

İlkokul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi*¹

The Investigation of Primary School Administrators' Views on Time Management

İsrafil Şahin²
Emine Gümüş³

Extended Abstract

Introduction

The aim of this study is to investigate the views of primary school administrators about time management considering the variabilities whether they have enough time or not to fulfill their duties on education, educational status, their school administration duties, seniority, their levels of reading journals related to using time effectively. Nowadays, successful managers are considered to use time effectively. In the school settings, school administrators who manage educational institutions are required to strive for maximum success by managing their personal and organizational time effectively. In particular, effective use of time is very important for school organizations which have a fundamental responsibility of transferring information to the young generation. School administrators who have important duties and responsibilities about developing successful students via quality education are required to use their time effectively and rationally. It should be noted that

¹ Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Emine Gümüş danışmanlığında yürütülen İsrail Şahin'in "İlkokul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezinden (2014) türetilmiştir

² Öğretmen, Ahmet Haşhaş İlkokulu, Selçuklu, Konya

³ Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi, Konya [Sorumlu yazar]

administrative success depends on administrators' effective use of time in their organizations (Aşık-Akşit, 2008).

Method

The research sample consisted of 240 primary school administrators (school principals, head vice principals and vice principals) working in Karatay, Selcuklu, and Meram in Konya. In the study, to investigate the views of primary school administrators about time management, the scale of "Administrators' views regarding the implementations of using time effectively" which was developed by Demir (2003) was used. The collected data was analyzed by using SPSS 15.0. In analysing data, t- test and one- way analysis of variance (ANOVA) were used.

Findings (Results)

Research findings indicate that the opinions of administrators related to using time effectively are generally at "high" level. According to the findings, it seems that the administrators pay significant attention to manage time effectively; especially they pay much more attention to filing system, correspondence and meeting/interview hours which are given great importance by top-level administrators, inspectors, and legislation. On the other hand, it has been observed that school administrators rarely face with obstructive behaviours; the most encountered obstructive behaviours are perception of lack of time, lots of personal requests and a constant pass-through among the works and duties to be done. Therefore, it can be said that obstacles to the efficient use of time are not seen as important problems by the school administrators. The findings of the study also show that the administrators who read journals or publications related to time management use time more effectively than those who do not read such publications. At the same time, it is observed that school principals use time more effectively than vice principals, and more experienced administrators use time more effectively compared to novice administrators. However, level of education found to be not significant for administrators' time management. Finally, the administrators who can't find enough time to perform their educational duties have stated

that they encounter too much obstructive factors about the efficient use of time compare to ones who have enough time for educational duties.

Conclusion and Discussion

The findings of the research show that administrators generally pay attention to use time effectively. However, it is observed that the most important priorities of school administrators are managerial works such as filing system, managing meetings, and paper work. Also, according to the findings, it is given less attention to identify long term plans, read books about the profession, delegate of the authority by school administrators. The findings of the study also indicate that reading articles or books about effective time management has a positive effect on administrators' effective time management behaviors. In this study, it is emphasized that school administrators who read publications about time management use time more effectively than the administrators who do not. Therefore, it could be suggested that practicing and aspiring school administrators might be provided with access to relevant publications and in service training opportunities to improve their time management skills.

Keywords: Time, Time Management, Primary School Administrators.

Öz

Bu araştırmanın amacı, ilkököl yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan 240 ilkököl yöneticisinin (okul müdürleri, müdür yardımcıları ve müdür yardımcısı) görüşleri alınmıştır. Verilerin toplanması amacı ile Demir (2003) tarafından geliştirilen "Yöneticilerin Çalışma Zamanlarını Etkili Kullanmaya Yönelik Uygulamalara İlişkin Görüşleri" adlı ölçek kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde; yöneticilerin zamanı etkili kullanmaya ilişkin görüşlerinin genel olarak "çok" düzeyinde olduğu ve zamanı etkili kullanmaya özen gösterdikleri; üstlerinin, mevzuatın ve denetçilerin özellikle önem verdikleri dosyalama sistemi, yazışma ve toplantı/görüşme saatlerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Engelleyici davranışlarla nadiren

karşılaştıkları; en fazla karşılaşılan engelleyici davranışların zaman yetersizliği algısı, özel ricaların çokluğu ve yapılacak işler arasında sürekli bir geçişkenliğin olduğu gözlemlenmiştir. Müdür görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılara; zaman yönetimi yayınları okuyanların okumayanlara göre zamanı daha etkili kullandıkları bulgusu elde edilmiştir. Ancak, okul yöneticilerinin eğitim düzeyi ile yöneticilerin zamanı etkili kullanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Son olarak, eğitim-öğretim görevlerini yerine getiremeyen yöneticiler zamanı etkili kullanma konusunda daha fazla engelleyici durumla karşılaştıkları görüşünü belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, İlkokul Yöneticileri.

Giriş

Günümüzün hızla küreselleşen dünyasında, gerek okul gerekse okul müdürlerinin rolleri giderek değişmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, okul müdürünün rollerinin önemli oranda değiştiğini, rol yelpazesinin çeşitlendiğini ve iş yükünün arttığını ortaya koymaktadır (Balyer, 2012). Şüphesiz okullardaki yönetim faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, okul müdürlerinin bu faaliyetlere yeterince önem vermesi ve yeterli zaman ayırması ile ilişkilidir. Bunun yanında, bir okul müdürünün yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmenin yanı sıra bir öğretimsel lider olması gerektiği iddiası kabul görmektedir (Ada ve Gümüş, 2012; Bellibaş, 2015; Gümüşeli, 1996; Yörük ve Akdağ, 2010). Etkili okulun yöneticisi, öğretim sorunları ile yakından ilgilenen ve zamanının önemli bir kısmını öğretim ile ilgili konulara ayıran bir öğretim lideri olarak tanımlanmaktadır (Balci, 2002).

Günümüz okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olarak görev yapmalarına ilişkin beklentilerin her geçen gün artmasına karşın sürekli büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasi, merkeziyetçi eğitim sistemi, çeşitlenen okul ihtiyaçları gibi etkenler nedeniyle Türkiye'deki okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yeterince gerçekleştiremedikleri gözlenmektedir (Aksoy ve Işık, 2008; Gümüş ve Akçaoğlu, 2013). Yönetim faaliyetlerini aksatmadan yerine getiren ve aynı zamanda iyi bir

öğretim lideri olmayı hedefleyen bir yöneticinin sınırlı zamanı iyi kullanarak, artan zamanı öğretim işlerinde kullanması gerekmektedir (Gümüşeli, 1996). Bu kapsamda, “kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme” davranışı okul yöneticisinin göstermesi gereken öğretimsel liderlik davranışları arasında sayılmaktadır (Çelik, 2012). Ancak, mevcut okul müdürlerinin zaman yönetimi konusunda problemler yaşadıkları da bilinen bir durumdur (Aksoy, 1993; Akçay ve Başar, 2004; Alkan, 1999; Altun, 2011).

Başarılı yöneticilerin zamanlarını iyi kullanan yöneticiler olduğu alanyazında ifade edilmektedir (Beckerman, 2005; Drucker, 1994; Smith, 1998). Eğitim kurumlarını yöneten okul yöneticilerinin de kişisel ve örgütsel zamanlarını iyi yöneterek maksimum başarı için gayret göstermeleri gerekmektedir. Özellikle temel işlevi bilginin genç kuşaklara aktarılması olan okul örgütleri için zamanın etkili kullanılması çok önemlidir. Kaliteli bir eğitim ile başarılı nesillerin yetiştirilmesinde önemli görev ve sorumlulukları olan okul yöneticilerinin zamanlarını en etkili şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki yönetsel başarı, önemli ölçüde yöneticilerin zamanı etkili ve verimli kullanmalarına bağlıdır (Aşık-Akşit, 2008).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mevcut çalışmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırma 2013-2014 öğretim yılında Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan ilkokul yöneticileri ile yürütülmüştür. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar cevaplanmaya çalışılmıştır.

1. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya yönelik davranışları ve engelleyici davranışları ne düzeydedir?
2. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya yönelik davranışları ve engelleyici davranışları;
 - a. Eğitim durumu b. Görev türü c. Kıdem (Hizmet yılı)değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya yönelik davranışları ve engelleyici davranışları “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya yönelik davranışları ve engelleyici davranışları “eğitim-öğretimle ilgili görevleri yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Zamanlarının büyük bir kısmını eğitim faaliyetleri ile ilgilenecek geçirmesi beklenen okul yöneticileri, alan-yazında mevcut olan birçok çalışmada da görüldüğü üzere zaman yönetimi konusunda problemler yaşamaktadır (Akbaba- Altun, 2011; Aksoy, 1993; Alkan, 1999; Akçay ve Başar, 2004; Habacı, 2013; Süsin, 2012). Dolayısıyla bu çalışma, okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonuçlarının politika yapıcılara yol gösterebileceği ve ilgili literatüre bilimsel katkı sağlayacağı, ayrıca ortaokullar ile ortaöğretim düzeydeki okulların yöneticileri üzerinde yapılacak benzer çalışmalar için de kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Yöneticiler

Örgütsel verimliliğin vazgeçilmez şartlarından birisi, zamanın etkili olarak yönetilmesidir. Zaman, başarılı bir yönetimin en önemli unsuru olarak yönetim sürecinin tüm aşamalarında ve tüm fonksiyonların akışında etkili bir rol oynamaktadır (Gürel, 2004). Zamanın etkili kullanılması gereksinimi, yönetim literatüründe “zaman yönetimi” kavramını ortaya çıkarmıştır (Öktem, 1993; Özçelik, 2006). Yöneticilerin zaman konusundaki duyarlılıklarının, çalıştıkları örgütleri ve çalışanlarını da etkileyeceği varsayımıyla “zaman yönetimi” kavramı genellikle yöneticiler ile ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda, zaman yönetimi konusundaki duyarlılıkları, yöneticileri birbirinden ayıran en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Erdem ve Kaya, 1998; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

Mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden birinci derecede sorumlu olan

yöneticilerin, zaman yönetimine önem vermeleri gerekmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2002; Sökmen, 2012). Yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki başarılarının, hem kendi kariyerleri hem de örgütlerin geleceği açısından önemi açıktır. Ancak, günümüzde neredeyse tüm yöneticiler zamanlarının yetmediğinden, işleri bitiremediklerinden yakınmaktadırlar (Açıkalın, 1998). Drucker (2007) ise, etkin yöneticilerin işe başlarken öncelikle zamanlarını ele aldıklarını, takiben zamanlarını yönetmeye ve zamanlarıyla ilgili üretken olmayan talepleri ortadan kaldırmaya çalıştıklarını belirtmiştir. İyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlikleri olan kişilerdir. Etkin yöneticiler, işe başlamadan önce plan ve program yaparak çalışmalarını bazı öncelikleri dikkate alarak düzenlerken, zamanı iyi kullanmayan yöneticiler ise işlerini belirtilen sürede bitirememekte, bu durum ise üzerlerinde baskı oluşturmaktadır (Açıkalın, 1998; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

Eğitim Örgütlerinde Zaman Yönetiminin Önemi

Hayatın her aşamasında etkili olan zaman kavramı günümüzde eğitim örgütlerini de etkilemeye başlamıştır (Özçelik, 2006). Okullar, gündelik faaliyetlerini belirli zaman dilimleri içinde gerçekleştirmek durumundadır. Bütün kurumlar için söz konusu olan zamana bağımlılık, okullar için de yasal temellere dayandırılmıştır. Dolayısıyla, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler yoğun bir zaman baskısı altında çalışmalarını sürdürmektedirler (Karlı, 2008). Eğitim- öğretimde kalite ve başarıya ulaşılabilmesi için de okul yöneticilerinin zamanlarını etkili şekilde kullanabilmesi gerekmektedir (Şahin, 2007).

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin iyi planlanması, etkili ve verimli eğitim ve öğretim faaliyetleri için en başta gelen temel ilkelerdendir (Livatyalı, 2005). Unutulmamalıdır ki, planlamaya harcanan zaman, çok daha büyük zaman kayıplarının önlenmesini sağlayabilir (Özbey, 2007). Sınıf içi eğitim-öğretim faaliyetleri açısından bakıldığında da zaman yönetiminin hayati öneme sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin zamanlarını verimli kullanmaları, başarılı planlar yapmaları kendi başarılarının yanında öğrencilerinin de başarılı olmalarını sağlayacaktır (Gözel, 2009). Şahin (2007)'e göre okuldaki

zaman yönetiminde amaç, öğrencilere ayrılan öğretim zamanını arttırmaktır.

Gerek yönetsel, gerekse akademik işleyişin etkin bir şekilde yürütülmesi için okulda zamanın dikkatle planlanması gerektiği ortadadır. Okul yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki yaklaşımları okul içerisindeki yönetsel faaliyetlerin yanı sıra eğitim-öğretim faaliyetlerinin de başarısı üzerinde etkili olacaktır. Ayrıca, okul yöneticilerinin çalışma hayatındaki başarıları, zaman kaynağını etkili bir şekilde planlamaları ve çalışanlarını da bu konuda yönlendirebilmeleri ile yakından ilgilidir (Balyer, 2012).

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nicel bir araştırma yöntemi olan survey (tarama) yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2012).

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Konya il merkezinde bulunan Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan ilkökul yöneticileri (okul müdürleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden temin edilen bilgilere göre 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında adı geçen merkez ilçelerde 377 adet resmi ilkökul yöneticisi bulunmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini Konya ili merkez ilçelerdeki ilkökullardan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 240 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Görevine Göre Dağılımı

Yöneticilik Görevi	n	%
---------------------------	----------	----------

Müdür	68	28.3
Müdür Başyardımcısı	10	4.2
Müdür Yardımcısı	162	67.5
Toplam	240	100.0

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin 68'i (% 28.3) müdür, 10'u (% 4.2) müdür başyardımcısı, 162'si (% 67.5) müdür yardımcısı olarak görevini yürütmektedir. İleriki karşılaştırma tablolarında Müdür Baş Yardımcısı ve Müdür Yardımcısı kategorileri birleştirilerek analizler iki kategori üzerinden yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, Demir (2003) tarafından geliştirilen "Yöneticilerin Çalışma Zamanlarını Etkili Kullanmaya Yönelik Uygulamalara İlişkin Görüşleri" adlı 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen yanıtların likert ölçeğinde en yüksek puanı 5, en düşük puanı 1 olduğu dikkate alınarak puan aralığının 5-1= 4 olduğu hesaplanmış ve kategorize düzeyleri için sekme aralığı $4/5= 0.80$ olarak bulunmuştur. Bu durumda, ortalama puanlara ait kategoriler şu şekildedir; 1.00- 1.80 = "Hiç", 1.81- 2.60 = "Az", 2.61- 3.40 = "Orta", 3.41- 4.20 = "Çok", 4.21- 5.00 = "Pek çok".

Demir (2003) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda zaman yönetimine yönelik ölçeğin iki alt boyutu (faktörü) ölçtüğü tespit edilmiştir. Zamanı etkili kullanmaya yönelik olumlu ifadeleri kapsayan 20 maddesi birinci faktör olarak belirlenirken, geri kalan 11 maddesi ise zamanı kullanmada plansızlık ve düzensizliği tanımlayan zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlara yönelik maddelerden oluşmaktadır. Birinci faktörde elde edilecek puanının yüksek olması "zamanın etkili kullanıldığını" gösterirken, ikinci faktörde yüksek puan, "zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların arttığını" göstermektedir.

Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerinin 0.35 ile 0.79; ikinci faktörde ise 0.42 ile 0.66 arasında olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ise faktör yük değerleri birinci faktörde 0.31 ile 0.68 arasında,

ikinci faktörde ise 0.37 ile 0.69 arasında bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin yöneticileri zaman yönetimi davranışları bakımından ayırt etmedeki yeterliliği madde korelasyon toplamı ile incelenmiştir. Demir (2003) çalışmasında madde toplam korelasyonunun birinci faktör için 0.32-0.73, ikinci faktör için 0.26- 0.49 arasında değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada birinci faktör için madde toplam korelasyonu 0.27- 0.59; ikinci faktör için 0.29- 0.60 arasında değiştiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgulara göre maddelerin kişileri zaman yönetimi davranışlarına göre ayırt ettiği söylenebilir. Anketin güvenilirliği için Demir (2003) tarafından Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış, Alpha değeri birinci faktör için 0.92, ikinci faktör için 0.71 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise birinci faktör için Cronbach Alpha değeri 0.82; ikinci faktör için 0.83 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda, anket güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Toplanan veriler, SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerine göre dağılımları frekans (f) ve yüzde (%) şeklinde gösterilmiştir. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlar ve Engelleyici Davranışlar alt boyutları ortalama ve standart sapma betimsel istatistikleri ile gösterilmiştir.

Alt boyutların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması için parametrik veya non-parametrik analizlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek için Skewness katsayısından (çarpıklık) yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyutları için yapılan çarpıklık analizinde katsayının ± 0.08 ile ± 1.02 aralığında olduğu; diğer bir ifadeyle alt boyut ve ölçek genel puanlarının normal dağılım gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Bu durum, verilerin parametrik testlere uygun olduğunu gösterdiğinden alt boyutların eğitim durumu, yöneticilikteki görev, yöneticilikteki hizmet süresi ve yeterli zamana sahip olma değişkenlerine göre karşılaştırması Bağımsız İki Örneklem t Testi ile; zamanı iyi kullanma yayınlarmı okuma değişkenine göre karşılaştırması ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile yapılmıştır. Varyans analizinde, gruplar arası fark olduğu tespit edildiğinden farkın hangi

gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla Scheffe (grup varyanslarının homojenliğinde) ve Dunnett C (grup varyansları homojen olmadığına) Post Hoc testleri kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında, çalışmanın amacı ve alt amaçlarına ait bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Her iki boyut betimleyici istatistiklerle değerlendirilmiş, sonrasında bu ifadeler verilen cevaplar toplanarak 2 boyut için ayrı puanlar elde edilmiştir. Demografik değişkenler ve bu toplam puanlarla analizler yapılmış, karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi olan ilköğretim yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlara Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Faktör/Madde	\bar{X}	SS
25 Yazışmalarınızı bekletmeden zamanında yapar mısınız?	4.23	0.73
20 Randevu ve görüşme saatlerine uyuyor musunuz?	4.23	0.74
26 Her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verir misiniz?	4.21	0.75
18 Bir işe başladıktan sonra işi bitirinceye kadar ısrar eder misiniz?	4.03	0.72
5 Yapılacak işleri önem derecesine göre sıralar mısınız?	3.98	0.77
27 Toplantılara katılmadan önce hazırlık yapar	3.95	0.81

	mısınız?		
17	Astlarınızın size sorunlarını anlatabilmeleri için zaman ayırıyor musunuz?	3.92	0.71
28	Yönettiğiniz toplantılarda başlama ve bitiş saatlerine uyuluyor mu?	3.9	0.73
16	Yapılan işlerde mükemmellik arar mısınız?	3.9	0.78
2	Günlük işlerinizi belirli bir programa göre yapar mısınız?	3.78	0.72
29	Toplantılarınız verimli geçiyor mu?	3.71	0.71
1	İşlerinizi planlamak için zaman ayırır mısınız?	3.69	0.76
30	İşinizin kesilmesini önlemek için önlemler alır mısınız?	3.57	0.73
3	Bir gün sonrası için “yapılacaklar listesi” hazırlar mısınız?	3.40	0.92
7	İşlerinizi tamamlamak için fazla mesai yapar mısınız?	3.38	1.02
4	İşlerinizle ilgili bir yıllık ya da daha uzun süreli amaçlar belirler misiniz?	3.35	0.90
19	İşlerinize yararı olmayacak görüşmelere “hayır” diyebiliyor musunuz?	3.3	0.96
9	Beklenmedik ya da acil durumlar için ek zaman ayırır mısınız?	3.27	0.88
22	Mesleğinizle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırır mısınız?	3.18	0.87
15	Astlarınıza yetki devrinde bulunur musunuz?	3.12	1.10
Ortalama		3.70	0.42

Tablo 2 incelendiğinde, “Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlar” a ilişkin sorudan en yüksek ortalamaya sahip zamanı etkili kullanma davranışlarının sırasıyla “Yazışmalarınızı bekletmeden zamanında yapar mısınız? ($\bar{X} = 4.23$)”, “Randevu ve görüşme saatlerine uyuyor musunuz? ($\bar{X} = 4.23$)”, “Her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verir misiniz? ($\bar{X} = 4.21$)” olduğu görülmektedir. “Zamanı Etkili Kullanma” alt boyutuna ait ortalamanın 3.70 ± 0.42 “Çok” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar İle İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	Soru	\bar{X}	SS
12	Zamanınızın çok hızlı bir biçimde geçtiği duygusuna kapılır mısınız?	3.80	0.93
14	Özel ricalarla veya kendi isteğinizle başkalarının işlerini yapar mısınız?	3.01	0.93
13	Bir işten diğerine geçtiğiniz oluyor mu?	2.87	0.98
23	Günlük işler içerisinde boğulur musunuz?	2.75	0.95
8	Eve iş götürdüğünüz oluyor mu?	2.69	1.13
11	İşlerinizi son anda yetiştirme durumunu yaşıyor musunuz?	2.55	0.93
31	Yapmanız gereken çok fazla şey olduğunu düşünüp paniğe kapıldığınız oluyor mu?	2.55	0.98

6	Yapmanız gereken işleri ertelediğiniz olur mu?	2.47	0.75
24	Masanızın üzerinde halen çalıştığınız konuyla ilişkisi olmayan şeyler bulunur mu?	2.39	0.98
21	Telefonla işinize yaramayacak görüşmeler yapar mısınız?	2.18	0.94
10	Yapmanız gereken işleri önemli olmayan bir nedenle erteler misiniz?	2.01	0.83
Ortalama		2.66	0.57

Tablo 3 incelendiğinde, “Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar” a ilişkin sorulan 11 sorudan en yüksek ortalamaya sahip davranışlar sırasıyla “Zamanınızın çok hızlı bir biçimde geçtiği duygusuna kapılır mısınız? ($\bar{X} = 3.80$)”, “Özel ricalarla veya kendi isteğinizle başkalarının işlerini yapar mısınız? ($\bar{X} = 3.01$)”, “Bir işten diğerine geçtiğiniz oluyor mu? ($\bar{X} = 2.87$)” olduğu görülmektedir. “Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar” alt boyutuna ait ortalamanın 2.66 ± 0.57 “Orta” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan İlkokul yöneticilerinin “eğitim durumu, görev türü, hizmet yılı (kıdem)” değişkenlerine göre zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlara yönelik bulgular Tablo 4’de verilmiştir. Yöneticilerin Zamanı Etkin Kullanmaya İlişkin Davranışlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0.05$).

Tablo 4. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Ön Lisans/ Lisans	191	73.59	8.13	-1.695	0.091

Lisansüstü 49 75.88 9.56

Araştırmanın ikinci alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “görev türü” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışların Okul Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Okul Yöneticiliğindeki Görev	n	\bar{X}	SS	t	p
Müdür	68	76.07	7.78	2.343	0.020*
Müdür Yardımcısı	172	73.26	8.62		

*p<0.05

Tablo 5’e göre, Yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışları, okul yöneticiliğindeki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.05). Müdür görevindeki yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalaması, Müdür Yardımcısı görevindeki yöneticilerin puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir (p<0.05).

Tablo 6. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışların Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem)	n	\bar{X}	SS	t	p
20 yıldan az	132	73.22	9,14	-1.693	0.092
20 yıl ve üzeri	108	75.07	7.50		

Tablo 6’ ya göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamaları Yöneticilikteki Hizmet Süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Araştırmanın ikinci alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının“eğitim durumu, görev türü, hizmet yılı (kıdem)” değişkenlerine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 7. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	t	p
Ön Lisans/ Lisans	191	29.10	5.95	-0.747	0.456
Lisansüstü	49	29.85	7.47		

Tablo 7'ye göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 8. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Okul Yöneticiliğindeki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Okul Yöneticiliğindeki Görev	n	\bar{X}	SS	t	p
Müdür	68	28.00	5.32	-1.961	0.051
Müdür Yardımcısı	172	29.76	6.58		

Tablo 8' e göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları okul yöneticiliğindeki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 9. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Kıdem) Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yöneticilikteki Hizmet Süresi (kıdem)	n	\bar{X}	SS	t	p
20 yıldan az	132	30.05	6.43	2.182	0.030*

20 yıl ve üzeri 108 28.28 7.50

*p< 0.05

Tablo 9'a göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları Yöneticilikteki Hizmet Süresi (kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (t=2.182; p<0.05). 20 yıldan az hizmet süresine sahip yöneticilerin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranış algısı 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilerin algısından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının "zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma" değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışların Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma	n	\bar{X}	SS	F	p
Okumuyor	39	70.90	8.69		
Bazen Okuyor	146	74.04	8.23	4.802	0.009*
Okuyor	55	76.31	8.38		

*p< 0.05

Tablo 10'a göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamaları zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Scheffe Post Hoc testi sonuçlarına göre zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuyan yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalaması (76.31±74.04), zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okumayan yöneticilerin puan ortalamasından (70.90±8.69) anlamlı düzeyde daha yüksektir (p<0.05).

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının “zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 11’ de verilmiştir.

Tablo 11. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Zamanı İyi Kullanma ile İlgili Yayınları Okuma	n	\bar{X}	SS	F	p
Okumuyor	39	29.87	5.27		
Bazen Okuyor	146	29.02	6.48	0.315	0.730
Okuyor	55	29.46	6.49		

Tablo 11’e göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları zamanı etkili kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının “eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma” değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışların Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma	n	\bar{X}	SS	t	p
Evet	197	74.05	8.58		
Hayır	43	74.06	8.07	-0.013	0.989

Tablo 12'ye göre, yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Davranışlarına ait puan ortalamasının eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkökul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin engelleyici davranışlarının "eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma" değişkenine göre hangi düzeyde olduğu ile ilgili bulgular Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışların Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Eğitim-Öğretim Görevleri için Yeterli Zamana Sahip Olma	n	\bar{X}	SS	t	p
Evet	197	28.57	6.03	-3.736	0.000*
Hayır	43	32.42	6.52		

*p< 0.05

Tablo 13' e göre yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalamaları eğitim öğretim görevleri için yeterli zamana sahip olma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.05). Eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olmayan yöneticilerin Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlarına ait puan ortalaması (32.42±6.52) eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olan yöneticilerin puan ortalamasından (28.57±6.03) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğrencilerin başarı ve gelişiminden sorumlu olan okul yöneticilerinin, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri, dolayısıyla okullarda gerçekleşen eğitim- öğretim faaliyetlerinin etkili bir

şekilde yürütebilmesi için zamanları etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Birer öğretim lideri olması beklenen okul yöneticilerinin zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanması, okulların başarısı açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, mevcut çalışmada ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin zaman yönetimi ile ilgili görüşlerinin ortaya konulması, aynı zamanda bu görüşlerin demografik özellikler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin zamanı etkili kullanmaya ilişkin görüşlerinin genel olarak “çok” düzeyinde; yazışmaları bekletmeden zamanında yapma, randevu ve görüşme saatlerine uyma, dosyalama sistemine önem verme davranışlarının ise “pek çok” düzeyinde olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticilerin zamanı etkili kullanmaya özen gösterdikleri söylenebilir. Ancak, daha çok üstlerin, mevzuatın ve denetçilerin özellikle önem verdikleri dosyalama sistemi, yazışma ve toplantı/görüşme saatleri gibi yönetsel işlere daha fazla önem verildiği görülmektedir. İşler ile ilgili uzun süreli amaçlar belirleme ve planlar yapma, meslek ile ilgili kitaplar ve makaleler okuma, astlara yetki devretme gibi konularda ise daha düşük seviyede bir dikkat söz konusudur. Benzer şekilde, Aksoy (1993)’ un yaptığı çalışmada, lise müdürlerinin en çok personelle ilgili işlere zaman ayırdıkları, eğitim-öğretimle ilgili işlere personel işlerinden daha az zaman ayırdıkları görülmüştür.

“Zamanı Etkili Kullanmaya İlişkin Engelleyici Davranışlar”a ait bulgulara göre yöneticilerin engelleyici davranışlarla genel olarak düşük düzeyde karşılaştıkları; en fazla karşılaşılan engelleyici davranışların zaman yetersizliği algısı, özel ricaların çokluğu ve yapılacak işler arasındaki geçişler olduğu gözlemlenmiştir. Altınok (1994), Konya ili meslek liselerindeki yönetici ve öğretmenler ile yaptığı çalışmada, yöneticilerin zaman kaybına neden olan olumsuz tutumlarının başında, her türlü çalışmada planlamaya çok az yer verilmesinin geldiğini bulmuştur.

Araştırmada; zamanı etkin kullanma davranışı, eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde, zamanı etkin

kullanmaya engel davranışların da öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu konuda farklı sektörlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde (Ardıç, 2010; Demir,2003; Sayan, 2005; Türkmen, 2005); zamanı etkin kullanma davranışlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunun elde edildiği görülmüştür. Süsin (2012) de ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada zamanı etkin kullanmaya engel davranışların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir.

Araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanma davranışları, yöneticilik görevine göre farklılık göstermektedir. Araştırma bulgularına göre müdür görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılara göre zamanı daha etkin kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin karar mercisinde olmaları, bir çok yönetsel görevi müdür yardımcılarının yapıyor olması bu sonucun çıkmasına sebep olmuş olabilir. Zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar hakkındaki görüşlerin ise yöneticilik görevlerine göre farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Benzer olarak, Demir (2003) zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir.

Araştırma kapsamında ilkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanma davranışlarının, yöneticilikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlar hakkındaki görüşleri yöneticilikteki hizmet süresi daha fazla olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Hizmet süresi daha çok olan yöneticilerin yaş ve mesleki kıdem olarak daha tecrübeli oldukları ve bu nedenle hizmet süreleri daha az olan yöneticilere nazaran zaman tuzaklarına daha az yakalandıkları söylenebilir. Nitekim Fidan (2011)'ın yaptığı çalışmada; yöneticilerin kıdem ve tecrübelerinin artmasıyla zaman yönetimi konusunda daha duyarlı davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sayan (2005)' ın yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada; 1-5 yıl çalışan yönetici hemşirelerin zaman tuzaklarına daha çok yakalandıkları bulgusu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre zamanı etkili kullanma davranışının zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Zamanı etkili kullanma ile ilgili yayınları okuyan yöneticilerin, yayınları okumayan yöneticilere göre zamanı daha etkili kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aslında bu beklenen bir sonuçtur ve mevcut alan-yazın tarafından da desteklenmektedir. Süsin (2012)'in ilköğretim okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada da zaman yönetimiyle ilgili yayınları okuyan yöneticilerin zamanı etkili kullanma puanlarının, okumayanlara göre daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ancak, araştırma bulgularına göre zamanı etkili kullanmaya engel davranışlara ilişkin görüşlerin zamanı iyi kullanma ile ilgili yayınları okuma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

İlkokul yöneticilerinin zamanı etkili kullanmaya ilişkin davranışlarının eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Eğitim-öğretim görevleri için yeterli zamanı olup olmaması, okul yöneticilerinin zamanı etkili kullanma davranışını etkilememektedir. Benzer şekilde, Sayan (2005)'in yönetici hemşirelerle yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin yetki devri, zaman yönetim teknikleri, planlama ve öncelikleri belirleme alt boyutundan oluşan zamanı etkili kullanma davranışlarının zamanın yeterli olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

İlkokul yöneticilerinin zamanı etkin kullanmaya ilişkin davranışlarının eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Ancak, yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya engel davranışlara ilişkin görüşlerinin, eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Eğitim-öğretim görevlerini yerine getirmek için yeterli zamanı olmadığını düşünen yöneticiler, zamanı etkin kullanma konusunda daha fazla engelleyici durumla karşılaştıkları görüşünü belirtmişlerdir. Benzer olarak Demir (2003), Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerle yaptığı çalışmada; zamanı

etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışların yeterli zamana sahip olma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği; yeterli zamanı olmadığını düşünen yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin engelleyici davranışları daha fazla puanladığı bulgusunu elde etmiştir.

Öneriler

Okul müdürlerinin diğer okul yöneticilerine göre zamanı daha etkili kullandıkları sonucu dikkate alındığında zaman yönetimi konusundaki bu becerilerin diğer yöneticilerle (müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) paylaşılmasının, okullarda yöneticilerin daha verimli olmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, zamanı etkili kullanmaya ilişkin yayınları okumanın zamanı etkili kullanma davranışını olumlu yönde geliştirdiği ortaya konmuştur. Eğitim-öğretim kurumlarındaki yöneticilerin ve potansiyel yönetici adaylarının zaman yönetimi konusunda hizmet içi eğitimlere tabi tutulması ve zamanı etkili kullanma davranışını geliştirme amacıyla, ilgili yayınlara erişimlerinin sağlanması önerilebilir. Bunun yanında, araştırmanın bir diğer sonucu olan müdür görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılarına göre zamanı daha etkili kullandıkları bulgusunun nedenleri nitel çalışmalarla da desteklenerek daha ayrıntılı incelenebilir. Son olarak, benzer çalışmaların diğer eğitim kademeleri ve farklı okul türlerinde (orta okul, lise, meslek lisesi vb.) de uygulanarak sonuçların karşılaştırılması faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ada, Ş., & Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master's programs: A comparison of Turkey and the United States of America. *International Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462- 474.
- Akbaba-Altun, S. (2011).Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 491-507.

- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(2), 170-197.
- Aksoy, N. (1993). *Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aksoy, E., & Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235 - 249.
- Aşık-Akşit, N. (2008). Yönetsel bir beceri olarak zaman yönetimi. *Anahtar Dergisi*, 18-20.
- Alkan, A. (1999). *İlköğretim okul müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altınok, V. (1994). *Eğitim kurumlarında zaman yönetiminin verimlilik üzerine etkisi (meslek liseleri üzerine bir deneme)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Beckerman, L. (2005). Building blocks for the new principal. *Principal Leadership*, 5(5), 43- 46.
- Bellibaş, M. Ş. (2015). Principals' and teachers' perceptions of efforts by principals to improve teaching and learning in Turkish middle schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(6), 1471- 1485.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, H. (2003). *Zaman yönetimi ve gençlik ve spor il müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Drucker, P. F. (2007). *Etkin yöneticinin seyir defteri* (Çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (1994). (1994). *Etkin yöneticilik* (Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları Yön Yayıncılık.
- Erdem, R. ve Kaya, S. (1998). Zaman yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7(2), 98-120.

- Fidan, Y. (2011). Özel sektör ve kamu yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarının karşılaştırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 47-74.
- Gözel, E. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gumus, S., & Akcaoglu, M. (2013). Instructional leadership in Turkish primary schools: An analysis of teachers' perceptions and current policy. *Educational Management, Administration, & Leadership*, 41(3), 289-302.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 202-211.
- Gürel, E (2004). *Zaman yönetimi*.
<http://d.yimg.com/kq/groups/13615701/749244750/name/Zaman+Yonetimi.doc> adresinden 02.05.2013 tarihinde erişilmiştir.
- Habacı, İ. (2013). School administrators' views on time management. *European Journal of Educational Studies*, 5(3), 361-372.
- İslamoğlu, H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İzmit: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karlı, M. D. (2008). Sınıfta öğrenme zamanının yönetimi. M. Şişman, S. Turan (Edit.), *Sınıf yönetimi* (s. 97-111). Ankara: Pegem Akademi.
- Livatyalı, H.Y. (2005). Zaman Yönetimi ve Okul. M. Gürsel, H. Sarı, B. Dilmaç (Edit.), *Sınıf Yönetimi* (s. 255-273). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Öktem, M. K. (1993). Zaman yönetimi: örgütsel etkililiği artırmada zaman faktöründen yararlanılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 217-238.
- Özçelik, G. (2006). *Moda eğitimi veren kurumlarda etkili zaman yönetimini belirlemeye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M. (2002). *Zaman yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sayan, İ. (2005). *Yönetici hemşirelerde zaman yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Smith, J. (1998). *Daha iyi nasıl...zaman yönetimi.* (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sökmen, A. (2012). Yöneticiler zamanı nasıl yönetiyor? Ankara'daki hastanelerde bir uygulama. *Journal of Business Research-Turk/ İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 126-140.
- Süsin, M. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Türkmen, M. (2005). *Gençlik ve spor müdürlüğü merkez örgütünde zaman yönetimi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, A. ve Aslan S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yörük, S. ve Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 66-92.