

Educational Administration: Theory and Practice  
2011, Vol. 17, Issue 4, pp: 491-507  
*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*  
2011, Cilt 17, Sayı 4, ss: 491-507

## **Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri**

Sadegül Akbaba Altun  
*Başkent Üniversitesi*

*Bu araştırmanın amacı başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zamanlarını nasıl yönettiklerine yönelik görüşlerini belirlemektir. Araştırmaya ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen 4 kadın 35 erkek olmak üzere toplam 39 okul müdürü katılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleriyle görüşmeler yapılmış, ulaşılamayan bazı okul yöneticilerinden e-posta yoluyla veriler toplanmıştır. Toplanan veriler içeriklerine göre analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda okul müdürlerinin yarısından biraz fazlası zaman yönetimini başarılı olarak yaptıklarını belirtirken, araştırmaya katılan başarılı okul müdürlerinden yaklaşık sekizde biri zamanı yönetemediklerini, zamanını yönettiklerini düşünenlerin de aslında zaman yönetmede çok etkili olmadıkları, akşamları ve hafta sonlarını işi eve taşıdıkları görülmüştür. Başarılı okul müdürlerinin zaman yönetimi için doğrudan ve dolaylı stratejiler kullandığı görülmüştür. Başarılı okul yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin ilk beş stratejisinin planlama, iş bölümü, işleri zamanında yapmak, yetki devri ve öncelikleri belirlemek olduğu görülmektedir.*

**Anahtar sözcükler:** Okul müdürü, zaman yönetimi, ilköğretim okulu, zaman yönetimi stratejileri

### **Atıf için/Please cite as:**

Akbaba Altun, S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(4), 491-507.

## Successful Elementary School Principals' Time Management Strategies

*Background.* The importance of time management is well documented and it is common to observe the new beginners often experience time management problems in their administrative positions (Lyons, 1993; Beeson and Matthews, 1991; Beckman, 2005). However, it should be noted that time management is not only a necessity for beginners, but also it is one of the essential skills for senior school principals.

*Purpose.* The purpose of this study is to shed a light to new school administrators about time management strategies. In addition, it might contribute to those who experience time management problems. Three questions were addressed in this study: First, how do successful school principals perceive time management? Second, which strategies those successful school principals employ? Third, what do those successful school principals spend their time on?

*Method.* This is a qualitative study. The participants were purposefully selected (Patton, 1990; Yıldırım and Şimşek, 2005), with the criterion-based sampling methodology. Firstly, successful school principals, determined based on the superintendents' reports, were asked to be a volunteer for an interview to be conducted with them. The schools where those school principals work are known to be successful in sports, arts, or academic studies. A total of 35 male and 4 female school principals participated in the study.

The data were gathered through interviews. For those who could not allocate their time, the questions were sent and the answers were gathered via email. All data were digitally stored and coded. School principals were named as OM1, OM2, OM3. Once the coding was done, themes were emerged and subcategories were formed under each theme. In addition, in order to observe the importance of each category within itself, frequency tables were also calculated. School principals indicated more than one strategy for each case. Therefore, the total number in frequency tables can be more than the sum of the numbers of the participants.

*Findings and Conclusion.* Nearly half of the successful school principals indicated they experienced problems in time management. One eighth of the participants directly said they experienced time management issues. One third of them, on the other hand, mentioned that they had to spend most of their time at school to finish their work.

Successful school principals use more than one strategy in time management. Those strategies are grouped in two categories: Direct and

Facilitative Strategies. Direct strategies start with planning and followed by division of labor, delegation of authority, completing the job on-time, following up the assigned work, listing according to their importance, setting up effective communication channels, keeping notes, assessing the plans, delegating work load, delegating and following the coordination.

The facilitative strategies are getting support from teachers, being ready for unanticipated events, varying the job, doing things right, valuing one's job, doing the important things by themselves, not considering the job as a burden, working in determined and disciplined manner, creating "we" in the school, distilling people, using political language, and being a team with the vice principal.

The other finding in this study shows that school principals devote most of their time to bureaucratic work. One of the school principals said that as they spend extra time at school, their family life gets affected; therefore, they needed to balance it. In the literature, some suggestions are made on describing how to balance family and work. Zigler (2007) and Blackburn and Womack (2007) advised school principals to pay attention to balance their school and home with a good planning, although the expectations from them are quite high.

In addition to the strategies they use, school principals can use electronic organizers, calendars, and other administrative software. Effective time management will definitely make school principals' lives more balanced, happier, more successful, and stress free.

How effective time management would be reflected upon their leadership behaviors and performances could be explored in depth. Although international academia had published extensively on this matter, national studies are scarce. This study is limited to understanding successful school principals' time management strategies from a qualitative paradigm. More research is needed from qualitative and quantitative paradigms.

**Keywords:** *School principal, time management, elementary school, time management strategies*

Zaman tanımlanırken genellikle onun özellikleri ve işlevleri belirtilmektedir. Scoot (1995) zamanı paha biçilmez bir kaynak olarak görürken, Mackenzie (1989) zamanı eşsiz bir kaynak olarak görmektedir. Zaman belli bir ritimle akan, geri döndürülemez, demokratik bir şekilde paylaşılan, satın alınamayan, biriktirilemeyen, ödünç alınamayan, çalınamayan (Scoot, 1995); yerine yenisi konulamayan (Adair ve Adair, 1996); para gibi toplanamayan, hammadde gibi depolanamayan ancak harcamak zorunda olunan (Mackenzie, 1989) bir kaynak olarak tanımlanmaktadır. Adair ve Adair (1996) zamanın nasıl akıllıca kullanılabilineceğini öğrenmekten daha önemli bir şey olmadığını belirtirken, Scoot (1995) ise zamanın iyi değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamakta, zamanı kontrol etmek için önceliklere odaklanmak, daha sistematik çalışmak, zamanı ve çabayı daha zekice ayarlamak, net hedefler koymak ve bunlara ulaşmak için çaba sarf etmek gerektiğini ifade etmektedir.

Adair ve Adair (1996) zaman yönetiminin diğer unsurlardan ayrı bir bütün olarak görülmemesi gerektiğini; etkili bir işgücü ve verimlilik için gerekli olan unsurlardan yalnızca biri olduğunu vurgulamaktadır. Mackenzie (1989) tıpkı insan ve madde kaynakları gibi zamanın da, çok etkili biçimde değerlendirilebileceği veya boşa harcanabileceğini vurgulamaktadır.

Başaran (2008) zamanın etkili yönetilmemesini, her işgörenin özellikle de yöneticilerin temel sorunlarından birisi olarak görür. İşgören zamanını ne denli etkili yönetirse, işinde o denli etkili olacağını, başka bir deyişle etkili görev yapmanın zamanı etkili kullanmak olacağını ifade etmektedir. Başaran (2008) işgörenin zamanını etkili kullanmasını etkileyen pek çok faktör olduğunu belirtmektedir. Bu faktörler görevin niteliği, örgütün kültürü, işgörenin kişiliği ve ustalığı, iş akımında ve yetke akımındaki işgörenlerin beklentileri ve örgütün yönetim biçimidir.

Zaman yönetiminin önemi tüm yöneticiler için yadsınmamakla birlikte, özellikle mesleğe yeni başlayan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıkları görülmektedir (Lyons, 1993; Beeson ve Matthews, 1991). Beckman (2005) da mesleğe yeni başlayan yöneticilerin karmaşık durumlarla baş etmesi için önerdiği stratejilerden birisi yine zaman yönetimidir. Bununla birlikte zaman yönetimi sadece mesleğe yeni başlayan değil, başarılı okul yöneticilerinin sahip olması gereken önemli becerilerden birisidir. Pashiardis (1998) başarılı okul müdürleriyle görüşme yapmış ve etkili müdürlerin özelliklerini; işine tutkulu, dürüst, özgüvenli; mesleğine derinden bağlı, ülkesinin geleneklerine ve köklerine bağlı, derin düşünen ve sürekli öğrenen, risk almaya istekli ve zamanını iyi yöneten olarak

belirlemiştir. Yıldırım (2009) yaptığı çalışmada ilköğretim müfettişlerinin okul müdürlerinin zamanını etkili yönetme konusunda çok az yeterli gördüklerini, müdürlerin ve müdür yardımcılarının kendilerini tamamen yeterli gördükleri bulgusuna ulaşmıştır. Başaran (2008) örgütte zaman savurganlığına neden olan faktörleri belirtmiştir. Bu faktörler; gereksiz yapılan ve boş laflarla doldurulan toplantılar, boş boğazlığı dayanan ziyaretler, gereksiz yazışmalar, uzun telefon konuşmaları, uzun beklemler, görevin yapılması için seçilen yöntem ve teknolojinin işe yaramazlığı, iletişim bozukluğu, kuyruklar ve işgörenin kişilik özellikleridir.

Zaman yönetimi ile yapılan bazı çalışmalarda da zaman yönetimi stratejilerinin kullanılması (Morford, 2005; Orr, 2005; Lovely ve Smith, 2004; Marshall, 2008) müdürlerin tükenmişlik duygularını azaltmak, zamanlarını etkili yönetmek, etkili liderlik sergilemeleri için önerilmiştir. Bunlar arasında önceliklerin belirlenmesi, yetki devri, ajanda kullanma, doğru zamanda ve uygun şekilde hayır diyebilme ve planlama gibi öneriler yer almıştır.

İlgili alan yazın incelendiğinde, zaman yönetiminin çeşitli değişkenlerle ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalar okul müdürlerinin farklı etkinliklere harcadıkları zaman ile okul çıktıkları arasındaki ilişki (Horng, Klasik ve Loeb, 2010); okul müdürlerinin iş doyumları ve zamanı nereye harcadıkları (Sodoma ve Else, 2009); ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumunu, denetim odağı ve demografik özelliklerinin zaman yönetimi ile ilişkisidir (Yavuz ve Sünbül, 2004).

Okul yöneticilerinin zamanlarını nereye harcadıkları (Kergaard, 1991; Aksoy, 1993; Çelikten, 2004; Marshall, 2008) da zaman yönetimi ile ilişkilendirilen değişkenlerden bir tanesidir. Kergaard (1991) müdürlerin zamanlarının büyük kısmını ofis trafiği, telefon, organizasyon, disiplin işleri aldığını vurgulayarak, müdürlerin zamanı etkili yönetememe nedenlerini de zaman yönetimi için çok elzem olan yeterli personeli sağlayamama, takvim üzerinde günlük planlama yapmama, öncelikleri belirleyememe ve yetkiyi yardımcılara ve diğer personele aktaramama olarak ifade etmiştir. Aksoy (1993) ise genel lise müdürleri ile ilgili yaptığı çalışmada, lise müdürlerinin en çok personelle ilgili işlere, en az da yazı işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir. Okul müdürlerinin, eğitim-öğretimle ilgili işlere personel işlerinden daha az zaman ayırmakta oldukları bulunmuştur. Çelikten (2004) yaptığı çalışmada, müdürlerin en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevini genel yönetim, planlama, gezinti; en az ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkisi gibi etkinliklere ayırdığını belirtmiştir.

Diğer yandan, Taşçıoğlu (2004) özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin yapmaları gereken işlerin bir listesini hazırlama ile zamanı

kullanırken günlük planlar yapma davranışını en sık gösterirken “eve iş götürürüm” davranışını en az göstermekte olduklarını belirlemiştir.

Zaman yönetimi ile ilgili çalışmalara bakıldığında, zaman yönetimini yöneticinin sahip olması gereken bir beceri olarak görenler olduğu gibi (Beckerman, 2005; Lyons, 1993; Pashiardis 1998; Yıldırım, 2009), zaman yönetimin etkili kullanılmasının sonuçları veya zaman yönetimi etkili kullanılırsa olası sonuçları (De Cicco, 1985; Whitaker ve Turner, 2000; Katz, 1990; Cooper, 1988; Beeson ve Mattews, 1991; Aksoy ve Işık, 2008), zaman yönetimi stratejilerinin kullanılması (Morford, 2005; Orr, 2005; Lovely ve Smith, 2004; Marshall, 2008), zaman yönetimi ile ilgili diğer değişkenler (Yavuz ve Sümbül, 2004; Sodoma ve Else, 2009; Horng, Klasik ve Loeb, 2010), okul yöneticilerinin zamanlarını nereye harcadıkları (Kergaard, 1991; Aksoy, 1993; Çelikten, 2004; Marshall, 2008), bazı araştırmalarda okul yöneticilerinin iş ve özel yaşantılarını nasıl dengeleyebilecekleri üzerine (Zigler, 2007; Blackburn ve Womack, 2007) yapılan çalışmalar olduğu görülmüştür. Ayrıca bazı araştırmacılar zaman yönetimini çalışmalarının temel değişkeni olarak ele alırken, bazı araştırmacılar farklı bir değişken üzerine çalışıp zaman yönetimine ilişkin öneriler sunmuşlardır.

Okul yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin özellikle Amerika’da belli bir bilgi birikimini oluşturacak kadar araştırmanın olduğu gözlenirken, Türkiye’de bu alandaki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada öncelikli başarılı okul yöneticilerin zaman yönetimi stratejileri araştırılacaktır. Araştırılacak stratejilerin özellikle mesleğe yeni başlayan yöneticilere ışık tutacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışma meslekte zaman yönetimi konusunda sorun yaşayanlara da katkı sağlayacaktır.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmada üç soruya cevap aranmıştır. Bunlardan ilki, başarılı okul yöneticileri kendi zaman yönetimi stratejilerini nasıl algılamaktadırlar? İkinci soru, başarılı okul yöneticileri zaman yönetiminde hangi stratejileri kullanmaktadırlar? Üçüncü soru, başarılı okul yöneticileri zamanlarını nelere harcamaktadırlar?

### **Yöntem**

Zaman yönetimi üzerine daha önce kapsamlı, betimsel ve derinlemesine araştırmaların yapılmamış olması ve nitel araştırma yönteminin ise belirli bir durumun, onu deneyimleyen kişilerce nasıl yaşandığının ayrıntılı olarak incelenmesine olanak veren bir araştırma yöntemi olması nedeniyle bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Bu çalışmada başarılı okul yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin deneyimleri, yaşantıları ve algıları, onlarla yapılacak görüşmeler sonucunda anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu nedenle, bir nitel araştırma yaklaşımı olan fenomenolojik yaklaşım, araştırmanın yöntemine temel sağlayan yaklaşım olarak kabul edilmiştir. Nitel araştırmada fenomenolojik yaklaşımın temel katkılarından biri, bireylerin deneyimlerini ve dünyayı nasıl algıladıkları ve yorumladıklarını açığa çıkarmasıdır (Patton 1990; Yıldırım ve Şimşek, 2005).

### ***Katılımcılar***

Katılımcılar amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem yöntemi (Patton, 1990; Yıldırım ve Şimşek, 2005) kullanılmıştır. Başarılı okul yöneticileri belirlenmiş ve bunlarla görüşme yapılmıştır. Başarılı okul yöneticileri müfettişlerin denetim raporları ve puanlarına dayanarak belirlenmiştir. Bu okullarda çalışan okul yöneticilerinin okulları müfettişler tarafından sporda, sanatta ve akademik olarak başarılı görülen okullardır. Bu okulun başarılı olmasında bu müdürlerin önemli rolleri olduğu ayrıca müfettişler tarafından ifade edilmiştir. Bu araştırmaya 35 erkek 4 kadın okul müdürü olmak üzere toplam 39 okul müdürü katılmıştır. Araştırmaya katılan müdürlerden 22'si araştırmanın yapıldığı şehrin merkezinde, 17'si taşrada yöneticilik yapmaktadırlar. Yöneticilerin öğretmenlik deneyimlerinin ortalaması 20.6 yıl iken yöneticilik deneyimlerin ortalama 10.7'dir.

### ***Verilerin Toplanması ve Analizi***

Veriler görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeye katılmayanlara açık uçlu sorular gönderilmiş ve e-posta üzerinden araştırmacıya döndürülmüştür. Toplanan veriler elektronik ortama aktarılmış ve kodlanmıştır. Müdürler OM1, OM2, OM3...şeklinde isimlendirilmiştir. Kodlamadan sonra, temalar oluşturulmuş ve o temalar altında da gruplamalara gidilmiştir. Ayrıca vurgulanan konuların kendi içinde sıralanmasını görmek açısından frekansları alınmış ve sıraya konmuştur. Okul müdürleri zaman yönetimi konusunda kullandıkları stratejileri açıklarken birden fazla strateji kullandıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla belirtilen stratejilerin frekanslarının toplamı katılımcı sayısından daha fazladır. Araştırmanın güvenilirliği açısından kodlama yapıldıktan sonra ve bulgular kısmı raporlaştırıldıktan sonra çalışma başka bir eğitim yönetimi öğretim elemanına verilmiş ve metnin kodları gözden geçirilmesi istenmiştir. Ayrıca kodlanan bilgilerin bulgulara doğru yansıtılıp yansıtılmadığı kontrol edilmiş ve diğer araştırmacının önerileri doğrultusunda yeni eklemelere gidilmiştir. Bunlara ek olarak, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği için bulgular katılımcı ifadeleriyle desteklenmiştir.

## Bulgular

*Başarılı okul yöneticileri zaman yönetimi açısından kendilerini nasıl algulamaktadırlar?*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden beşi yani yaklaşık sekizde biri zamanı etkili yönetemediklerini, zamanı yönetememe nedenleri arasında beklenmedik işlerin çıkması, iş yüklerinin fazla olmasına ve farklı rollerinin olmasına bağladıkları aşağıdaki alıntılarda ifade etmişlerdir.

*Zaman yönetimi konusunda kendimi her zaman denetleyemiyorum, ancak yapılacak işleri iş takvimi dışında da masama küçük notlar alarak sürdürüp zamanımı karıştırmamaya çalışırım. Özellikle teneffüsleri öğrenci ve öğretmen arkadaşların zamanı olarak ayırmaya çalışırım (OM33).*

*Zamanı yönetme konusunda kendimi başarılı saymıyorum. Mümkün olduğunca zamanı iyi kullanmaya çalışıyorum (OM, 35)... Zamanı verimli ve planlandığı şekilde yürütmek genelde imkânsız. Hiç ummadığınız bir anda ve sizin yapmamız gereken işler varken toplantıya çağırıyoruz (OM21).*

*Zamanı yönetmeye çalışıyoruz. Çok da iyi yönetemiyoruz. İş yükünün ağırlığı altında eziliyoruz. Yerine göre hem kaloriferci, hem hizmetli, hem muhasebeci, hem yönetici, ekonomist, santral elemanı olmak durumunda kalıyoruz (OM, 38).*

Okul yöneticilerinden zamanı etkili yönettiklerini belirtenlerin kullandıkları zaman yönetimi stratejilerine bakıldığında da aslında bunların da zamanı yönetemedikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanlar yöneticilerin 12'si hafta sonu ve mesai dışında okulda kalıp çalıştıkları görülmektedir Yani neredeyse dörtte biri de zamanı yönetememektedir. Bu yöneticilerin sabah erkenden geldikleri, yemek zamanlarını işe ayırdıkları, akşamları kalıp çalıştıkları ve özellikle hafta sonları okulda kalıp işleri bitirmeye çalıştıkları aşağıdaki ifadelerde yer almıştır.

*Kendi özel zamanlarımızdan da bazen feragat etmek zorunda kalıyoruz (OM6)... 8-5 mesaisi yapmayız, çoğunlukla 6.30'a kadar ve hafta sonları okulda çalışmalarımızı yaparız (OM7).*

*Zaman yetmiyor. Hafta sonları ve akşamları, yani iş dışı zamanlarımda da okulda kalır ve işleri yetiştirmeye çalışırım (OM17, OM37).*

*Herkesten erken gider, çalışmalara hazırlık yaparım, okulu dolaşırım, eksikleri tespit ederim, öğretmen olarak derslere de girdiğim için dersleri aksatmamak için büro işlerinin bir kısmını okulda yapamam eve getirir evde yaparım. Genelde işleri biriktirmem, öğle aralarında, uzun teneffüste işleri yapmaya çalışırım(OM18) .*



*Cumartesi Pazar günü bile okulda oluyorum... Eksiklerimi tamamlıyorum. Mesai saatlerimde hep okuldayım. Öğle aralarını da okulda geçiriyorum. Akşamları 7'de eve giderim...(OM37).*

*Başarılı Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Zaman Yönetimi Stratejileri*

Okul yöneticilerinin yaklaşık yarısı (22 müdür) okul yönetiminde başarılı zaman yönetimi stratejileri kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu stratejilerin büyük çoğunluğunun *doğrudan* zaman yönetimine yönelik stratejiler (Mackenzie, 1989; Adair ve Adair, 1996; Başaran, 2008) iken diğerlerinin zaman yönetimini *kolaylaştırıcı* stratejiler olduğu görülmektedir. Bu stratejilerin daha çok yönetsel beceriler olduğu görülmektedir. Tablo 1'de bu stratejiler yer almıştır.

Tablo 1

*Başarılı Okul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Stratejileri*

Doğrudan stratejiler	f	Kolaylaştırıcı stratejiler	f
Planlama	18	Öğretmenlerden destek almak	2
İş bölümü	13	Beklenmedik olaylara hazırlıklı olma	2
İşi zamanında yapmak	10	İşi çeşitlendirme	1
Yetki devri	8	Doğru iş yapmak	1
Öncelikleri belirlemek	5	İşine önem vermek	1
Yapılan işi takip etmek	3	Önemli işleri kendisinin yapması	1
İşleri önem sırasına koymak	3	İşi yük olarak görmemek	1
Açık bir iletişim kurmak	3	Kararlı ve iş disiplini içinde çalışmak	1
Ajanda kullanmak	2	Takım ruhu yaratmak	1
Planlamayı değerlendirmek	1	Yapılan işleri takdir etmek	1
İş yükü dağılımı yapmak	1	Politik bir dil kullanmak	1
Koordinasyon sağlama	1	Md. Yardımcısıyla iyi anlaşma	1
		İş disiplini	1

Yukarıdaki tabloya bakıldığında yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki öncelikli stratejileri planlamadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısına yakını planlama yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu stratejiyi iş bölümü, işi zamanında yapmak, yetki devrinde bulunmak, yapılan işi takip etmek, işleri önem sırasına koymak, açık ve net bir iletişim sağlamak, ajanda kullanmak, planlamayı değerlendirmek, iş yükü dağılımı yapmak ve koordinasyonu sağlamak takip etmektedir. Okul yöneticilerinin kullandıklarını ifade ettikleri diğer stratejiler zaman yönetimini kolaylaştıran dolaylı stratejiler olarak görülmüştür. Bu stratejiler, öğretmenlerden destek almak, beklenmedik olaylara hazırlıklı olmak, işi çeşitlendirme, doğru iş yapmak, işine önem vermek, önemli işleri yöneticilerin kendilerinin yapması, işi yük olarak görmemek, kararlı ve iş disiplini içinde çalışmak, biz yaptık duygusu yaratmak, yapılan işleri takdir etmek, politik dil kullanmak, müdür yardımcısıyla iyi anlaşma yapmak ve iş disiplindir.

Başarılı okul yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin ilk beş stratejisinin planlama, iş bölümü, işleri zamanında yapmak, yetki devri ve öncelikleri belirlemek olduğu görülmektedir. Bu stratejilerin nasıl vurgulandığı okul müdürlerinin ifadeleriyle aşağıdaki ifadelerde yer almıştır.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında okul müdürleri öncelikli olarak zaman yönetimi ile ilgili olarak *planlama* yaptıklarını “*İyi ve etkili bir planlama yapıyorum (OM1, OM2, OM6, OM13, OM16, OM22, OM25, OM28, OM30)*”, şeklinde ifade ederken bir grup okul müdürü de ne zaman plan yaptıklarını da “*Yapılacak işleri yardımcımınla beraber sabah planlarız (OM8)*”, “*Yıllık çalışma planı (OM11)*”, “*Geceleri evde planlama yapıyor sabah her arkadaşımın yapabileceği yardımları alıyor böylece eğitim öğretim yanında yoğun idari işleri vaktinde bitirebiliyorum (OM12)*”, “*Planlamaya ve programlı çalışmaya özen gösteririm (OM13)*”, “*Her zaman planlı olmaya çalışırım. Yıllık dönemlik ve aylık planlamalar yaparak çalışırım ve her zaman ara değerlendirmeler yaparak planlamanın neresinde olduğuma bakarım (OM15)*” ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri zaman yönetimi konusunda ikinci olarak *iş bölümünü* vurgulamışlardır. Okul müdürleri iş bölümüne yönelik olarak görüşlerini aşağıdaki şekilde vurgulamışlardır.

*Müdür yardımcısıyla iş paylaşımı yapıyoruz (OM1).*

*İş bölümü yapıldığında okulda iş yükü kalmıyor. Herkese ne kadar sorumluluk o kadar yetki. O zaman bir müdür bir müdür yardımcısı fazla geliyor bence. Öğretmen derse giriyor. Müdür yardımcısı gelen yazılara cevap verip sosyal faaliyetleri takip ediyor. Hizmetli okulu temizliyor. Okul aile birliği malzemeleri tedarik ediyor. Bende kontrol*

*edip eksiklikleri gideriyorum. Arada bir muhtarlar, milli eğitim, servisler arasında kalan işleri takip ediyorum. Güven vererek yetki ve sorumluluğu paylaştığım formasyon almış öğretmen arkadaşımın başına nöbetçi mi gerekli (OM16).*

*Çok çalışarak emrimdekilerle iş bölümü yaparak (OM22).*

*Okulumda işlerin yapılmasında mutlaka işbölümü yaparım. Kimin neyi nasıl yapacağını herkes bilir. Zamanı bellidir (OM36).*

*İşlerin bazılarını da ilgileri alanında öğretmen arkadaşlarla paylaşıyoruz (OM31).*

Araştırmaya katılan başarılı okul müdürleri aynı zamanda işi zamanında yapmayı zaman yönetimi açısından önemli görmekte-dirler. Buna ilişkin yönetici görüşleri aşağıda yer almaktadır.

*Çalışanların görev alanlarındaki iş ve işlemleri yerinde ve zamanında yapmaları önemli (OM6).*

*... Ayrıca yapılması gerekenleri başlıklar halinde kısa kısa notlar alarak her işi zamanında yapmaya çalışıyorum (OM25).*

*Günü gününe her şeyi yapmak aksatmamak gerekir (OM27).*

*Bir de işleri zamanında biriktirmeden yapmaya çalışırım (OM28).*

*Günlük işleri günlük yaparsak, zamana bırakmazsak işler kendiliğinden çözülür (OM29).*

*Birde bu günün işini yarına bırakma atasözü her zaman rehberim olmuştur. Asla işlerimiz birikmez (OM36).*

*Genelde işleri günlük, iş takvimine uygun sarkıtmadan yapma gayreti içerisinde olurum, tüm çalışanlarımdan da bunu isterim (OM39).*

Başarılı okul yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda sık kullandıkları stratejilerden birisi de yetki devridir. Okul müdürlerinin yetki devrine ilişkin görüşlerini aşağıda yer alan ifadelerle belirtmişlerdir.

*Okulun işlerini gezi, kermes, yılsonu etkinliği gibi çalışmalarını öğretmenlere veriyoruz onlar velileri organize ederek çalışmalarını yürütüyorlar. Bizi sonuçtan haberdar ediyorlar (OM1)... Güven vererek yetki ve sorumluluğu paylaştığım formasyon almış öğretmen arkadaşımın başına nöbetçi mi gerekli (OM16).*

*Her şeyi ben yapacağım diye düşünmek yerine astlarıma, velilere sorumluluk ve yetki veriyor ve takip ediyorum. Herkes kendi görevini yaptığında işleri iyi gidiyor. Eksik ya da aksama olduğunda ben müdahale eder ve yardımcı olurum (OM2).*

... İşlerin çoğunu komisyonlara ve müdür yardımcılara bırakırım. Önem arz eden hassas konu ve yazışmaları bizatihi kendim yaparım (OM14)... Okuldaki paylaşımcı yönetim, yöneticinin yükünü her zaman azaltır. Çok yoğun dönemlerde diğer arkadaşlarımızda yardımcı olmaktan kaçınmazlar (OM15).

Başarılı okul yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda uyguladıkları stratejilerden birisi de önceliklere önem verme stratejisidir. Bu konuda okul müdürleri yıllık, aylık ve günlük planlarının olduğunu, beklenmedik durumlara karşı B planları olduğunu, önce yapmaları gereken işleri tasarladıklarını ve öncelikleri sıraya koyduklarını; "Yapılması gereken önceliklerimiz var. Yıllık, aylık, günlük olarak belirleriz. Onları yaparız. Olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı oluruz, bir B planımız vardır (OM7)", "Öncelikli yapılması gereken işleri sıraya koyarım (OM14)", "İlk önce neler yapmam gerektiğini tasarlıyorum (OM31)" şeklinde belirtmişlerdir.

#### *Okul Yöneticilerinin Yaptıkları İşlere Göre Zaman Dağılımları*

Okul müdürleri zamanlarını en fazla neye kullandıklarını da açıklamışlardır. Okul yöneticileri zamanlarının büyük çoğunluğunu aslında eğitim öğretime ayırmak istediklerini ancak zamanlarını teknolojik bakım ve onarım, fiziki mekân sorunlarının giderilmesi, bürokrasi, kırtasiyecilik işlerine ayırmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

... Eğitim öğretim için daha çok vakit ayırmam gerekirken daha az ayırdığımı düşünüyorum. Teknolojik bakım onarım ve donatıma daha çok vakit ayırdığım için, öğretim liderliğimi tam yapamıyorum... Teknik donanım, ısıtma (kalorifer tamiri), bilgisayar arızası, elektrik tesisat sorunu, su sorunu, gibi fiziki sorunlarla uğraşırken öğretim faaliyetlerine zaman ayırmakta güçlük çekiyor. Oysa bu fiziksel sorunlarla yönetici uğraşmamalı (OM2).

... Ben zamanımın yaklaşık % 70'ini okulun fiziki olanaklarını iyileştirmeye ayırdım, % 30'unu eğitim öğretimi iyileştirmeye ayırdım (OM4).

... Eğitim öğretime ayırdığımız zaman diğer işlere göre oranlayacak olursa % 25 seviyesinde kalır, aslında eğitim öğretim işlerine gerekli zamanı ayıramıyoruz. Daha fazla zaman ayırsak demek ki başarılarımız çok artacak (OM7).

... İş yükümüzün % 80'ini bürokrasi, evrak takibi, yazışmalar oluşturuyor, eğitim öğretime daha fazla zaman ayırmak gerekiyor ama yeterince ayıramıyorum. Öğrencilerle beraber olmaya yeterince vakit ayıramıyorum (OM8).

Okul müdürleri ifadelerinde zamanlarını aslında eğitim-öğretim faaliyetlerine ayırmak istediklerini ancak zamanlarını daha çok fiziki olanakların iyileştirilmesi, bürokratik evraklar, yazışmalar ve teknik donanımı tesisat tamire ayırmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunların çözümü içinde yöneticiler bazı öneriler getirmişlerdir.

*Öğrenci mevcutları, fiziki kapasite, bakımından uluslararası bir standart olmalıdır. Salonların, laboratuvarların işlek ve kullanılır halde olması için tüm okullarda araçların hazır olması gerekir. Öğrenci mevcutlarına bir standart getirilmelidir. Hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına uygun yapılması gerekir (OM2).*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden birisi okul idaresi ile ilgili işlere ekstra zaman ayırmalarının aile ilişkilerine zarar verdiğini ve bunu dengelemek gerektiğini aşağıdaki ifadelerde belirtmişlerdir.

*Vizyonumuz paylaşımcı olduğu için zamanı ve görevleri dağıttım bunun için zaman yönetimi konusunda bir sıkıntı duymuyorum. Ancak tek engelim aileme yeterince zaman ayıramamam. Bunu da yavaş yavaş aşmaya başladım (OM19).*

### **Sonuç ve Tartışma**

Başarılı okul yöneticilerinin yarısına yakını zamanlarını yönetme konusunda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden sekizde biri doğrudan zaman yönetimi konusunda sorun yaşadığını ifade ederken, mesai saatleri dışında zamanının çoğunluğunu okulda geçirmek zorunda kalanlarda katılımcıların üçte birinden daha fazladır. Dolayısıyla başarılı okul yöneticilerin yarısına yakını zaman yönetimi konusunda sorun yaşamaktadırlar. Cooper (1988) başarılı lise müdürleriyle yaptığı araştırmada onların meslekteki stres kaynakları ve bu streslerle nasıl baş ettiklerini araştırmıştır. Müdürler meslekleriyle ilgili olarak en fazla göreve yönelik fazla etkinliklerin onları strese soktuğunu, baş etme stratejilerinden birisinin de işi eve götürme olduğu görülmüştür. Aslında bu zaman yönetimi stratejisi değil müdürlerin zamanlarını iyi yönetemedikleri için streslerini azaltmak için yaptıkları bir baş etme tekniğidir. Cooper (1988) da araştırmanın sonunda okul müdürlerinin stresle baş etmek için iyi planlama yapmaları ve zamanlarını yönetmelerini önermiştir.

Bu çalışma kapsamında yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda birden fazla strateji kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları stratejiler doğrudan ve kolaylaştırıcı (dolaylı) olarak zaman yönetimini etkileyen stratejiler olarak

iki grup halinde ele alınmıştır. Doğrudan stratejilerin en başında planlama gelmektedir. Bu stratejiyi iş bölümü, işi zamanında yapmak, yetki devrinde bulunmak, yapılan işi takip etmek, işleri önem sırasına koymak, açık ve net bir iletişim sağlamak, ajanda kullanmak, planlamayı değerlendirmek, iş yükü dağılımı yapmak ve koordinasyonu sağlamak takip etmektedir. Bu araştırma sonuçları literatürdeki zaman yönetimi ile yapılan bazı çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmaların bazılarında zamanın etkili kullanılması konusunda önceliklerin belirlenmesi, yetki devri, ajanda kullanma, doğru zamanda ve uygun şekilde hayır diyebilme ve planlama gibi önerilere yer verilmiştir (Morford, 2005; Orr, 2005; Lovely ve Smith, 2004; Marshall, 2008). Aksoy (1993) genel lise müdürleriyle yaptığı araştırmanın sonucunda müdürlerin zamanı etkili yönetebilmeleri için okul müdürlerinin görevlerini paylaşacak yeterli personel istihdamının gerçekleştirilmesi, müdürlerin eğitim-öğretim işlerinde daha etkin kılınması, müdür yardımcılarının yöneticilik eğitimine katılmalarını sağlanması, okul müdürlerinin zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmesinin sağlanması, zaman kullanımının değişik eğitim kurumlarında ve değişik kademeler için gözlem tekniği de kullanılarak araştırılmasını önermiştir.

Başarılı okul yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda belirttikleri stratejiler zaman yönetimini dolaylı olarak etkili kılan stratejiler olarak gruplanmıştır. Bu stratejiler, öğretmenlerden destek almak, beklenmedik olaylara hazırlıklı olmak, işi çeşitlendirme, doğru iş yapmak, işine önem vermek, önemli işleri yöneticilerin kendilerinin yapması, işi yük olarak görmemek, kararlı ve iş disiplini içinde çalışmak, biz yaptık duygusu yaratmak, yapılan işleri takdir etmek, politik dil kullanmak, müdür yardımcısıyla iyi anlaşma yapmak ve disiplinli olmaktır.

Bu araştırmadaki diğer bir sonuçta okul yöneticilerinin zamanlarının büyük çoğunluğunu bürokratik işlere ayırmak zorunda kaldığıdır. Trump (1986) ortaöğretim okullarında çalışan müdürlerin en önemli rollerinin öğretimsel liderlik olmasına rağmen, bu görevi başarıyla yerine getiremediklerinden yakınmaktadır. Yaptığı araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini engelleyen faktörlere bakmış ve bunların başında öğrencilerin disiplin problemlerine zaman harcama, ikincisi de öğretmenlerin öğretimdeki gelişmelere karşı dirençlerinin olduğunu bulmuştur. Ancak bu çalışmada öğretimsel liderliğe daha zaman ayırmak isteyen okul yöneticilerinin beklentilerinin tersi bir bulgunun varlığı gözlenmektedir. Horng, Klasik ve Loeb (2010) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin farklı etkinliklere harcadıkları zaman ile okul çıktıkları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgütsel yönetim için harcanan

zamanla okul çıktıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak, öğretimsel etkinliğe harcanan zamanla öğrenci başarısını artırma boyutunda bir ilişki görülmemiştir. Bazı durumlarda öğretmen ve veli değerlendirmelerde negatif bir durum olduğu gözlenmektedir. Aksoy ve Işık (2008) okul yöneticilerinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme rolünü diğer rollere göre daha alt düzeyde gerçekleştirilen bir rol olarak bulmuştur. Aksoy (1993) yaptığı çalışmada müdürlerin çoğunluğunun “yetenekli eleman yokluğunu”, “birden fazla iş yüklenmeyi”, “toplantıların gereksiz uzamasını”, “fiziksel ya da zihinsel yorgunluğu” birinci derecede engel olarak görmüşlerdir. İkinci derecede zamanı etkili kullanmayı engelleyen etken olarak “okunacak belgelerin çokluğu” görülürken; “günlük işlerde izlenecek yönergelerin olmayışı”, “gürültü”, “sekreter olmayışı”, “günlük plan yapmama” etkenlerinin engelleyici olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden birisi okul idaresine ekstra zaman ayırmalarının aile ilişkilerine zarar verdiğini bunu dengelemek gerektiğini vurgulamıştır. Okul yöneticileri ile ilgili bazı araştırmalarda okul yöneticilerinin iş ve özel yaşantılarını nasıl dengeleyebilecekleri üzerine de görüşler ifade edilmiştir. Zigler (2007) ve Blackburn ve Womack (2007) okul müdürlerinden beklentilerin ve taleplerin artmasının onların yaşantılarını olumsuz etkilediğini ancak onların yaşamlarını dengede tutmaları gerektiğini onun içinde işlerinde dengesizlikler içinde bile anlam aramalarını, yaşamdan zevk almalarını ve işle özel yaşam arasında zamanlarını iyi planlayarak denge kurmaları istenmiştir.

Literatürde okul yöneticilerinin zamanlarını etkili yönetmeleri onların başarılarını artıracığı veya işlerini daha etkili yapacağına yönelik görüşler ve araştırmalar (De Cicco, 1985; Whitaker ve Turner, 2000; Katz, 1990; Cooper, 1988; Beeson ve Mattews, 1991) olduğu gibi yöneticinin sahip olması gereken bir beceri olarak görenler de (Beckerman, 2005; Lyons, 1993; Pashiardis, 1998) bulunmakla birlikte, bu araştırmadaki başarılı okul yöneticilerinin sadece yarısından biraz fazlası zaman yönetmede etkin olduklarını ve strateji kullandıklarını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları tekniklerin dışında, son yıllardaki bilgi ve iletişim teknolojilerdeki gelişmeler de dikkate alınarak, elektronik örgütleyiciler, takvimler, hatırlatıcılar ve programlar kullanılmalıdır. Zamanın etkili kullanılması okul müdürlerinin işlerinde mutlu, başarılı olmasına ve daha dengeli ve stressiz bir yaşam kurmalarına sebep olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin zamanlarını etkili yönetmelerinin onların liderlik davranışlarına nasıl yansıtacağı, zaman yönetimi eğitimlerinin müdürlerinin performanslarına nasıl etki edeceğinin çalışılması gerekmektedir.



Yurt dışında yapılan çalışmalarda bu alanda belli bir bilgi birikimi oluşmasına rağmen ülkemizde ulaşılan araştırmaların bilgi oluşturmada çok sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu araştırma sadece başarılı okul müdürlerinin zamanı nasıl yönettiklerini açıklamaya çalışan nitel bir çalışmadır ve araştırmanın doğası gereği genellemelere izin vermemektedir. Alana katkı yapması bakımından daha fazla nitel ve nicel araştırmalara ihtiyaç vardır.

### Kaynaklar/References

- Adair, J. ve Adair, T. (1996). *Zaman yönetimi*. Ankara: Öteki.
- Aksoy, N. (1993). *Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Beckerman, L. (2005). Building blocks for the new principal. *Principal Leadership*, 5(5), 43-46.
- Blackburn, B. R., & Womack, J. W. (2007). From vision to reality: Leading a balanced life. *Principal Leadership*, 7(8), 34-37.
- Cooper, L. W. (1988). Stress coping preferences of principals. *NASSP Bulletin*, 72(509), 85-87.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- De Cicco, J. M. (1985). *What is effective management?*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Association of Secondary School Principals (69th, New Orleans, LA, January 25-29). ED257177
- Horng, E. L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 491-523.
- Katz, M. (1990). *The administrative needs of Georgia's schools: A 1989 survey of principals with comparisons by elementary or secondary, size/socioeconomic status, cost per child, and RESA*. ED323603
- Kergaard, D. (1991). Time management: Handling it all. *NASSP Bulletin*, 75(533), 30-32.
- Lovely, S., & Smith, S. (2004). Selective abandonment: How and when to say no. *Principal Leadership*, 5(3), 35-38.
- Lyons, J. E. (1993). Perceptions of beginning public school principals. *Journal of School Leadership*, 3(2), 186-202.
- Mackenzie, R. A. (1989). *Zaman tuzağı* (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgı.
- Marshall, K. (2008). The big rocks: Priority management for principals. *Principal Leadership*, 8(7), 16-22.
- Morford, L. M. (2005). Three tools to get you organized. *Principal Leadership*, 5(5), 24-27.



- Orr, K. (2005). Plying every position. *Principal Leadership*, 6(4), 29-31.
- Pashiardis, P. (1998). Researching the characteristics of effective primary school principals in Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 26(2), 117-130.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. USA: Sage.
- Scoot, M. (1995). *Zaman yönetimi*. İstanbul: Rota.
- Sodoma, B., & Else, D. (2009). Job satisfaction of Iowa school principals. *The Rural Educator*, 31(1), 10-18.
- Taşçıoğlu, N. (2004). *Özel eğitim okulları yöneticilerinin zaman yönetimi davranışları (Ankara ili örneği)* (Yüksek lisans projesi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Trump, J. M. (1986). *What hinders or prevents secondary school principals from being instructional leaders?* ED284365
- Whitaker, T., & Turner, E. (2000). What is your priority? *NASSP Bulletin*, 84(617), 16-21.
- Yavuz, M. ve Sünbül, A.M. (2004). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumunu, denetim odağı ve demografik faktörlerin zaman yönetimiyle ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(18), 367-380.
- Yıldırım, N.(2009). Denetim sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin değerlendirilme formu üzerine değerlendirme. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 199-212.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Zigler, T. (2007). No such things as balance. *Principal Leadership*, 7(8), 30-32.

**İletişim/Correspondence:**

Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun  
Başkent Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Ankara  
e-posta: akbabas@baskent.edu.tr

Received: 06/05/2011  
Revision received: 26/11/2011  
Approved:28/11/2011