

Okul Yönetiminde Zaman Tuzaklarının İncelenmesi

Ramazan ÇAKIR^a

Geliş Tarihi: 17 Ekim 2023 Kabul Tarihi: 03 Ekim 2024 Yayın Tarihi: 30 Aralık 2024

Özet

Bu araştırmanın amacı, Düzce ili Merkez ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları zaman tuzaklarını belirlemektir. Bu araştırma, yönetimlerinden nitel araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Düzce ili Merkez ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 7 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme yolu ile toplanmıştır. Araştırmanın verileri toplanmadan önce görüşme soruları hazırlanırken uzman görüşü alınmıştır. Görüşme soruları son halini aldıktan sonra görüşmeler öncesi katılımcıların yazılı ve sözlü izni alınmıştır. Katılımcıların deşifre olmamaları için çalışma sırasında kimlikleri gizlenmiştir. Yapılan görüşmeler analiz edildiğinde okul müdürlerinin görüşlerinin araştırma sorularına paralel olarak beş başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar sırasıyla, okul müdürlerinin zamanı etkin ve etkili kullanmak için yaptıkları, okul müdürlerinin yaşadıkları zaman tuzakları, okul müdürlerinin yaşadıkları zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için izledikleri yollar, okul müdürlerinin zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için yardım aldıkları kişiler ve son olarak zaman tuzaklarına yönelik diğer okul müdürlerine önerileri şeklinde olmuştur. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin yoğun olarak yaşadıkları zaman tuzakları ve bu tuzaklara ilişkin izledikleri yollara ilişkin olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak okul müdürlerine sunulacak hizmet içi eğitimle okul müdürlerinin zaman yönetimi becerileri geliştirilebilir. Zaman tuzaklarının önüne geçebilmek adına okul müdürleri ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü arasındaki iletişimin güçlenmesinin faydalı olacağı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Müdürleri, Zaman Tuzakları.

Investigation of Time Traps in School Management

Abstract

The purpose of this study is to determine the time traps that school principals working in secondary education institutions in the central district of Düzce province face in the school management process. This research was conducted as qualitative research. The study group of the research consists of 7 school principals working in secondary education institutions in the central district of Düzce province in the 2022-2023 academic year. Research data were collected through semi-structured interviews. Before collecting the data, expert opinion was taken while preparing the interview questions. After the interview questions were finalized, written and verbal permission was obtained from the participants before the interviews. The identities of the participants were concealed during the study in order not to be deciphered. When the interviews were analyzed, the opinions of the school principals were grouped under five headings in parallel with the research questions. These titles are as follows: what school principals do to use time effectively and efficiently, the time traps experienced by school principals, the ways school principals follow to overcome the time traps they experience, the people they get help from to overcome time traps, and finally their suggestions to other school principals regarding time traps. When the results of the study are examined, it is seen that the time traps experienced by school principals and the ways they follow to overcome these traps are intensely related. Based on the results of the study, time management skills of school principals can be improved through in-service training to be offered to school principals. In order to prevent time traps, it can be said that strengthening the

^a Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, rmzncakir43@gmail.com, ORCID: 0009-004-7394-2764

communication between school principals and the District Directorate of National Education will be beneficial.

Key Words: School, School Principals, Time Traps.

Giriş

Eğitim en genel anlamda insanları belli amaçlarına göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği değişir ve farklılaşır. Bu değişim ve farklılaşma eğitim sürecinde edinilen bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. Günümüzde eğitim sürecinin en önemli kısmını okullar oluşturur. Okul daha önceden belirlenmiş hedefler yönünde öğrencinin bu belirlenmiş davranışları kazanabilmesi için uygun atmosferin sağlanması ve bu sürecin yönlendirilmesidir (Fidan, 2012). Öğretmen ve öğrenciler önceden belirlenen amaç ve program dâhilinde sınıf içinde geçirilen zaman boyunca eğitim öğretim etkinliklerinin gerçekleştirirken, okul yöneticileri de bu sürecin işleyişinde zamanı etkin bir şekilde yöneterek okul içerisinde uygun atmosferin oluşturulmasını sağlamaktadırlar. Bu bağlamda bireylerde istendik davranışların değiştirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin gerçekleştirildiği mekan olan okul içerisinde uygun atmosferin sağlanabilmesi amacıyla yöneticilerin zaman tuzaklarını belirleyerek zamanı etkili bir şekilde yönetebilmeleri büyük önem arz etmektedir (Demirtaş ve Çağlar, 2012; Özer, 2012).

Zaman, her daim yenilenen bir şekilde insanlara sağlanan büyük bir mucize gibidir. Her gün insanların sahip olduğu yirmi dört saat, bütünüyle şahsi bir mal olarak onlara verilmiştir. Zamanın bu paylaşımı noktasında insanlar arasında tam bir eşitlik hali söz konusudur. Özellikleri ne olursa olsun tüm insanlar eşit zamanla ödüllendirilmişlerdir ve insanlar kendilerine ait olan zamanı ne kadar israf ederlerse etsinler sürekli olarak yeni bir yirmi dört saat ile ödüllendirilirler. Pek tabidir ki bu çerçeveye örgüt yöneticileri de dâhildir (İşcan, 1999). Bilgi çağı veya dijital çağ olarak adlandırılan 21. yüzyılda teknolojinin hızlı ilerleyişi karşısında zaman kavramı daha önemli hale gelmiştir. Çağımızda zaman yetersizliği hemen hemen bütün insanların ortak problemidir. Özellikle profesyonel çalışma içindekiler, sınırlı zamanda birçok işi yapmak durumundadırlar. Belirli bir sürenin sonunda yapılması gerekli işlerin bitirilememiş olması insanları zamanın değerlendirme konusunda tekrar düşünmeye sevk etmektedir (Güçlü, 2001b). Bu açıdan zamanı etkili kullanabilmek hayatın tüm alanlarında olduğu gibi eğitim öğretim alanında da önem kazanmıştır. Bu bağlamda zaman yönetimi eie alındığında zaman yönetimi belli bir zaman dilimindeki faaliyetleri yerine getirebilmek ve yönetmek için kullanılacak en uygun kavramdır. Zaman yönetimi, ihtiyaçları karşılamak ve amaçlara ulaşmak için zamanın bilinçli olarak kontrol edilmesidir. Zamanı yönetmek için gösterilen bilinçli ve üstün çabalar, kişilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarına daha verimli ve etkili bir şekilde yardımcı olmaktadır (Gönen ve Özmete, 2004).

Zamanın etkin ve etkili yönetilmesi, kişinin kendisini “biyolojik saatini” tanıyarak belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi gereken işlerin etkin yönetilmesi ve doğru işin doğru zamanda yapılmasıdır (Tutar, 2015). Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle de yöneticilerin sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak, zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir (Uğur, 2000).

Zaman kayıplarını bilmek ve onlara engel olabilmek için yöneticilerin kişisel olarak gayret göstermeleri gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda yaşamı ve çalışma zamanımızı disipline ederek zihnimizle de destekleyebilirsek zaman yönetiminde önemli bir adım atmış oluruz. Eğitim-öğretim alanında öğrenci, öğretmen ve eğitim örgütü yöneticilerini zamanı yönetmek konusunda engelleyen içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Yöneticiler tarafından zaman kayıplarına sebep olan zaman

tuzaklarının belirlenmesi etkili zaman yönetimi adına yapılacak her türlü çalışma büyük önem taşımaktadır. Yöneticilere zaman kaybettiren; plansızlık, öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak, yetki vermemek, ertelemek, açık kapı politikası, ziyaretçiler ve 'Hayır' diyememek, gündemsiz ve verimsiz toplantılar, dağınık büro ve masa düzeni gibi tuzaklar bulunur (Akatay, 2003). Örgüt liderlerinin karşılaştıkları ya da maruz bırakıldıkları zaman harcattıricıları eğitim-öğretimin diğer paydaşları olan öğrenci, öğretmen ve hatta velileri de etkilemektedir. Bu zaman harcattıricılarının ve okul yöneticilerinin bu tuzaklara karşı tutumlarının belirlenmesi okul yönetim sürecini daha verimli hale getirecektir.

Bu araştırmanın amacı, Düzce ili Merkez ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları zaman tuzaklarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürleri zamanı etkin ve etkili kullanabilmeleri için neler yapabilirler?
2. Okul yönetimi sürecinde karşılaşılan zaman tuzakları nelerdir?
3. Okul Müdürleri karşılaşılan zaman tuzaklarının üstesinden gelebilmek için hangi yolları izlerler?
4. Okul müdürleri zaman tuzaklarını aşabilmek için kimlerden yardım alırlar?
5. Zamanı iyi yönetmek konusunda diğer yöneticilere öneriler nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim çalışması niteliğindedir. Bu araştırma nitel verilere dayalı betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları zaman tuzaklarını belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış sorularla derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür.

Evren ve Örneklem/Çalışma grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Düzce ili Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 7 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmayı gerçekleştirmek için katılımcı özelliklerini taşıyan 10 okul müdürüyle iletişime geçilmiştir. Çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden 7 müdür ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Branş	Müdürlük Deneyimi	Medeni Durum
M1	41	Erkek	Yüksek Lisans	Felsefe	16	Evli
M2	50	Erkek	Lisans	Türk Dili ve Edb.	9	Evli
M3	42	Erkek	Lisans	İHL Meslek Dersleri	12	Evli
M4	59	Erkek	Lisans	Makine Teknolojileri	33	Evli
M5	48	Erkek	Lisans	Tarih	17	Evli
M6	34	Erkek	Lisans	Muhasebe ve Finans	1	Evli
M7	31	Erkek	Lisans	Matematik	1	Bekar

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, önceden hazırlanan beş sorunun katılımcılara sorulması ve katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlardan oluşmaktadır. Hazırlanan taslak görüşme formu uzman görüşüne sunulmuş, uzman görüşleri doğrultusunda görüşme sorularının içeriği ve soru sayısı düzenlenerek forma son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde görüşme soruları araştırma yapan kişi tarafından önceden hazırlanır fakat görüşme sırasında kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine ve tartışılmasına izin verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere (okul müdürlerinin cinsiyeti, medeni durumları, mesleki kıdemleri, öğrenim durumları, yöneticilik kıdemleri), ikinci bölümde ise okul müdürlerinin karşılaştıkları zaman tuzaklarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Form okul müdürlerinin karşılaştıkları zaman tuzaklarına ilişkin toplam beş yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmakla birlikte derinlemesine bilgi almak için görüşmenin sonunda da sorular sorulmuştur. Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Formun güvenilirliği için bir ön görüşme, pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmada okul yönetiminde zaman tuzakları konusunda okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek amacı ile 7 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. 3 okul müdürüyle görüşmeler yüz yüze yapılırken, 4 okul müdürü ile görüşmeler telefon aracılığı ile yapılmıştır. Yapılan yüz yüze ve online tüm görüşmeler okul müdürlerinin izni alınarak tamamı ses kaydına alınmıştır. Okul yönetiminde zaman tuzakları konusunda okul müdürlerinin görüşlerinin analizinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Ses kaydına alınan görüşmeler bilgisayar ortamında yazıya geçirilmiştir. Ses kaydı, alanında çalışan 10 yıllık bir öğretmen tarafından dinlenmiş ve dökümlerin kontrolü sağlanmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen veriler analiz edilerek araştırma soruları bağlamında temalara ulaşılmış ve temalar kategorilere ayrılmıştır. Her bir bulguya ilişkin, katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı yapılarak verilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde okul müdürleriyle yapılan görüşmelerle elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular düzenlenirken araştırma sorularıyla tutarlı olarak beş bölüm oluşturularak elden edilen veriler incelenmiştir.

Okul Müdürlerinin Zamanı Etkin ve Etkili Kullanmalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk sorusu “Okul müdürleri zamanı etkin ve verimli kullanabilmeleri için neler yapabilirler?” şeklindedir. Müdürlerin bu soruya ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Okul Müdürlerinin Zamanı Etkin ve Etkili Kullanmalarına İlişkin Bulgular

Konular	Frekans (n)
Planlama yapmak	7
Görev dağılımı yapmak	4
Öncelikleri Belirlemek	4
Ajanda-Takvim Kullanmak	3
Not Almak	2

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerinin tamamının zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için plan yapmaktan söz ettikleri görülmektedir. Planlama yapmanın ardından görev dağılımı ve önceliklerin belirlenmesi 4 müdür tarafından dile getirilmiştir. Bu soruya ilişkin son olarak 3 müdür ajanda ve takvim kullanmanın öneminden söz ederken 2 müdür ise not almanın önemini vurgulamıştır. Konuya ilişkin müdür görüşleri şu şekildedir:

M1 “Onun için kendi işle ilgili ya da hedeflerinle ilgili gerçekçi olarak yapılabilecekleri ortaya koymak gerekiyor.”

M2 “Şimdi zamanı etkin kullanabilmek için öncelikle sene başında bir program yaparız. Ağustos, Eylül gibi. 1 yıllık bir planlama yaparız her ay işte Eylül ayında hangi işleri yapacağız? Ekim’de ne yapacağız? Kasım’da ne yapacağız? Aralık’ta ne yapacağız? Bu şekilde belirli bir planlamamız olur. Yüzde doksani bu planlamaya göre gider işlerimiz.”

M3 “Müdür yardımcılarımı yetkilendirerek kimin ne yapacağını belirliyorum. Sene başı toplantılarında idare ve öğretmenler arasında görev dağılımı yaparak kimin, ne zaman, ne yapacağını belirleyerek zamandan tasarruf ediyorum.”

M4 “Önce iyi bir iş planının olması lazım ki işlerin zamanında ve verimli sonuçlanması için. Mutlaka öğretim yılı başında bir yıllık çalışma planı yaparım. Bu yıllık plan çerçevesinde hangi ayda hangi işlerin yapılacağını ve bunların kimler tarafından yapılacağını planlanmasını yaparım.”

Okul Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Zaman Tuzaklarının Neler Olduğuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu “Okul yönetimi sürecinde karşılaşılan zaman tuzakları nelerdir?” şeklindedir. Müdürlerin bu soruya ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Okul Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Zaman Tuzaklarının Neler Olduğuna İlişkin Bulgular

Konular	Frekans (n)
Önceden belirlenmemiş toplantılar	6
Acil istenen evraklar	3
İş tanımının belirsiz olması	3
Hayır diyememek	3
Mükemmeliyetçilik	2
Telefon ve whatsapp görüşmeleri	2

Tablo 3 incelendiğinde 6 müdürün önceden belirlenmemiş toplantıları dile getirdiği görülmektedir. Özellikle ilçe merkezine uzak okullarda görev yapan müdürler, toplantıya gitmek için yolda geçirdikleri zamanı vurgulamaktadır. Diğer cevaplar incelendiğinde 3 müdürün acil istenen evraklardan, 3 müdürün iş tanımının belirsizliğinden, 3 müdürün hayır diyememekten, 2 müdürün mükemmelliyetçilikten ve son olarak 2 müdürün ise telefon ve whatsapp görüşmelerinden söz ettikleri görülmektedir. Müdürlerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

M1 “Okul yöneticisi olarak herhangi bir iş tanımımız yok. Okulla ilgili bütün her iş bize yüklendiği için biz işbölümü yapmak ya da bunu sadece okul müdürü olarak da düşünmeyeceğiz, müdür yardımcıları da aynı pozisyonda. Okulda yapılması gereken bütün işlerden sorumlu olduğumuz için bu bize zamanı kullanmayı ya da zamanı harcamayı zorlaştırıyor.”

M2 “Yani hem üst yönetimin bizden zamansız istediği şeyler oluyor. Diyelim ki bugün bizim bir planlamamız var. İşte yapmamız gereken bir iş var. İşte saat 2. Saat 2'den 5'e kadar yapmamız gereken bir şey var. Ama bir mail geliyor ya da whatsapp'tan bir mesaj geliyor. Deniyor ki işte saat 5'e kadar işte bu işlemlerin yapılması, tarafımıza gönderilmesi ya da işte bu formun doldurulması tarafımıza gönderilmesi gibi.”

M4 “Lüzumlu lüzumsuz toplantılar yapmamalı. Yeri ve zamanı geldiğinde bu tür değerlendirme toplantılarını yapmalı”.

M5 “Telefon görüşmeleri, uzun süren telefon görüşmeleri veya günümüzde işte WhatsApp kanalı ile sürekli bir şeyler yapmaları yapmamız isteniyor. Bunları zaman tuzağı olarak görebilirim”.

Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Zaman Tuzaklarının Üstesinden Gelebilmek İçin Hangi Yolları İzlediklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü sorusu “Okul müdürleri karşılaşılan zaman tuzaklarının üstesinden gelebilmek için hangi yolları izlerler?” şeklindedir. Müdürlerin bu soruya ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Zaman Tuzaklarının Üstesinden Gelebilmek İçin Hangi Yolları İzlediklerine İlişkin Bulgular

Konular	Frekans (n)
Tecrübeli kişilerle çalışmak	5
Çalışma ekibine güven duymak	3
Mesaiye dikkat etmek	3
Düzenli takip etmek	2
Kişisel fedakârlık	1
Basılı kaynaklara başvurmak	1

Tablo 4 incelendiğinde 5 okul müdürünün zaman tuzaklarının üstesinden gelebilmek için kendilerinden daha tecrübeli kişilerle çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. 3 müdür ise zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için çalışma arkadaşlarına güvendiğini belirtmiştir. Mesaiye dikkat etmenin zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için izlenen bir yol olduğunu dile getiren 3 müdür olmuştur. 2 müdür işlerin düzenli takibinin öneminden söz ederken 1 müdür kişisel fedakarlık konusuna değinmiş ve son olarak 1 müdür ise basılı kaynaklara başvurmaktan söz etmiştir. Müdürlerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

M1 “En fazla en başta kişisel hobilerimizden ve kişisel yaşantımızdan fedakarlık yapıyoruz. Yaptığımız en büyük yöntem bu. Bu zamana kadar hep kişisel yapacağım kişisel olarak yapmak

istediğim her şeyi hep öteledik öteledik öteledik ve çoğunu da yapamadık.”

M2 *“Şimdi yani ekip olarak bir defa ekibi iyi tanımak gerekiyor, iyi belirlemek gerekiyor. Aynı zamanda beraber çalıştığınız ekibe de güvenmeniz gerekiyor. Ama arada güven yoksa, yöneticiler birbirini pek iyi tanımazsa ya da yöneticiler arasında bir kopukluk varsa bu kriz dönemlerinde zaman kullanma ya da çözüm bulmak çok zor oluyor.”*

M3 *“Her şeyi ben yapacağım, her şeyi ben bilirim anlayışını bırakarak ekibime güvenirim ve beraber hareket ederek zaman tuzaklarını çözmeye çalışırım.”*

M4 *“Güven ortamında oluşturulmuş bir görev bölümüyle arkadaşlarına sorumluluğu paylaştırılırsa hem zamandan tasarruf etmiş olur hem karşısındaki kişiye de değer verdiği için işlerin daha verimli ve zamanında yapılmasını mümkün olacağı kanaatindeyim.”*

M5 *“Öncelikle mesai kavramına dikkat etmeye çalışıyorum. Mesaiye zamanında gitmek ve o verimli olacağımız zamanı iyi değerlendirmek istiyorum.”*

M6 *“Zaman tuzaklarını aşabilmek adına benden daha tecrübeli ve işin ehli olanlarla birlikte istişare etmeye çalışırım.”*

Okul Müdürlerinin Zaman Tuzaklarını Aşabilmeleri İçin Yardım Aldıkları Kişilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü sorusu “Okul müdürleri zaman tuzaklarını aşabilmek için kimlerden yardım alırlar?” şeklindedir. Müdürlerin bu soruya ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Zaman Tuzaklarını Aşabilmek İçin Yardım Aldıkları Kişilere Yönelik Bulgular

Konular	Frekans (n)
Okuldaki çalışma arkadaşları	7

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin “Zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için kimlerden yardım alırsınız?” sorusuna tamamının çalışma arkadaşları cevabını verdikleri görülmektedir. Okuldaki öğretmen, idareci ve personelden yardım aldığını dile getiren müdürler bu durumun zaman tuzaklarının üstesinden gelmek için önemli olduğu belirtmişlerdir. Müdürlerin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

M1 *“Eğer sağlam bir yönetici ekibiniz bir okulun yönetici ekibi varsa ve eğitim çalışanları da öğretmenler de bunu ayak uydurabilirse zaman faktörünü kullanmak zamanı zaman tuzaklarını aşmak kolay oluyor.”*

M2 *“Fen Lisesi proje okulu. Proje okullarında şu anda hem bir alt kademedeki yöneticilerin belirlenmesi yani müdür yardımcılarının belirlenmesi hem de derse giren öğretmenlerin belirlenmesi bizimle ilgili. Onun için kendi ekibimizi kendimiz seçebiliyoruz. Bizim bu avantajımız var.”*

M3 *“Öncelikle mesai arkadaşlarımdan yardım almaya çalışırım. İdareci arkadaşlarımdan, öğretmenlerden, memurdan, yardımcı hizmetli arkadaşlardan yardım alırım.”*

M4 *“Zaman tuzaklarını aşabilmek için önce yöneticinin veya şahsın ben değil biz kavramına kendisinin inanması lazım. Ben her şeyi bilirim, ben amirim. ben müdürüm düşüncesinde olmaması gerektiğine inanıyorum.”*

Zamanı İyi Yönetmek Konusunda Diğer Yöneticilere Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın son sorusu “Zamanı iyi yönetmek konusunda diğer yöneticilere önerileriniz nelerdir?” şeklindedir. Müdürlerin bu soruya ilişkin görüşleri analiz edilmiş ve Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Zamanı İyi Yönetmek Konusunda Diğer Yöneticilere Yapılan Önerilere İlişkin Bulgular

Konular	Frekans (n)
Ertelemekten kaçınma	4
Kurumu iyi tanımak	3
Çalışma ortamının düzenli olması	3
İş birliği yapmak	2
Empati yapmak	2
Teknolojiden yararlanmak	2
Çalışkan olmak	1
Yeni fikirlere açık olmak	1

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin zaman tuzaklarına ilişkin diğer okul yöneticilerine önerileri ile ilgili 4 müdürün ertelemekten kaçınılması gerektiğini, 3 müdürün kurumu iyi tanımak gerektiğini, 3 müdürün çalışma ortamının düzenli olması gerektiğini, 2 müdürün işbirliği yapılması gerektiğini, 2 müdürün empati yapılması gerektiğini, 2 müdürün teknolojiden yararlanılması gerektiğini, 1 müdürün çalışkan olmak gerektiğini ve son olarak 1 müdürün yeni fikirlere açık olmak gerektiğini belirttiği görülmektedir. Okul müdürlerinin konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

M1 “İşgüzar olmayıp çalışkan olmak gerekiyor. O zaman da zaten zamanı kullanabildiğini ve güzel şeyler ortaya çıkarabildiğini görürsün”.

M2 “Kurumu iyi tanımak gerekiyor. Bunun dışında işte öğretmenleri, çalışan personeli iyi tanımak gerekiyor.”

M3 “Bir de ekip arkadaşlarına güvenmeleri gerektiğini ve liderlik yaparken kendilerini üstün görmemeleri gerektiğini tavsiye olarak söyleyebilirim.”

M4 “Çalışma ortamının tertip, düzeni, planın yanında olmazsa olmaz yardımcılarını diye düşünüyorum. Çalışma ortamı tertipli düzenli olmalı.”

M5 “Zamanında işlerin yapılabilmesi için iyi bir yönetici bence görev dağılımını yaparken beceri kabiliyetine göre personeline görev vermelidir. Yapamayacağı işlerle onları lüzumsuz yere zaman israfına sebebiyet verecek şekilde görevlendirmemeli diye düşünüyorum.”

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın ilk sorusu olan “Okul müdürleri zamanı etkin ve etkili kullanabilmeleri için neler yapabilirler?” sorsuna verilen cevaplar incelendiğinde müdürlerin en çok dile getirdiği konunun plan yapmak olduğu görülmektedir. Okul müdürleri plan yapmanın zamanı verimli kullanma konusunda önemli olduğunu vurgulamışlardır. Kısa ve uzun vadede yapılan planların zaman tuzaklarının önüne geçebildiği ifade edilmiştir. Araştırmanın planlamaya yönelik bu sonucu alanyazınla benzerlik göstermektedir. Planlamanın bazı yönlerinin eksik bırakılması da bireylerin hem kendi çalışmalarında hem de bağlı olduğu örgütün çalışmalarında zamanın etkin ve verimli kullanımının önünde büyük bir engel oluşturacaktır (Çetinkaya, 2019). Planlamadan sonra önemli bir diğer konu ise okul personeli içinde yapılan görev dağılımı ve önceliklerin belirlenmesi öne çıkmaktadır. Okul içinde idareciler, öğretmenler ve personel arasında yapılan etkili bir görev dağılımı zamanın etkin kullanılmasına katkı

sağlayabilecektir. Karacaoğln'a (2006) göre organizasyonun amaçlarına ulaşması planlama ve zamanlamanın verimli olamasıyla doğru orantılı olur. Okul müdürlerinin öncelik ve amaçlara ilişkin görüşlerinin alan yazına paralel olduğu söylenebilir. Son olarak ajanda ve takvim kullanımı ile not almanın zamanın verimli kullanılması noktasında katkısı olduğu dile getirilmiştir.

Araştırmanın ikinci sorusu "Okul yönetimi sürecinde karşılaşılan zaman tuzakları nelerdir?" sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde 6 okul müdürünün önceden belirlenmemiş toplantıları dile getirdiği görülmektedir. Bu noktada günlük planların içinde olmayan ani gelişen toplantıların okul müdürlerinin gün içinde yapmayı planladıkları işleri yapmalarını engelleyebilmektedir. Konuya ilişkin önemli diğer durum ise ilçe merkezine uzak okul müdürlerinin ani gelişen bu toplantılara katılmak için yolda geçirdikleri zamandır. Müdürler toplantının yanında ulaşım için de zaman ayırmaları gerektiğini belirtmektedirler. İyi bir şekilde planlanmamış, verimsiz geçen ve daha çok geleneksel sebeplerden dolayı yapılan, aslında yapılması gerekli olmayan zorlama toplantıların, katılımcılarının çok fazla zamanını aldığı aşikardır (Güzel, 2010). Araştırmanın toplantılara yönelik sonuçları bu yönüyle Güzel (2010) ile örtüşürken, katılımcılar bu araştırmada farklı olarak yapılan bu toplantıların ayrıca çok ani gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Müdürlerin ifade ettiği bir diğer konu ise ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından kendilerinden istenen ani evraklar olmuştur. Gün içinde kendi planlarında olmayan şekilde istenen evraklar okul müdürlerinin günlük planlarını aksatabilmektedir. Okul müdürlerinin özellikle okul çalışanları ve velilerden gelen isteklere hayır diyememeleri kendileri için zaman tuzağı olan bir başka konu olmuştur. Bu istekler gün içinde planlanan işlerin önüne geçtiği için bu durum müdürler için zaman tuzağı olabilmektedir. Açık kapı politikası, kapıyı süresiz olarak kapatmak, tüm insanlarla ilişkiyi sonlandırmak manasına gelmemektedir. Önemli olan görüşmelerin daha planlı bir biçimde, önceden belirlenmiş zaman periyotlarında yapılmasını sağlamaktır (Erdem ve Kaya, 1998). Katılımcıların alan yazındaki gibi başarılı bir açık kapı politikası uygulayamadıkları görülmektedir. Özellikle velilerden gelen isteklere hayır demekte veya planlama yapmaktan güçlük çektikleri söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu "Okul Müdürleri karşılaşılan zaman tuzaklarının üstesinden gelebilmek için hangi yolları izlerler?" şeklindedir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde en çok ifade edilen yol daha tecrübeli kişilerle çalışmak olmuştur. Okul müdürlerinin görev dağılımında veya yapılmasını istedikleri bir iş için tecrübeli kişileri tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Tecrübeli kişilerle çalışmanın yanında bir diğer husus ise çalışma arkadaşlarına güven duymaktır. Konu hakkında görüşlerini dile getiren okul müdürleri, iş bölümü yapılırken çalışma arkadaşlarının üzerine düşen sorumluluğu yerine getireceğine inanma ve kişilere güvenmenin iş yükünü azaltacağını belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin önemli son sonuç ise mesaiye dikaat etmek ve işlerin takip edilmesi şeklindedir. Okul müdürleri mesai saatlerine uyulmasının ve iş takibinin yapılmasının zaman yönetimi açısından önemine dikkat çekmişlerdir. Bir organizasyonun doğru ve kesintisiz çalışabilmesi için çalışanlar, idari görevlerde koordinasyonun mutlaka bulunması gereken bir unsur olduğu bilinmektedir (Efil, 1999). Araştırmanın sonuçları Efil'in (1999) de belirttiği gibi koordinasyon ve iş birliğinin önemini desteklemektedir.

Araştırmanın dördüncü sorusu "Okul müdürleri zaman tuzaklarını aşabilmek için kimlerden yardım alırlar?" şeklindedir. Okul müdürlerinin soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde yardım aldıkları kişilerin çalışma arkadaşları oldukları görülmektedir. Okul bünyesinde çalışan idareciler, öğretmenler ve diğer personellerin etkili bir işbirliği yapabilmesi zaman yönetimi açısından önemlidir. Okul müdürleri yapılması gereken işler konusunda görev dağılımı yaparak çalışma arkadaşlarından aldığı desteğin kendileri için zaman açısından faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca insanların iş yapma yeteneğini etkileyen unsurlardan bazıları da insanların başarılarına, yeteneklerine ve

performanslarına yeteri kadar güvenmemeleridir. Bu durum da zaman kaybına yol açar (Özdemir, 2006). Bu araştırmanın sonuçları bu veriyi destekler niteliktedir. Katılımcılar kendilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenin önemli olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın son sorusu "Zamanı iyi yönetmek konusunda diğer yöneticilere önerileriniz nelerdir?" şeklindedir. Okul müdürlerinin bu soruya verdiği cevaplar analiz edildiğinde kurumu tanımının önemi öne çıkmaktadır. Oku müdürleri meslektaşlarının çalıştıkları kurumu tanımalarının zaman açısından faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin meslektaşlarına yönelik bir diğer önerileri ise çalışma saatlerine dikkat etmek şeklindedir. Belirtilen bu zaman dilimlerine dikkat edilmesi durumunda çalışma saatlerinin daha verimli kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Önerilere yönelik bir başka sonuç ise işbirliği yapmak olarak ortaya çıkmıştır. İşbirliği yaparken adil olunması ve kişilerin yeterliliklerine dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu konulara dikkat edilerek yapılacak bir işbirliğinde hem görevin doğru şekilde yerine getirilmesini hem de zaman açısından daha kısa sürede yerine getirmesine katkı sağlayabilir.

Son öneriye bakıldığında ise teknoloji kullanımı görülmektedir. Okul müdürleri doğru teknoloji kullanımının zaman tuzakları açısından kendileri için önemli olduğunu ifade etmiş ve meslektaşlarına teknolojiden daha fazla yararlanmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Karacaoğlan'a (2006) göre kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş yöneticiler daha verimli çalışırlar ve performansları oldukça yüksektir. Katılımcıların meslektaşlarına yönelik önerileri incelendiğinde öz disipline ilişkin sonuçların Karacaoğlan (2006) ile benzer olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki öneriler yapılabilir: Okul müdürlerine zaman tuzakları konusunda destek olmak için yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim verilerek ekip çalışması, işbirliği, planlama, kriz yönetimi gibi becerileri geliştirilebilir. İlçe teşkilatından gelen ani toplantı ve istekler için daha planlı bir takvim oluşturulabilir. İlçe merkezine uzak okullarda çalışılan müdürlerin yolculuk için geçen zamanı daha verimli kullanabilmeleri için ilçedeki toplantılara online katılmaları sağlanabilir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yorumlanması aşamasında herhangi bir çıkar çatışması yaşanmadığını yazarlar taahhüt etmiştir.

Kaynakça

Açıkalin, A. (2016). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (6. Baskı). Pegem Akademi.

Akatay, A. (2003). Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(10), 281-300.

Akdemir, B. (2010). Kriz sürecinde işten çıkarılan ve çalışan işgörenlerin stres faktörlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 125-140.

Akgemici, T., Çelik, A., Aydoğan, E., Akatay, A., ve Şimşek, M. Ş. (2003). *Zaman yönetimi ve yönetsel zamanda etkinlik*. Gazi Kitabevi.

Ardıç, C. (2010). *Zaman yönetiminde dönüştürücü liderlerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.

Aytürk, N. (2014). *Yönetim sanatı* (Geliştirilmiş 6. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Balcı, A. (1990). Zaman yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23(1), 95-102.

Bayramlı, Ü. Ü. (2009). *Zaman yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Benligiray, S. (2005). *Bürolarda etkili zaman kullanımı*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Binbaşıoğlu Yayınevi.

Bozkurt, E. A. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 349-368.

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi Yayınları.

Bülbül, A. (2014). *Sağlık çalışanlarında zaman yönetimi (Kırklareli örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim* (8. Baskı). Siyasal Kitabevi.

Çetinkaya, Ö. F. (2019). *Sağlık kurumları çalışanlarında etkin zaman* [Yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.

Dağlı, A. (2000). Zaman yönetimi. *Eğitim ve Bilim*, 25(117), 42-49.

Demirtaş, H., ve Çağlar, Ç. (2012). Okul müdürlerinin özyeterlik inançları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1-22.

Durmaz, M., Hüseyinli, T., ve Güçlü, C. (2016). Zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı arasındaki ilişki. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2291-2303.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı). Alfa Kitabevi.

Eker, T. (2006). *İlçe milli eğitim müdürlerinin liderlik davranışlarının okul müdür ve müdür yardımcılarının kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Erdem, R. (1999). Yöneticiler için zaman yönetimi. *Modern Hastane Yönetimi*, 3(7), 26-31.

Erdem, R. (2004). Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi davranışları ve bu davranışların akademik başarı ile ilişkisi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 167-177.

Erdem, R., ve Kaya, S. (1998). Zaman yönetimi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 7(2), 102-115.

Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme* (3. Baskı). Pegem Akademi.

Gönen, E., ve Özmete, E. (2004). Çalışma yaşamında zaman tuzaklarına ilişkin bir inceleme. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 43(507), 46-52.

Gözel, E. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi hakkındaki görüşleri* [Yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Güçlü, N. (2001a). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.

Güçlü, N. (2001b). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 87-106.

Güven, R. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen algıları* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.

Güzel, C. (2010). *Zaman yönetimi* (1. Baskı). Etap Yayınevi.

İşcan, Ö. F. (1999). *Bilgi toplumunda zaman yönetimi ve bankacılık sektöründe yöneticiler üzerinde bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi* [Yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.

Keresteci, G. T. (2011). *Zaman yönetimi: literatür taraması* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.

Keskin, H. (2005). Çalışanları güçlendirmek. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü E-Bülteni*, 3-7.

Onal, G. (1988). Time management. *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(I-II)*, 267-271.

Ökdem, M. (2019). Üniversite öğrencilerinin zaman yönetiminde düştükleri zaman tuzakları ve bunlarla baş etme yolları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(1), 79-94.

Özdemir, A. (2006). *Farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma:Bursa ili örneği* [Yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.

Özer, M. A. (2012). Çalışma hayatında zaman tuzakları ve zamanı etkin yönetmek. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(2), 44-75.

Pekin, H. (1982). Toplantı ve müzakere teknikleri. *Verimlilik Dergisi(2)*, 136-138.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z., ve Paşa, M. (2002). *Zaman yönetimi*. Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M., ve Kaymaz, K. (2010). *Zaman yönetimi* (2. Baskı). Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

Sayan, İ. (2005). *Yönetici hemşirelerde zaman yönetimi* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö., ve Erdönmez, C. (2003). *Zaman yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Tutar, H. (2015). *Zaman yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.

Uğur, A. (2000). Çalışma hayatında zaman yönetimi. *Anahtar Dergisi*, 1(14), 18.

Ulusoy, İ. T. (1996). *Zaman yönetimi ve yönetici açısından zaman yönetiminin araştırılması*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Yeşil, F. (2009). *Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Haliç Üniversitesi.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Seçkin Yayıncılık

Yıldırım, O., Tektüfekçi, F., ve Çukacı, Y. C. (2004). Modern toplum hastalığı: stres ve muhasebe meslek elemanı üzerindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-20.

Yılmaz, A., ve Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.