

ZAMAN YÖNETİMİ

Doç. Dr. Hoşcan Ensari¹

GİRİŞ

İş koşul ve işlemlerinin giderek artan bir karmaşıklık kazanmakta ve giderek hızlanmakta olduğu günümüzde, liderlikte başarılı olabilmek ve durumunu başarı ile koruyabilmek için, bireyin, her günün bir bölümünü kendisine geliştirmeye ayırması gereklidir.

Bugünün yöneticilerinin birçoğu ise, özellikle, yapmaları gereken herseyi yapabilmelerine olanak verecek zamana sahip olmadıklarından şiddetle yakınmaktadır.

Zaman yetersizliği duygusu, genelde, bilgi ve beceri yetersizliği birikiminin bir semptomudur (McCay, 1963: 19).

Zamanın getirdiği ve giderek artmakta olan bu baskı esaslı bir çözümü gerektirmektedir. Zamanın yarattığı bu baskının yanıtını ancak çalışma prensiplerini yeni bastan gözden geçirecek bulmak mümkündür.

Değerli kaynaklardan birisi olan zaman, başka kaynaklarımızı kullanma şeklimizi etkiler. Zaman herkesin eşit olarak sahip olduğu tek kaynaktır. Bir kere kullanınca bir daha geri dönüşü yoktur. Ve diğer birçok kaynaktan farklı olarak biriktirilemez ve depolanamaz (Öktem, 1993:2217-220).

Bunun anlamı, zamanın, örneğin para gibi, yönetilmeyeceğidir. Zaman yönetimi daha açık ifade etmek gerekirse, zamanın içerisinde kendimizi meşgul ettiğimiz aktivitelerin yönetimidir. Zaman yönetimi, insanın kendi kendisini yönetmesidir.

Zamanın baskısının üstesinden gelebilmenin ilkesi şudur: ÜRETKENLİĞİNİZİ NE KADAR ARTTIRABİLİRSENİZ, O KADAR FAZLA ZAMANINIZ OLACAKTIR.

Üretkenliğinizi arttırmanın ilkesi de şudur: KENDİNİZİ YÖNETME TEKNİĞİNİZİ GELİŞTİRDİKÇE ÜRETKENLİĞİNİZ ARTACAKTIR.

İnsanın kendisini yönetmesi herhangi başka bir şeyi yönetmekten farklı değildir. Bu planlama organize etme, uygulama ve kontrol etme gibi bazı becerileri gerektir.

Zaman Yönetimi: Temel Kavramlar

Zaman yönetimi, zaman dahil olmak üzere sahip olduğumuz kaynaklarımızın, önemli kişisel hedeflere ulaşmamızda etkin olabilmemiz

¹ Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Öğretim Üyesi

için, verimli bir biçimde kullanılmalıdır. Burada söz konusu edilen verimlilik, işleri doğru olarak yapabilmek, etkinlik de doğru olan işleri (yapılması gerekli olan işleri) doğru yapmak şeklinde tanımlanabilir.

Harcamakta olduğunuz zamanı nasıl kullandığınızla ilgili ve bunu iyileştirme konusunda ciddi (kararlı) iseniz, bununla ilgili gerekleri bir gözden geçirmek gereklidir.

Yüklenme (üstlenme) (commitment): Bunun hiçbir kestirme yolu ya da özel bir mahareti (numarası) yoktur. Bu konuda - kilo vermek, sigarayı bırakmak ya da içki alışkanlığını bırakmak gibi - bir şeyler yapmaya kararlı olmak, bunu benimsemek yüklenmek gereklidir.

Analiz: Zamanınızı nerede harcadığınıza, sorunlarınızın ne olduğuna ve nedenlerine ilişkin velilerinizin olması gereklidir.

Planlama: belki "planlamaya zamanım yok" demektesiniz. Ancak etkin bir yönetim için, yönettiğimiz ister aile bütçeniz, ister işiniz, ya da ister zamanınız olsun, planlama daima gereklidir. Planlamaya ayrılacak bir saat; yanlış şeyleri yapmak, krizlerle karşılaşmak ve önemsiz şeylerle uğraşmak gibi işlere sarf edilecek saatleri kazandıracaktır.

İzleme ve Yemden Analiz Etme: Bir planın, ne kadar mükemmel olursa olsun, sonuçlarını izlemezseniz, sorunları tespit etmezseniz ve onu gerektiği şekilde değiştirmezseniz, o plan başarılı olmayacaktır.

Bütün bunlar, zaman yönetiminin, sürekli analiz etme, planlama, tekrar analiz etme ve tekrar planlamadan oluşan devamlı, hiç bitmeyen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Zaman yönetimi, birbirinden farklı sekiz basamakla gösterebilen dairesel bir süreç olarak özetlenebilir (Ferner, 1980: 12-13).

1. Zamanınızı şimdi nasıl kullandığınızı belirleyiniz (keşfediniz). Kesin kayıt için zaman kütüğü ve benzer araçları kullanınız.

2. Zaman kütüğünüzü, sorunlarınızı belirleyebilmek için, analiz ediniz - büyük zaman alan, ancak karşılığında katma değeri o ölçüde olmayan aktivitelerinizi belirleyiniz.

3. Öz değerlendirme: Zaman zaman becerilerinizi, kaynaklarınızı, ilgi alanlarınızı ve güncel durumunuzu değerlendiriniz. Değerlendirme ifadelerinin ('Öyleyim', 'yapabilirim'), hedef ifadeleri ('ihtiyacım var', 'İstiyorum') ile uyumunu dikkate alınız.

4. Sizin için önemli olan hedefleri belirleyiniz. Öncelik sıralaması ile birbirlerine göre önemliliklerim belirleyiniz.

5. Önemli hedeflerinize ulaşmayı sağlayacak faaliyet planları geliştiriniz. Görevleri, kaynak gereksinmelerini ve zaman çerçevesini tanımlayınız.

6. Faaliyet planlarınızı uygulamaya koyunuz. Kilit faaliyetleri günlük takviminizde programlayınız Planlama rehberi, yapılacak işler listesi ve benzerleri gibi diğer yardımcı araçları kullanınız.

7. Aksamalar (duraksamalar), krizler, ertelemeler ve verimsiz toplantılar gibi tipik zaman yönetimine özgü sorunların üstesinden gelmenize olanak yaratacak teknikler ve çözümler geliştiriniz.

8. İzleyiniz ve tekrar analiz ediniz. Sürekli geliştirme için kayıt tutunuz.

Bu genel çerçeveyi aşağıda sıralanan maddelerle, birey düzeyinde de derinleştirmek olasıdır.

Veriminizi, çevrenizde olup bitenlerle ilgili izlenimlerinizi daha doğru, açık ve hızlı edinebilme kapasitenizi arttırdığınız ölçüde geliştirebilirsiniz.

Zihninizin görüntü yakalama becerisini geliştirebilmek için, uyanıklılığınızı, kullanımınıza hazır enerjiniz ile bilgi ve deneyim düzeyinizi geliştirerek iyileştirebilirsiniz.

Uyanıklılığınızı arttırabilmek için, ön yargılı olma eğiliminizin üstesinden gelmeniz gereklidir.

Her geçen gün, uyanıklılığınızı, çalışma usullerinizi değiştirerek, bazı becerileri her gün deneyerek ve gözleme dayanan ilgi alışkanlığınızı yerleştirmeye çalışarak arttırmanız olasıdır.

Eleştiri, savunmaya geçme ve benzeri gibi olumsuz öğelerinizi elimine ederek, kullanımınıza hazır enerjinizi arttırabilirsiniz.

Enerjinizi tasarruf edebilmek için onu nerelerde kaybettiğinizi bilebilmeniz gereklidir.

Enerji kaybınıza karşı daha güçlü bir korumayı, gün içerisinde her düzeydeki aktivitelerinizi, denetleme sayısını artırarak sağlayabilirsiniz.

Unutmayınız ki, ne olup bittiğine ilişkin elde edebileceğiniz en mükemmel bilgi bile tamam değildir. Bu bakımdan edindiğiniz izlenimi geliştirebilmek için daima, başkalarının görüşlerini de alınız.

İzlenim edinebilme kapsam ve hızınızı geliştirebilmek için, beyninizi, yeni fikirler yaratarak ve duygusal deneyimlerle eğitiniz.

Giderek artmakta olan bilgi ve deneyiminizi kontrol altında tutabilmek için her gün, becerilerinizi geliştirmeye bir miktar zaman ayırınız.

Uykunun yaratıcı gücünden yararlanınız. Kendinizden ne kadar fazla istekte bulunursanız, o kadar fazla uykuya gereksinmeniz olacaktır.

Gelişim olanaklarınızın çoğunluğu, alışık olmadığımız kaynak ve yerlerde. Size yabancı geleni hemen yargılamaktan kaçınınız ve kendinize gözlem yaparak gelişme şansını tanıyınız.

Yanıtı bulamadığınız durumlarda, durunuz, ve soruyu tekrarlayarak zamanınızdan tasarruf ediniz.

Konuşmak, yalnızca kelimeleri iletmekten daha ileri bir şeydir; konuşurken tüm organizmanızla konuşunuz

Konunun saptırılma ya da etrafında dolaşılmasına karşı uyanık olunuz ve dilinizi hassasiyet ve özenle (precision and delicacy) kullanınız.

Konuşurken veya dinlerken, karşınızdaki ile temas (iletişim) (contact) halinde olduğunuzdan emin olunuz; o zaman veriminizi arttırabilecek ve zamanınızdan tasarruf sağlayacaksınız.

Planlarınızı ve fikirlerinizi oluştururken başkalarının katılımına müsaade ediniz; o zaman kendilerine değer vermeyi ve dikkat etmeyi <özen göstermeyi > öğrenecektelirdir.

Uyum (fikir birliği) ve anlaşılmayı sağlayabilmek için bir diyagram hazırlayınız.

Uygun bir benzerlik bulabilmek (karşılaştırma yapabilmek) (analogy) için bazen en az üç saatlik bir tartışma gerekebileceğim unutmayınız.

En önemli olan, çabuk okuyabilmek değil neyi okumamak gerektiğini kararlaştırmaktır (McCay, 1963: 92-145).

Bir başka boyutta ele alındığında, zaman, örgütte yer alanların, sosyal olarak inşa ettikleri kritik bir unsur olarak da yorumlanabilir. Bu, toplumun değişimi nasıl algıladığı ve uyumlu hale dönüştürdüğü ile örgütün iç süreçlerinin, bu geniş çerçeve içerisinde, zamana nasıl odaklandığını dikkate alır. Zamanı, bu perspektifle algılamadığımız zaman, örgütlerde görev yapanların, bazı karar, sonuç ve anlaşmazlıklara (krizlere) nasıl ve hangi nedenlerle ulaştıklarını anlamamız daha güç olur.

Kurumlarda uyumsuzluklar, etkinliğin rasyonel algılanması ile oluşur; bu yaklaşımın en belirgin özelliği, zamanı, özellikle, örgütleri kültürel olarak yorumlayan bir bakış kapsamında dikkate almayı ihmal etmesidir. Örneğin, formal prosedürlere bağlı olarak çalışmalarını yürüten yeni bir başkan, söz konusu örgütte informal eğilimler hakim ise, bu yaklaşımı ile. çeşitli krizlere yol açabilecektir. Benzer şekilde, geleneksel zaman kullanımına dikkat etmeyen yeni bir liderin, örgütünde kültürel çatışmalara yol açacağı kesindir. Önemsiz gözüken herhangi bir şey - bir Ödül Günü, bir iş arkadaşı ile öğle yemeğinden sonra yapılan samimi bir sohbet, ya da kurumla ilgili sembolik bir konuşma - bazı idari kararların uygulanabilmesi için kritik olabilir.

Dolayısı ile, örgütün koşullarına uygun hale getirilmemiş verimlilik kavramları üzerine inşa edilmiş zaman yönetimi uygulamalarının, örgütün kültüründen dolayı yararsız oldukları söz konusu olabilir. Önemli olan, örgütsel zamanın bir yönünün, bir başka yönünden daha öncelikli ve anlamlı olduğu değildir. Örgüt üyeleri, örgütsel zamanın farklı boyutları arasındaki ilişki ya da çelişkileri, örgütlerine kültürel olarak bakabilmeyi başarabildikleri ölçüde daha doğru kavrayabileceklerdir, işte ancak o zaman, örgütler ve sistemler arasındaki zaman boyutunun doğru değerlendirilebilmesi mümkün olacaktır (Tierney, 198S: 27-28).

Sosyal Hizmet Kurumlarında Zaman Yönetimi

Okullar ve kütüphaneler gibi sosyal hizmet kurumları, zaman yönetimi bakımından, oldukça farklı bir yaklaşımı gerektirecek ölçüde, değişiklikler göstermektedirler. Birçok yayında, etkin bir zaman yönetim için, çalışanların, çalışmalarının kesilmesini kontrolleri altına alabilme ya da mümkün oları durumlarda elimine edebilmenin gerekliliğine işaret edilmektedir. Oysa, okullar gibi örgütlerde, bu tür kesintiler, işin niteliği içerisinde yer alır Müdürlerinin danışmanlığına gereksinme duyan öğretmenler, yardıma ihtiyacı olan öğrenciler, öğretmeninden yanıt bekleyen bir öğrencinin durumu hep kesinti örnekleridir. Bu müdahaleler, gelen mektuplar ya da telefonlar' gibi bir kenara konamaz ve ertelenemezler; aksine bu istek ve girişimcilere ilgi ve heyecanla karşılık vermek gerekir. İşte ancak o zaman eğitimcilerin bizim işimiz insanlardır deyişi, boş bir ifade olmaktan öteye bir anlam taşıyabilecektir.

Eğitimciler, kendilerinin, stres altında olduklarını ve bunun kendileri ile özdeşleştiğini ifade ederler ve bunu, yanlış veya doğru, hep, zaman yokluğuna bağlarlar. Oysa gereksinme duydukları, içinde buldukları kendine özgü eğitim çalışma ortamında, zamanlarını daha etkin ve verimli planlamalarına ve kullanmalarına olanak verecek teknikler bakımından destektir.

Özellikle sosyal hizmet kurumlarında çalışanlar için iyi zaman yönetiminin temel ilkesi, kişinin kendisini, kurumunun sınırları içerisinde yönetebilmesidir. Zamanını ya da kendi kendisini yönetmeye girişen kişinin, örgütüne direnç ya da reaksiyon göstermek yerine, örgütü ile etkileşim halinde olması gerektiği gibi, işini planlamaya ilişkin bazı teknikleri de öğrenmeli ve uygulamalıdır.

İlk öge olan kendisi, bireyin tipik çalışma periyodunu oluşturan tanımlama, değerlendirme ve düzenleme faaliyetlerine ilişkindir. İkinci faktör ise örgüttür; bu da, işi oluşturan çerçevenin ve işin akışı ile önemlilik ve önceliklerin anlaşılmasına olan gerekliliğe ilişkindir. Bu, bireysel gereksinmelerle, örgütsel isteklerin uyumlu kılınmasına olanak sağlamak üzere, normal çalışma süreleri içerisinde sakın ve düzenli çalışmaya fırsat veren zamanlarla, çeşitli engel ve kesintilerin ortaya çıktığı zamanların birbirinden ayırt edilmesi anlamını taşır. Üçüncü ve son faktör ise programlamadır. Programlama, üzerinde daha fazla düşünülmeyi gerektiren daha geniş kapsamlı, daha güç ve daha karmaşık görevleri bireyin planlamaya başlaması gerekliliğine ilişkindir.

Özetlemek gerekirse, kendisi, bilinçli, disiplinli veya kontrollü olmak anlamını taşır; organizasyon, örgütün bilincinde olmak ve örgüt ile bireyin senkronizasyonunu sağlamaktır: Programlama da, örgüte ilişkin görevlerin planlanması, zamanlanması, bu planlamaların uygulanması ve izlenmesidir (Rees, 1986:8-10).

Eğitim kurumlarında, bireyin kendi zamanını yönetimine bazı etkiler vardır. Bireysel zaman kullanımı, çoğunluğu mevcut düzenin korunması yönünde baskı yaratan güçlü tarihi, sosyal, mali ve örgütsel güçlerin desteğiyle oluşan makro-yapıların kısıtladığı, okul zamanı mikro-yapıları ile sınırlanır ve alelade yönlendirilir. Ancak, eğitim kurumları bünyesindeki yeni eğitim gelişimleri, teoriler ve yönetim yaklaşımları gibi yeni güçler de karşıt bir etki yaratırlar. Günümüzde atalet yaratan güçler daha etkin olmakla beraber, yeni eğilim ve ge-

lişimlerin etkisi giderek daha kuvvetlenmektedir. Dolayısı ile sistem deęiŖecek ve kendine yeni bir form kazandıracaktır (Knight, 1989:19-38).

Bu genel tanım ve değerlendirmelerin yanı sıra, yöneticilere, özellikle eğitim kurumu yöneticilerine, görevlerini ve hedeflerini başarmalarında yardımcı olabilecek bazı zaman yönetimi tekniklerine de yer verilecektir. Bunlardan en önemlisi faaliyetlerin önceliklerinin belirlenmesidir. Bu bir anlamda yapılması 'arzu edilen işlerle, yapılması gerekli olan işlerin ayırt edilmesi, ve bir yönetime göre öncelik sırasına konulmasıdır. Buna ilişkin en pratik yol, "ABCD" formülüdür.

Bu formül günlük baza, telefon görüşmeleri, gelen evrak, ve benzeri gibi rutin masa işleri ile önemli olduğu halde unutulmuş konferanslar, öğretim üyeleri toplantıları, okul içerisinde gözlem yapmaya yönelik ziyaretlerin tümünü programlamada kullanılabilir. 'A', kesinlikle yapılması gerekli işleri (Absolutely); 'B', yapılabilmesi uygun olacak işleri (Better Do); 'C', bekletilebilecek işleri (Can Wait); 'D', başkalarına, bitiş tarihi hedefi belirtilerek delege edilebilecek işleri (Delegate and Deadline); 'F' de, bir kenara bırakılacak, yapılması gerekli durumları (Forget It) belirtmek üzere değerlendirme sıralama için kullanılabilir,

Bir başka kullanım şekli ise, yönetimden gelen baskıların önceliklerinin belirlenmesindedir. Yönetimin ideal hedefleri, öğretim üyelerinin günlük düzenli gözlemi, mali yönetim ve denetim, personel ile ilişkilerin yürütülmesi, merkez bürolara (bakanlık, yerel yönetim temsilcilikleri gibi) sorumluluklarından oluşturulmuştur. Sizin de kişisel hedeflerinizi, bu ideal hedefleri dikkate alarak ancak gerçekçi bir biçimde oluşturmanız gereklidir Bir İngiliz deyiş şöyledir:

"Günlerden bir gün, hiçbir gün. (One of these days none of these days)..

Planlamanızı, masanızda bulunduracağınız büyük bir takvim üzerinde yapmanız yararlı olacaktır. Bu takvimde yukarıda sıralanan aktivitelerle, temas edilecek telefon numaraları, kişiler, düzenli toplantılara ilişkin hatırlatıcı notlar, görsel kolaylık bakımından, farklı renklerde, işaretlenerek **yer** almalıdır. Yöneticiler sekreterlik hizmetlerini de, zamanlarından tasarruf etmelerine katkı sağlamak üzere, gelen yazı, mektup, ziyaretçi ve telefonları elemek, mektup ve formları tamamlamak ve diğer bazı idari işleri yaptırmak gibi faaliyetlerde kullanabilirler. Yöneticinin, zaman yönetimine en büyük katkıyı sağlayacak en güç strateji ise aşağıdaki soruların hangilerine, ne zaman, "Hayır" diyebileceğini öğrenmesidir. Bu sorular: (1) yapılacak görev okulun gelişimine, menfaatine katkı sağlayacak mıdır; (2) görevin şimdi mi yapılması icap etmektedir; (3) bu işi yapabilecek tek kişi ben miyim. Yöneticiler, yalnızca, bu sorulardan her birisine "Evet" yanıtını verebildikleri işlere zamanlarını ayırmalıdır.

Sonuç

William Penn'in bir zamanlar söylediği gibi, "En çok istediğimiz ancak ne yazık ki en kötü biçimde kullandığımız şey zamandır. ' Başarılı yöneticilerin, geleceği tasarımları ve çalışmalarını ona göre planlamaları gereklidir. Bunun

için vazgeçilmez gereklilik, başarılı bir zaman yöneticisi olabilmektir (Keergard, 1991: 30-32).

Zaman, kutsal bir hediyedir.

Eğitim yöneticilerinin, kendilerine ve kurumlarına verebileceği en önemli hediye ise, zamanlarını, eğitim kurumu yöneticisi rolü ile, ilişki halinde buldukları kişi ve kurumların menfaatleri doğrultusunda, en mükemmel ve akıllı bir biçimde kullanmalarıdır (Roitman, 19S6: 3-5).

KAYNAKLAR

FERNER, Jack D. **Successful Time Management**. John Wiley & Sons, Inc New York, 1980.

KEERGARD, David. "Time Management: Handling It All" **Nassp Bulletin**, March 1991 v. 75 No. 533,

KNIGHT, Brian. **Managing School Time**. Longman, Essex, 1989.

McCAY, James T. **The Management of Time**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.N.J. 1986,.

ÖKTEM, M.K. "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Arttırmada Zaman Faktörlerinden Yararlanılması" **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26 Sayı 1, Mart 1993.

REES, Rute. "SOS A Time Management Framework" Summer / Ete V.26 N.2, 1986.

ROITMAN, Sue ABCD. " Time Management for New Administrators" **ERIC ED 270 863**, San Francisco, 1986.

TIERNEY, William G. "Organizational Culture and Time" **ERIC ED 297458**, Washington DC, 1988.