54	3.61	3.64	3.67	3.67	3.60	0.61		
6. Eğitsel amaçlı araştırma, inceleme, gezi çalışmalarının yapılmasını sağlama.	Zaman	2.73	2.92	3.99	2.95	3.02	2.88	0.79	28,86*	7,45*
	Önem	3.48	3.57	3.56	3.51	3.55	3.52	0.63		
7. Eğitim programlarının geliştirilmesi için araştırmalar yoluyla verileri toplama.	Zaman	2.56	3.70	2.83	2.76	2.78	2.68	0.88	27,12*	4,98*
	Önem	3.40	3.44	3.41	3.46	3.40	3.42	0.72		

Eğitim programları işlevi ile ilgili yerine getirilme ve önemli görülme derecesi en düşük görevin, "çevredeki ilköğretim görmemiş yetişkinleri saptamak" olduğu belirlenmiştir. Okulların görevi sadece çağ nüfusuna hizmet vermek değildir. Bunun yanında, eğitim almaya gereksinimi bulunan yetişkinleri saptamak ve onlara bu yönde hizmet sunmak da okul yönetimlerinin görevidir. Genel olarak, bu göreve kısmen ( $\bar{X} = 2,18$ ) zaman ayıran okul yöneticileri, görevi oldukça ( $\bar{X} = 3,14$ ) önemli görmektedirler. İlgili maddenin çizelge verilerinden, göreve ayrılan zaman ile görevi önemli görme yüzdeleri arasında ters yönlü bir dağılım görülmektedir. Okul yöneticilerinin yüzde 66,0'sı "az" zaman ayırdıklarını ya da "hiç" zaman ayırmadıklarını ifade ederlerken; dörtte üçe yakını (% 73,9) çokça ya da pekçok önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Grubun görevi önemli görme ve göreve zaman ayırma ortalamaları arasında da yüksek dereceli bir farkın bulunduğu saptanmıştır. Yöneticilerin bu görevin önemli görülme ve yerine getirilmesine yönelik görüşleri [ $t_{(1406)} = 31,33$ ,

cengiz akçay - mustafa aydın başar

$p < .05$ ] ile; yöneticilik kıdemleri bakımından, görevlerin önemli görülmesine yönelik görüşler anlamlı bir fark [ $F_{(4-1380)} = 3,45$ ,  $p < .05$ ] ortaya koymaktadır ve bu fark, 1-5 yıl ile 21 ve yukarısı yıl kıdeme sahip yöneticiler arasındadır.

*“Öğrenci ve okulun eğitim öğretim işlerine temel olmak üzere ilgili istatistikleri düzenli olarak tutma”* ile ilgili olarak da, okul müdürlerinin bu görevin yerine getirilmesine “çokça” ( $\bar{X} = 3,19$ ) zaman ayırdıkları ve yaklaşık ortalama ile ( $\bar{X} = 3,25$ ), aynı şekilde “çokça” önemli gördükleri yönünde bir görünüm ortaya çıkmıştır. Grubun göreve zaman ayırma ve görevi önemli görmeleri bakımından görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $t_{(1418)} = 2,36$ ,  $p > .05$ ) görülmezken; dokuz (% 0,6) yönetici göreve “hiç” zaman ayırmadıklarını, buna karşılık 83 yönetici de görevi hiç önemli görmediklerini belirtmişlerdir. Bu da, 74 okul yöneticisinin sözkonusu görevi hiç önemli görmedikleri halde, görevin yerine getirilmesine zaman ayırdıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin yaklaşık yarısı (% 49,5) görevi pekçok önemli görürlerken, üçte birden biraz fazlası (% 37,1) ise, göreve pekçok zaman ayırdıklarını ifade etmişlerdir.

### Öğrenci Hizmetleri İşlevine Dayalı Görevlere Ayrılan Zaman ve Görevlerin Önemli Görülme Derecesi

Öğrencilere yönelik işlere de, yöneticilerin “çokça” zaman ayırdıkları görülmektedir. Yöneticiler öğrencilere yönelik hizmetlerden en çok “*öğrenci sağlığı ve temizliği çalışmalarını örgütleme*”ye zaman ayırmaktadırlar. En az zamanı ise, “*yetişkinlere yönelik eğitim gereksinimlerini belirleme ve bu yönde tedbirler almaya*” ayırmaktadırlar. Öğrenci işlerine yönelik görevlere ayrılan zaman ve görevlerin önemli görülme dereceleri Çizelge 2’de verilmiştir.

Okul yöneticilerinin “*öğrenci sağlığı ve temizliği çalışmalarını örgütleme*” ile ilgili görevlere “pekçok” zaman ayırdıkları ( $\bar{X} = 3,44$ ) görülmektedir. Aynı şekilde, bu görevi öneli görme ortalaması da,  $\bar{X} = 3,62$  ile “pekçok” derecesinde ve en yüksek ortalama dır. İki ortalamanın anlamlı bir şekilde farklılaştığı [ $t_{(1427)} = 7,86$ ,  $p < .05$ ]; buna karşılık, gerek zaman ayırma, gerekse önemli görme dereceleri bakımından farklı kıdemlere sahip okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Öğrenci Hizmetleri İle İlgili İşlere Zaman Ayırma Ve Görevi Önemli Görme Derecesi

İşlevler		Kıdemlere Göre Zaman Ayırma Önemli Görme Ortalamaları						S	t <sub>05</sub>	F
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve yuk	Genel			
8. Öğrenci işlerine yönelik yeni yöntemler geliştirme ve üst yönetime önerme.	Zaman	2.79	3.01	2.88	2.97	3.00	2.89	0.91	24,22*	3,65*
	Önem	3.52	3.59	3.44	3.61	3.59	3.54	0.69		
9. Öğrencilere yönelik rehberlik hizmetlerini örgütlemek ve yürütme.	Zaman	3.19	3.20	3.20	3.18	3.22	3.18	0.75	18,51*	0,71
	Önem	3.53	3.59	3.62	3.60	3.62	3.58	0.60		
10. Eğitsel kollarla ilgili örgütlenme ve de-netlemeleri yapma.	Zaman	3.04	3.04	3.09	3.15	3.20	3.08	0.73	14,10*	1,73
	Önem	3.33	3.41	3.44	3.45	3.47	3.40	0.70		
11. Özel eğitime muhtaç ve yetenekli ço-cukların eğitimi için gerekli tedbirleri alma	Zaman	2.68	2.75	2.92	2.69	2.86	2.75	0.87	16,76*	4,19*
	Önem	3.15	3.26	3.26	3.27	3.31	3.22	0.87		
12. Yetişkinlerin eğitim gereksinimini belirleme ve karşılanması önlem alma.	Zaman	2.13	2.15	2.26	2.11	2.29	2.17	0.95	33,17*	1,46
	Önem	3.22	3.14	3.03	3.01	3.14	3.14	0.86		
13. Öğrenci yetenek düzeyini saptamak, geliştiril önlemlerini belirleme.	Zaman	3.14	3.12	3.18	3.12	3.22	3.14	0.76	19,63*	0,59
	Önem	3.54	3.60	3.61	3.67	3.58	3.59	0.62		
14. Öğretmenlerin öğrencileri değerlendiren-irme çalışmalarını denetleme, geliştirme	Zaman	3.08	3.12	3.20	3.17	3.28	3.14	0.73	22,94*	2,47*
	Önem	3.64	3.58	3.57	3.68	3.65	3.62	0.59		
15. Öğrenci sağlığı ve temizliği çalışmalarını örgütlenme ve yürütme	Zaman	3.46	3.44	3.43	3.42	3.47	3.44	0.69	7,86*	0,17
	Önem	3.59	3.62	3.65	3.66	3.66	3.62	0.66		
16. Öğrencileri mezuniyet sonrası eğitim programlarına yöneltme	Zaman	2.80	2.80	2.90	2.84	2.81	2.82	0.89	13,51*	0,68
	Önem	3.12	3.25	3.19	3.22	3.21	3.18	0.83		
17. Mezuniyet sonrası öğrencileri izleme	Zaman	2.22	2.29	2.33	2.26	2.36	2.27	0.90	26,69*	0,94
	Önem	3.07	3.08	3.06	2.96	3.11	3.06	0.90		

Zaman ayırma ortalaması düşük ( $\bar{X} = 2,89$ ) bir diğer görev olarak, "öğrenci işlerini daha verimli ve sağlıklı yürütmek üzere, yeni yöntemler geliştirme ve üst yönetime önerme" görevi bulunmuştur. "Çokça" yerine getirilen bu görev, yöneticilerce "pekçok" ( $\bar{X} = 3,54$ ) önemli görülmektedir. Görevi yerine getirme ve önemli görme ortalamaları arasında görülen anlamlı fark, [ $t_{(1416)} = 24,22, p < .05$ ]; yöneticilik kıdemlerine göre, göreve ayrılan zaman [ $F_{(5-1401)} = 3,65, p < .05$ ] ve önemli görme bakımlarından [ $F_{(5-1401)} = 2,43, p < .05$ ] da anlamlı biçimde farklılaşmalar



cengiz akçay - mustafa aydın başar

ortaya koymaktadır. Bu fark, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip yönetici grupları arasında ortaya çıkmıştır.

Ayrılan zaman ve bunu önemli görme dereceleri bakımından yöneticilerin görüşleri arasında en önemli farkın [ $t_{(1403)} = 33,17, p < .05$ ] görüldüğü görev, “*yetişkinlerin eğitim gereksinimlerini belirleme ve karşılanması önlemlerini alma*”dır. Okul yöneticilerinin göreve ayırdıkları zaman, ortalama 2,17 ile “az” olarak değerlendirilmiş ve göreve ayrılan zaman ortalaması diğer görevlere göre daha düşük bir ortalama olarak bulunmuştur. 11-15 yıl ( $\bar{X} = 2,26$ ) ve 21 ve yukarısı yıl kıdeme sahip yöneticilerin ortalamaları ( $\bar{X} = 2,29$ ) daha yüksek bulunmakla birlikte; grupların bu göreve ayrılan zaman ortalamaları arasında anlamlı bir fark [ $F_{(4-1393)} = 1,46, p > .05$ ] çıkmamıştır. Öte yandan, sözkonusu görev önemli görülme derecesi bakımından daha yüksek bir ortalama ile ( $\bar{X} = 2,29$ ) “çokça” olarak değerlendirilmiş ve yöneticilik kıdemine göre okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark [ $F_{(4-1374)} = 3,05, p < .05$ ] ortaya çıkmıştır.

Yöneticilik kıdemlerine göre, yönetici gruplarının göreve zaman ayırma dereceleri bakımından görüşleri arasında anlamlı farkın [ $F_{(4-1399)} = 4,19, p < .05$ ] görüldüğü görev ise, “*özel eğitime muhtaç ve yetenekli çocukların eğitimi için gerekli önlemleri alma*” görevidir. Ayrıca, göreve ayrılan zaman ve görevi önemli görme ile ilgili olarak da, yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark [ $t_{(1410)} = 16,76, p < .05$ ] bulunmaktadır.

“*Öğrencilere yönelik rehberlik hizmetlerini örgütleme ve yürütme*” görevine “çokça” ( $\bar{X} = 3,18$ ) zaman ayıran yöneticiler, görevi “pekçok” önemli görmektedirler. Her iki görüş arasında anlamlı farkın saptandığı [ $t_{(1420)} = 18,51, p < .05$ ] görevle ilgili olarak, yöneticilik kıdemleri bakımından okul müdürlerinin görevlere ayırdıkları zaman ve görevi önemli görmelerine ilişkin görüşleri arasında ortaya anlamlı bir fark çıkmamıştır. Daha düşük olmakla birlikte, yöneticilerin “*eğitsel kollarla ilgili örgütleme ve denetlemelerini yapma*” görevine zaman ayırma ( $\bar{X} = 3,08$ ) ve görevi önemli görme ( $\bar{X} = 3,40$ ) ortalamaları bakımından ise anlamlı farklılaşma [ $t_{(1383)} = 14,10, p < .05$ ] bulunmaktadır. Buna karşılık, yöneticilik kıdemleri bakımından, yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticiler yüksek bir ortalama ile ( $\bar{X} = 3,62$ ) “pekçok” önemli gördükleri “*öğretmenlerin, öğrencileri değerlendirme çalışmalarını denetleme ve*

cengiz akçay - mustafa aydın başar

*geliştirme*” görevine “çokça” ( $\bar{X} = 3,14$ ) zaman ayırdıklarını ifade etmişlerdir ve bu ortalamalar arasında anlamlı fark [ $t_{(1415)} = 22,94, p < .05$ ] saptanmıştır. Yöneticilik kıdemine göre oluşturulan gruptan, 21 ve yukarısında yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler dışındakiler görevi “pekçok” önemli görürlerken; göreve “çokça” zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. 21 ve yukarısı yıl kıdeme sahip okul müdürlerinin göreve “pekçok” zaman ayırdıklarını ve görevi önemli gördüklerini ifade etmişlerdir. Ancak, yöneticilik kıdemi açısından grupların görüşleri açısından anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Okul müdürleri tarafından en düşük ortalamalarla “az” zaman ayrılan “*mezuniyet sonrası öğrencileri izleme*” ( $\bar{X} = 2,27$ ) görevinin önemli görülme derecesi de düşük ( $\bar{X} = 3,06$ ), ancak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı ortalamayla [ $t_{(1413)} = 26,69, p < .05$ ] “çokça” önemli olarak bulunmuştur. Düşük ortalamalı bir başka görev de, “*öğrencileri mezuniyet sonrası eğitim programlarına yöneltme*”dir. Yöneticilerin bu görevi önemli görme ( $\bar{X} = 2,82$ ) ve göreve zaman ayırma ( $\bar{X} = 3,18$ ) dereceleri “çokça” olmakla birlikte, bu açıdan görüşler arasında anlamlı fark [ $t_{(1396)} = 13,51, p < .05$ ] da görülmektedir. Her iki göreve, okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri bakımından bakıldığında, göreve ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

### **İşgören Hizmetleri İşlevine Dayalı Görevlere Ayrılan Zaman ve Görevlerin Önemli Görülme Derecesi**

Çalışmada, işgören hizmetlerine yönelik olarak belirlenen 14 görevden dördünde, okul yöneticilerinin göreve ayırdıkları zamana ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmazken, diğer görevlerle ilgili değerlendirmelerde anlamlı farklılaşmalar saptanmıştır. Buna karşılık, sadece beş görevin önem derecesi bakımından değerlendirmelerde de anlamlı bir fark bulunmuştur. “*Öğretmenlerin planlarını incelemek ve denetlemek*” ve “*öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarını denetlemek*” görevlerine ilişkin yönetici değerlendirmelerinde yöneticilik kıdemleri bakımından anlamlı farklılaşma ortaya çıkmıştır.

Okul müdürleri, işgörene yönelik işleri içinde en fazla zamanı “*işgören çalışmalarını planlama, etkili kullanımını sağlama*”ya ayırdıklarını ( $\bar{X} = 3,50$ ) belirtmişlerdir. Standart sapma değerleri bakımından da en düşük

Tablo 3. Okul Müdürlerinin İşgören Hizmetleri İle İlgili İşlere Zaman Ayırma Ve Görevi Önemli Görme Derecesi

İşlevler		Kıdemlere Göre Zaman Ayırma Önemli Görme Ortalamaları						S	t <sub>.05</sub>	F
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21ve yuk	Genel			
18. Okulun işgören gereksinimini üst yönetime bildirmek.	Zaman	3.12	3.16	3.24	3.28	3.37	3.19	0.90	11,96*	2,70*
	Önem	3.48	3.56	3.45	3.57	3.57	3.52	0.70		
19. İşgörenin özlük işleriyle uğraşmak.	Zaman	3.40	3.42	3.58	3.51	3.54	3.46	0.71	13,61*	1,60
	Önem	3.65	3.71	3.71	3.79	3.71	3.70	0.58		
20. İşgören çalışmalarını planlama, etkili kullanımını sağlamak.	Zaman	3.44	3.53	3.56	3.51	3.58	3.50	0.67	27,12*	2,25
	Önem	3.71	3.77	3.78	3.81	3.79	3.76	0.52		
21. İşgörene yeni teknolojiler sağlama, kullanıma sunmak.	Zaman	2.93	3.12	3.14	3.19	3.18	3.07	0.83	28,00*	6,24*
	Önem	3.69	3.75	3.66	3.75	3.69	3.71	0.56		
22. İşgörene verimli çalışma ortam ve imkanları sağlamak.	Zaman	3.40	3.42	3.58	3.51	3.54	3.46	0.71	10,94*	3,32*
	Önem	3.65	3.71	3.71	3.79	3.71	3.70	0.58		
23. İşgörenin etkililiği için yeni yöntemler geliştirme ve üst yönetimlere önermek.	Zaman	2.72	2.83	2.91	3.02	3.03	2.85	0.89	22,24*	6,09*
	Önem	3.40	3.44	3.43	3.51	3.58	3.44	0.75		
24. İşgören için hizmetiçi eğitim imkanları sağlamak.	Zaman	2.29	2.43	2.59	2.38	2.61	2.42	0.95	36,77*	5,79*
	Önem	3.49	3.54	3.44	3.46	3.46	3.49	0.76		
25. Verimi sürekli kılmanın yollarını araştırmak.	Zaman	3.24	3.29	3.32	3.27	3.35	3.28	0.75	18,74*	0,78
	Önem	3.68	3.78	3.66	3.74	3.72	3.71	0.56		
26. Öğretmenlerin işbaşında yetişmesi için öğretici yönetici davranışı sergileme	Zaman	3.26	3.34	3.40	3.28	3.37	3.31	0.74	16,97*	1,88
	Önem	3.59	3.73	3.69	3.75	3.73	3.68	0.56		
27. Öğretmenlerin başarısını ortaya koyacak değerlendirmeler yapmak.	Zaman	3.19	3.27	3.34	3.32	3.40	3.27	0.70	16,67*	3,51*
	Önem	3.58	3.67	3.61	3.66	0.58	3.62	0.59		
28. Okul disiplinini sağlayıcı tedbirler almak.	Zaman	3.38	3.40	3.44	3.39	3.44	3.40	0.74	8,27*	0,35
	Önem	3.48	3.59	3.59	3.65	3.70	3.57	0.65		
29. Öğretmenlerin planlarını incelemek, denetlemek.	Zaman	3.26	3.40	3.45	3.33	3.38	3.35	0.71	4,88*	3,83*
	Önem	3.34	3.46	3.51	3.58	3.65	3.45	0.68		
30. Öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarını denetlemek	Zaman	2.97	3.15	3.20	3.11	3.31	3.10	0.73	18,53*	8,23*
	Önem	3.43	3.49	3.54	3.54	3.61	3.49	0.64		
31. İşgörenler, eğitsel kollar vb. toplantılarla ilgili çalışmaları yapmak.	Zaman	3.36	3.40	3.40	3.48	3.44	3.40	0.68	11,65*	1,07
	Önem	3.56	3.65	3.71	3.71	3.66	3.64	0.58		

değere sahip bu görevle ilgili olarak, okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri bakımından da görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır [ $F_{(4-1399)} = 2,25, p > .05$ ]. En yüksek ortalamanın bulunduğu bu görevin önemli görülme derecesine ilişkin değerlendirmelerde de yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmezken [ $F_{(4-1382)} = 1,94, p > .05$ ];



cengiz akçay - mustafa aydın başar

görevin önemli görülmesi ile ayrılan zamana ilişkin değerlendirmeler arasında anlamlı fark [ $t_{(1413)} = 27,12, p < .05$ ] ortaya çıkmıştır.

En az zaman ayrılan çalışma ise, "az" aralığında bir ortalama ( $\bar{X} = 2.42$ ) ile, "işgören için hizmetiçi eğitim olanağı sağlamak." olmuştur. Buna karşılık, görevin önemli görülmesi derecesi "pekçok" aralığında bir değer ( $\bar{X} = 3,49$ ) ile yüksek bulunmuştur. İki ortalama arasındaki farkın anlamlılık düzeyi hesaplamalarında ise, [ $t_{(1413)} = 36,77, p < .05$ ] olarak bulunmuştur. Yöneticilik kıdemleri bakımından ele alındığında, göreve ayrılan zaman konusunda anlamlı fark ortaya çıkmıştır [ $F_{(4-1397)} = 5,79, p < .05$ ] ve bu fark 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasındadır. Diğer taraftan, yöneticilerin sözkonusu görevi önemli görme dereceleri arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır [ $F_{(4-1380)} = 0,71, p > .05$ ].

İşgören hizmetlerine yönelik önemli görülme ortalaması bakımından en düşük görev ortalaması ( $\bar{X} = 3.44$ ) olarak saptanan "işgörenin etkililiği için yeni yöntemler geliştirme ve üst yönetime önerme" görevi ile, göreve ayrılan zaman ortalaması arasında anlamlı fark [ $t_{(1412)} = 22,61, p < .05$ ] bulunmuştur. Bunun yanında, yöneticilik kıdemine göre, bu göreve ayrılan zaman bakımından yönetici görüşleri arasında anlamlı fark görülürken [ $F_{(4-1398)} = 6,09, p < .05$ ]; görevi önemli görme açısından ortalamalar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır [ $F_{(4-1378)} = 1,79, p > .05$ ].

### Okul İşletmesi İşlevine Dayalı Görevlere Ayrılan Zaman ve Görevlerin Önemli Görülme Derecesi

Okul müdürlerinin okul işletmesi işlevi içinde en fazla zaman ayırdıkları görev, "bina, donatım ve eğitim araçlarını etkili kullanma, savurganlığı önleyici önlemleri alma"dır ( $\bar{X} = 3.64$ ) ve bu görevi önemli görme ortalamaları da ( $\bar{X} = 3.73$ ) "pekçok" derecesinde, yüksektir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı bulunduğu [ $t_{(1419)} = 5,09, p < .05$ ] göreve ilişkin olarak, yöneticilerin kıdemlerine göre, değerlendirmeleri arasında göreve ayrılan zaman [ $F_{(4-1383)} = 1,80, p > .05$ ] ve görevi önemli görme [ $F_{(4-1403)} = 1,88, p > .05$ ] bakımlarından anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu değerlendirmelere ait istatistiksel veriler Tablo 4'te verilmiştir.

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Okul İşletmesi İle İlgili İşlere Zaman Ayırma Ve Görevi Önemli Görme Derecesi

İşlemler		Kıdemlere Göre Zaman Ayırma Önemli Görme Ortalamaları						S	t <sub>.05</sub>	F
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21ve yuk	Genel			
32. İşlik, laboratuvar, kitaplık, çok amaçlı salon vb. mekanlarını kurma ve işletme.	Zaman Önem	2.82 3.65	2.90 3.69	3.02 3.62	2.97 3.66	3.20 3.66	2.92 3.66	0.99 0.62	26,82*	4,46* 0,52
33. Eğitim araç gereçlerini sağlama, kullanıma sunma ve denetleme	Zaman Önem	3.26 3.59	3.34 3.66	3.40 3.65	3.40 3.72	3.36 3.59	3.33 3.64	0.70 0.61	14,45*	2,58* 2,04
34. Tören ve anma günlerinin yapılması ile ilgili işleri yürütme	Zaman Önem	3.49 3.45	3.53 3.50	3.54 3.53	3.58 3.54	3.57 3.57	3.52 3.50	0.66 0.67	1,39	0,88 1,43
35. Okul aile birliği, koruma derneği çalışmalarına katılma	Zaman Önem	3.25 3.55	3.30 3.57	3.39 3.51	3.37 3.53	3.50 3.56	3.32 3.55	0.75 0.65	10,87*	3,50* 0,35
36. Okul çevre ilişkilerini sağlama	Zaman Önem	3.36 3.75	3.47 3.75	3.47 3.72	3.42 3.72	3.54 3.80	3.43 3.75	0.70 0.51	16,45*	2,37 0,63
37. Okul bina ve bahçesinde uygun ve güvenli bir eğitim yapılması önlem. alma.	Zaman Önem	3.51 3.78	3.59 3.79	3.58 3.80	3.49 3.74	3.67 3.75	3.55 3.78	0.64 0.48	12,20*	2,30 0,54
38. Bina, donatım ve eğitim araç. etkili kullanma, savurganlığı azaltıcı ön. alma	Zaman Önem	3.64 3.68	3.64 3.77	3.64 3.75	3.58 3.75	3.75 3.76	3.64 3.73	0.56 0.53	5,09*	1,80 1,88
39. Bina yapım, onarım, donatım gereksinimlerini saptama, üst yönetime bildirme.	Zaman Önem	3.42 3.58	3.42 3.59	3.44 3.61	3.42 3.58	3.58 3.60	3.44 3.59	0.73 0.66	6,98*	1,33 0,701
40. Okulun para kaynaklarını saptama, sağlama ve harekete geçirme	Zaman Önem	3.31 3.54	3.31 3.49	3.39 3.49	3.31 3.57	3.49 3.53	3.34 3.53	0.82 0.71	8,27*	1,49 0,48
41. Okulun para kaynaklarını artırmak amacıyla çevre ile ilişki kurma	Zaman Önem	3.33 3.09	3.36 3.13	3.40 3.20	3.39 3.37	3.50 3.22	3.37 3.18	0.82 1.08	5,61*	1,29 2,13
42. Döner sermaye işlerini (YİBO ve PİO'lar için) yapma	Zaman Önem	1.39 2.29	1.41 2.39	1.52 2.33	1.39 2.22	1.36 2.05	1.42 2.29	0.91 1.31	17,18*	0,76 1,09
43. Öğrenci barınma, beslenme, bakım temizlik, etüd çalışmaları vb. uğraşma	Zaman Önem	1.54 2,94	1,58 3,03	1,40 2,79	1,62 2,73	1,40 2,67	1,54 2,72	1,06 1,28	24,62*	1,22 2,22

Yöneticilerin görevlere zaman ayırma ve görevi önemli görme ortalamaları arasında en yüksek fark bulunan [ $t_{(1394)} = 26,82, p < .05$ ], "işlik, laboratuvar, kitaplık, çok amaçlı salon vb. mekanları kurma ve işletme" görevidir. Yöneticilik kıdemlerine göre ele alındığında da, görüşler arasında anlamlı fark ortaya çıkmakta [ $F_{(4-1386)} = 4,46, p < .05$ ]; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip

yöneticilerin bu göreve çok zaman ayırdıkları ( $\bar{X} = 3,20$ ) görülmektedir. Bu göreve zaman ayırma bakımından 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip yönetici gruplarının görüşleri arasında anlamlı fark görülürken; okul müdürlerinin görevi önemli görme ortalamaları bakımından, yakın değerlerle, ortaya anlamlı bir fark çıkmamaktadır [ $F_{(4, 1372)} = 0,52, p > .05$ ].

Okul işletmeciliğine yönelik görevler arasında göreve ayrılan zaman ve göreve önemli görme bakımından okul müdürlerinin değerlendirmeleri arasında anlamlı farkın ortaya çıkmadığı [ $t_{(1411)} = 1,39, p > .05$ ] tek görev, "tören, anma günlerinin yapılması ile ilgili işleri yürütme"dir. Bu göreve, yakın ortalamalara, yöneticilerce "pekçok" zaman ayrılmakta ( $\bar{X} = 3,52$ ) ve "pekçok" önemli ( $\bar{X} = 3,50$ ) görülmektedir. Aynı şekilde, göreve ilişkin değerlendirmelere, yöneticilik kıdemleri açısından bakıldığında da, anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin gerek bu göreve ayrılan zaman ve görevi önemli görme dereceleri, gerekse yöneticilik kıdemleri açısından yapılan değerlendirmelerin en çok benzeşen görev olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4'te yeralan verilerden, görevlere ayrılan zaman ve önemli görülme dereceleri bakımlarından en düşük ortalama değerlere sahip iki görevin "döner sermaye işlerini yapma" ve "öğrenci barınma, beslenme, bakım, temizlik, etüt çalışmaları vb. işlerle uğraşma" olduğu anlaşılmaktadır. Bu görevlerin zaman ayrılma ve önemli görülme derecelerinin düşük olmasının ana nedeni olarak, daha çok YİBO ve pansiyonlu ilköğretim okullarının görev alanına girmesi ve bu okulların örneklem grubunda çok az yer alması gösterilebilir. "Döner sermaye işlerini yapma" görevi 1,42 ortalamaıyla "hiç" zaman ayrılmayan görev olarak algılanmakta; anlamlı bir farkın çıkmasıyla birlikte [ $t_{(825)} = 17,18, p < .05$ ], görev biraz daha yüksek bir ortalamaıyla ( $\bar{X} = 2,19$ ) "az" derecede önemli görülmektedir. "Öğrenci barınma, beslenme, bakım, temizlik, etüt çalışmaları vb. işlerle uğraşma" görevine de "hiç" ( $\bar{X} = 1,54$ ) zaman ayrılmamakta, ancak görev daha yüksek bir ortalamaıyla "çokça" ( $\bar{X} = 2,72$ ) önemli görülmektedir. Bu görevle ilgili olarak da, yöneticilik kıdemlerine göre oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmezken; göreve ayrılan zaman ve görevin önemli görülmesi ortalamaları arasında anlamlı bir fark [ $t_{(810)} = 24,62, p < .05$ ] bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin okul işletmeciliği işlevine yönelik, en yüksek ortalamaıyla

cengiz akçay - mustafa aydın başar

( $\bar{X} = 3,78$ ), “pekçok” önemli gördükleri, “*okul bina ve bahçesinde uygun ve güvenli bir eğitim yapılmasına yönelik önlemleri alma*” görevidir. Daha düşük bir ortalamayla ( $\bar{X} = 3,55$ ), ancak “pekçok” zaman ayrıldığı okul müdürlerince ifade edilen bu görevin; zaman ayrılma ve önemli görülme ortalamaları arasında da anlamlı bir fark [ $t_{(1410)} = 12,20, p < .05$ ] ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik kıdemleri bakımından ise, yönetici görüşleri arasında göreve ayrılan zaman [ $F_{(4-1399)} = 2,30, p > .05$ ] ve görevi önemli görme [ $F_{(4-1378)} = 0,54, p < .05$ ] ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### Okul Geliştirme Hizmetleri İşlevine Dayalı Görevlere Ayrılan Zaman ve Görevlerin Önemli Görülme Derecesi

Okul müdürlerinin, okul geliştirme yönetsel görevlerine, ortalamanın biraz üzerinde, “çokça” aralığında zaman ayırdıkları görülmektedir. Bu işleve dayalı görevlerden, diğerlerine göre ortalaması biraz daha yüksek olan, “*okul geliştirme planları hazırlama*” ( $\bar{X} = 3,09$ ) görevidir. Çokça zaman ayrıldığı ifade edilmekle birlikte, bu görev okul yöneticilerince “pekçok” ( $\bar{X} = 3,60$ ) önemli görülmektedir. Göreve ayrılan zamanla, görevi önemli görme ortalamaları arasında [ $t_{(1303)} = 22,75, p < .05$ ] olduğu gibi, bu yönlerden yöneticilik kıdem gruplarının değerlendirmeleri de anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Göreve ayrılan zaman bakımından, 1-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve yukarısı yıl kıdeme sahip yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark [ $F_{(4-1316)} = 4,45, p < .05$ ] görülmektedir. Görevi önemli görme açısından da anlamlı farkın ortaya çıktığı [ $F_{(4-1336)} = 3,68, p < .05$ ] bu görevle ilgili olarak, görüşler arasındaki anlamlı farklılaşma, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler arasındadır.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Hizmetleri İle İlgili İşlere Zaman Ayırma Ve Görevi Önemli Görme Derecesi

İşlevler		Kıdemlere Göre Zaman Ayırma Önemli Görme Ortalamaları						S	t <sub>.05</sub>	F
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21ve yuk	Genel			
44. Okul için vizyon ve misyon geliştirme	Zaman	2.92	3.05	2.92	3.24	3.10	3.00	0.97	22,75*	4,47*
	Önem	3.51	3.64	3.58	3.72	3.59	3.59	0.70		
45. Okul geliştirme planları hazırlama	Zaman	2.92	3.05	2.92	3.24	3.10	3.09	0.84	21,49*	4,45*
	Önem	3.51	3.64	3.57	3.71	3.59	3.60	0.68		
46. Okul geliştirme ekipleri kurma, ekiplere liderlik ve rehberlik yapma.	Zaman	2.73	3.05	2.89	3.14	3.02	2.97	0.92	16,60*	9,78*
	Önem	3,38	3.56	3.44	3.67	3.54	3.50	0.82		

Göreve ayrılan zaman ve görevi önemli görme bakımlarından daha yüksek bir değerle [ $t_{(1219)} = 22,75$ ,  $p < .05$ ], anlamlı bir farkın ortaya çıktığı görev olan "okul için vizyon ve misyon geliştirme" görevine okul yöneticilerince ayrılan zaman "çokça" ( $\bar{X} = 3,00$ ) iken, görevi önemli görme derecesi "pekçok" ( $\bar{X} = 3,59$ ) olarak algılanmıştır ve bu değer, okul geliştirme planı hazırlama görevi ile hemen hemen aynı ortalama ( $\bar{X} = 3,60$ ) değerdedir. Diğer taraftan, okul müdürlerinin yöneticilik kıdemlerine göre, göreve ayrılan zaman [ $F_{(4-1279)} = 4,47$ ,  $p < .05$ ] ve görevi önemli görme dereceleri [ $F_{(4-1275)} = 3,68$ ,  $p < .05$ ] de anlamlı biçimde farklıdır. Göreve ayrılan zamanla ilgili görüşler arasındaki farkın hangi yönetici grupları arasında ortaya çıktığına bakıldığında, bunun 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yönetici grupları arasında olduğu görülecektir. Görevi önemli görme bakımından ise, gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı fark, 1-5 yıl ve 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler arasındadır.

Yöneticilerin, "okul geliştirme ekipleri kurma, ekiplere liderlik ve rehberlik yapma" görevine ayrılan zaman ( $\bar{X} = 2,97$ ) ve görevi önemli görme ( $\bar{X} = 3,50$ ) ortalamaları, okul geliştirme işlevi ile ilgili diğer iki görevden daha düşük ortalamalar olarak bulunmuştur. Ortalamalar arasında da anlamlı bir fark [ $t_{(1275)} = 16,60$ ,  $p < .05$ ] bulunmakta; bu da, okul müdürlerinin görevi anlamlı biçimde ve daha yüksek düzeyde "pekçok" önemli gördüklerini ortaya sermektedir. Ayrıca, yöneticilerin hem göreve ayırdıkları zaman [ $F_{(4-1329)} = 9,78$ ,  $p < .05$ ], hem de görevi önemli görme dereceleri [ $F_{(4-941)} = 3,88$ ,  $p < .05$ ] bakımlarından da, yöneticilik kıdemlerine göre görüş ve algılamaları farklıdır. Görevi önemli görme bakımlarından, 1-5 yıl ve 16-20 yıl yöneticilik kıdemine sahip okul müdürlerinin görüşleri anlamlı olarak



farklılaşırken; göreve ayrılan zaman bakımından tüm grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yönetimi işlevlerine dayalı görevler genel olarak değerlendirildiğinde, en önemli görülen ve zaman ayrılan görevlerin okul işletmesine dayalı görevler olduğu görülmektedir. Okul işletmesi ile ilgili görevleri zaman ayrılma derecesi bakımından işgören hizmetlerine yönelik görevler izlemektedir. Anket sorularına verdikleri yanıtlar ve görüşmeler sırasında kendilerinden alınan bilgiler doğrultusunda, okul müdürlerinin kendilerini daha çok işgörelere ve okul işletmesine yönelik görevlere odakladıkları yönünde bir eğilimlerinin bulunduğu gözlenmiştir. Eğitim programlarına yönelik görevler ikinci planda kalmakta ve daha çok öğretmenlerin görev alanına giren işler olarak algılanmaktadır. Üretimin yönetimi niteliğindeki eğitim programları ve okulun işlenen girdisi olan öğrencilere yönelik hizmetlere ayrılan zaman ve önem; okul yöneticilerinin birincil yönetsel amaçlar konusundaki yeterlik ve duyarlılığının düşüklüğünü ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin yönetsel eylemlere ayırdıkları zaman ile ilgili olarak bu araştırmanın sonuçları Aktan (1999)'ın yaptığı araştırma ile karşılaştırılmış ve bu karşılaştırmaya göre şu saptamalar yapılmıştır: Alkan'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarından olan, "yönetsel etkinliklerin planlama basamağına ayrılan sürenin çok az olmasından yöneticilerin daha çok rastlantısal anlık programlamaya yatkın oldukları" sonucu, bu araştırmadaki özellikle "eğitim programlarına yönelik görevlerin ikinci planda kaldığı" sonucu ile paralel olduğu ileri sürülebilir. Yine, Alkan'ın araştırmasındaki ortalama zaman baz alınarak yapılan sıralamalarla ilgili sonucun bu araştırmadaki işlevlere ayrılan zaman sonuçları ile benzerlikler taşıdığı ileri sürülebilir. Alkan'ın araştırmasında sıralama; 'Personel İşleri', 'Öğrenci İşleri', 'Eğitim-Öğretim İşleri', 'Okul İşletmeciliği', 'Yazı İşleri', 'Diğer İşler' şeklindedir. Bu araştırmada ise ayrılan zamana göre işlevlere ayrılan zaman ise; okul işletmesi, işgören hizmetleri, okul geliştirme, eğitim programları ve öğrenci hizmetleri şeklindedir.

Araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel işlevlere yönelik olarak, üst yönetimlere öneriler sunma eylemleri ve bunları önemli görme dereceleri de sınırlı kalan bir olarak öne çıkmaktadır. Diğer yandan, görev ayrılan

cengiz akçay - mustafa aydın başar

zamana göre görevlerin önemli görülme derecesi, biri dışında, tüm görevlerde daha yüksek bir ortalamayla anlamlı fark oluşacak şekilde ortaya koyulmuştur.

Ulaşılan bulgu ve sonuçlara dayanarak, a) okul yönetsel işlevlerine dayalı işlerin, analize dayalı bir çalışma ile yeniden belirlenmesi, b) okul yöneticilerinin özellikle, eğitim programları, öğrenci hizmetleri ve çevreye yönelik görevlere dayalı olarak, okul amaçları ve görev alanları konusunda yeterlik ve duyarlıklarını geliştirecekleri hizmetiçi eğitim programlarına katılmalarının sağlanması önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Teknik ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayını.
- Akçay, C. (1998). *Okul Yönetimi*. Çanakkale.
- Alkan, A. (1999). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınok, V. (1994). *Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi (Meslek Liseleri Üzerine Bir Deneme)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Genişletilmiş ikinci baskı. Ankara: PEGEM A Yayınları.
- (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). *Temel Eğitim Ve Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- (1984). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.
- (1989). *Yönetim*. İkinci Basım. Ankara.

## cengiz akçay - mustafa aydın başar

- Bernstein D. A.; Newman, Carol and others. (1994). *Psychology*. (Third edition) Boston:Houghton Mifflin Company.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 93.
- , (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Sekizinci Baskı, Ankara: PEGEM Yayını.
- Cotton, K. and K. R. Wikelund. (1989). *Educational Time Factors (School Improvement Research Series)*. US: Office of Educational Research and Improvement (OERI). November.
- Efil, İ. (2000). Zaman Yönetimi. *Sınıf Yönetimi*. (Ed. Leyla Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.s.: 81-97.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Haimann, T. (1992). *Professional Management: Theory and Practice*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Işık, C. (2000). *Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterlik Alanlarına İlişkin Beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 223.
- MEB. (2001). *2002 Yılı Başında Milli Eğitim*. Ankara: MEB Yayını.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. 3. Basım Ankara: Pegem Yayınları.
- Şaktanlı, C. (2001). *Sınıfta Ders Zamanının Yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışları*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve S. Turan. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ed.: Y. Özden. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2001). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.
- Tekin, H. (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



cengiz akçay - mustafa aydın başar

Ünal, S. ve S. Ada. (2000). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi.

Yavuz, M. (2002). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinde İş Doyumu, Denetim Odağı Ve Demografik Faktörlerin Zaman Yönetimiyle İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### İletişim

Doç. Dr. Cengiz AKÇAY  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,  
Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü, Çanakkale  
Tel: 0286 2171303  
E-posta: rakcay@comu.edu.tr