

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ZAMANI
ETKİN KULLANAN İLKÖĞRETİM MÜDÜRÜ
ALGILARI (Sarıyer İlçesi Örneği)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: **Zeliha KAYA**

İstanbul , 2011

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ZAMANI
ETKİN KULLANAN İLKÖĞRETİM MÜDÜRÜ
ALGILARI (Sarıyer İlçesi Örneği)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:

Zeliha KAYA

070712003

Danışman:

Dr. Zülfikar ÖZKAN

İstanbul , 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zamanı Etkin Kullanan İlköğretim Müdürü Algıları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. / / 2010

(İmza)

Zeliha KAYA

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15.07.2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712003 numaralı *Zeliha Kaya'nın* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN, ZAMANI ETKİN KULLANAN İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRÜ ALGILARI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.01.2011 tarih ve 2011/01 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oycafluğu/oybirliği ile **Kabul/Red** veya **Düzeltilme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DR. ZÜLFİKAR ÖZKAN



ÜYE
PROF.DR. SUDİ APAK



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ZAMANI ETKİN KULLANAN İLKÖĞRETİM MÜDÜRÜ ALGILARI (Sarıyer İlçesi Örneği)

Zeliha KAYA

ÖZET

Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin etkin zaman kullanımı, yönetim işleri açısından incelenmiş ve eğitim sistemimizin vazgeçilmez unsurlarından olan öğretmenlerimizin algılarına göre müdürlerin yönetim işlerinde zaman kullanımı, saptanmaya çalışılmıştır. “Müdürlerin yönetim işlerinde zaman kullanımının başarı ve verim üzerinde etkisi vardır” hipotezinden yola çıkarak yönetim işlerine ayrılan zaman tespit edilmeye çalışılarak başarı ve verimin artması için müdürlerin, yönetim işlerinde zaman kullanımı ile ilgili öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında İstanbul iline bağlı Sarıyer İlçesi'ndeki resmi ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Sarıyer ilçesindeki 27 resmi ilköğretim okullarında görev yapan 211 sınıf öğretmeni ve 182 branş öğretmeni olmak üzere toplam 393 öğretmen görüşlerine dayanılarak ilköğretim müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman ve öğretmen görüşlerinde görev, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi, hizmet içi kurs ve seminer sayısı ile okulun demografik değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile ilgili örneklem oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmakta ve birinci bölüm 11 maddeden oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölüm 25 maddeden oluşan “Müdürlerin Yönetim İşlerinde Etkili Zaman Kullanım Ölçeği” dir. Likert tipi sorular kullanılarak anket çalışması sonucunda elde edilen tüm veriler,

SPSS programına girilerek analiz edilmiştir. Toplanan verilerin frekans ve yüzde değerleri, aritmetik ortalama, standart sapmaları belirlenmiş, ortalama değerlerinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla bağımsız gruplar için t testi yapılmış, varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve anlamlılık düzeyi .05 düzeyinde benimsenmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre elde edilen bulgular sonucunda, okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zamana göre birinci olarak resmi işler, ikinci olarak eğitim-öğretim işleri, üçüncü olarak personel işleri, dördüncü olarak öğrenci işleri ve beşinci olarak okul-çevre işbirliği işlerine zaman ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde öğretmenler, müdürlerin resmi işlere ‘tam’ düzeyinde, eğitim-öğretim, öğrenci, personel ve okul-çevre işbirliği işlerine ‘büyük ölçüde’ düzeyinde zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman, öğretmenlerin görev, cinsiyet, katıldıkları hizmet içi kurs ve seminer sayısı değişkenine ve görev yaptıkları okulun öğretmen sayısı ve yardımcı personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman da, öğretmenlerin eğitim düzeyi, hizmet süresi, okulun müdür başyardımcısı, memur sayısı, öğrenci sayısı, müdür yardımcısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulu, İlköğretim Müdürü, Öğretmen, Yönetim İşleri, Zaman Yönetimi

**PERCEPTIONS OF ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS IN
CONNECTION WITH ELEMENTARY SCHOOL DIRECTOR WHO USES
TIME EFFECTIVELY
(Example of Sarıyer County)**

Zeliha KAYA

SUMMARY

Effective use of time by directors, who serves in the formal elementary schools subject to Ministry of National Education, has been investigated in terms of the managerial affairs in this research and it has been tried to determine the use of time by directors in the managerial affairs according to perceptions of our teachers who are essential elements of our education system. It has been tried to determine the time allocated for the managerial affairs by setting forth the hypothesis of “Use of time by directors in the managerial affairs has an effect on the success and efficiency” and it has been aimed at developing suggestions related to use of time by directors in the managerial affairs in order to increase success and efficiency.

This study is based on the opinions of total 393 teachers composed of 211 class teachers and 182 branch teachers who constitute the research population and who serve in the formal elementary schools in Sarıyer County, Istanbul, in 2009-2010 academic year. It has been tried to set forth whether there is a relation between the time, allocated for the managerial affairs by elementary school directors and duty, gender, service period, educational level, in-service course and seminar number and demographical variants of the school in the teacher opinions or not. Sample has been constituted related to the questionnaire developed by researcher. Questionnaire is composed of two sections and first section is personal information form which is composed of 11 articles and second section is “Effective Use of Time Scale in the Managerial Affairs by Directors” which is composed of 25 articles. Whole data, which is obtained as a result of questionnaire study by using Likert type questions,

has been analyzed by entering them into SPSS program. Frequency and percentage values, arithmetic average, standard deviations of collected data have been determined and t test has been made for independent groups in order to measure whether average values differ or not, variant analysis (ANOVA) has been applied and significance level has been adopted in the level of .05.

It has been determined as a result of the findings obtained according to teacher opinions that school masters allocate time firstly for official affairs, secondly for education and training affairs, thirdly for personnel affairs and fourthly for student affairs and fifthly for school-environmental cooperation affairs, pursuant to the time which they allocate for the managerial affairs. When arithmetic averages are investigated, teachers have stated that directors allocate time for official affairs in the “full” level; and for education and training, student, personnel and school-environmental cooperation affairs in the “substantial” level. The time allocated for managerial affairs by the school masters do not differ meaningfully according to duty, gender, participated in-service course and seminar number variant of the teachers and variant of teacher number and auxiliary staff number of the school where they perform duty. It has been seen that the time allocated for managerial affairs by school masters constitute a meaningful difference according to teacher perceptions of educational level of teachers, service period, director’s head assistant of the school, officer number, student number, vice-director variant.

Keywords: Elementary School, Elementary School Director, Teacher, Managerial Affairs, Time Management

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Yemin Metni

Jüri Sayfası

Türkçe Özet Ve Anahtar Kelimeler

İngilizce Özet Ve Anahtar Kelimeler

Tablolar Listesivii

Şekiller Listesix

Grafikler Listesixi

Kısaltmalarxiii

I. BÖLÜM

GİRİŞ1

1.1. Problem Durumu4

1.2. Problem Cümlesi6

1.3. Alt Problemler6

1.4. Araştırmanın Amacı7

1.5. Araştırmanın Önemi8

1.6. Sayıtlılar9

1.7. Sınırlılıklar9

1.8. Tanımlar10

II. BÖLÜM

YÖNETİCİ VE ZAMAN KULLANIM İLİŞKİSİ

2.1. Zaman Ve Zaman Yönetimi Tanımı	11
2.2. Yöneticiler Ve Zamanı Etkin Kullanma Teknikleri	13
2.2.1. Amaçların Belirlenmesi	14
2.2.2. Önceliklerin Belirlenmesi	15
2.2.3. Planlama	17
2.2.4. Enerji Çemberini Kullanma	21
2.2.5. Kesintileri Ortadan Kaldırma	23
2.2.6. Hayır Demek	25
2.2.7. Etkili İletişim	26
2.2.8. Yetki Devretme	30
2.2.9. Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi Oluşturma	32
2.3. Yöneticiler Ve Zamanı İyi Kullanmayı Önleyen Zaman Tuzakları	34
2.3.1. Öz Disiplin Yokluğu	35
2.3.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	36
2.3.3. Erteleme	36
2.3.4. Aşırı Güven ve Güvensizlik	37
2.3.5. Önceliklerin Belirsizliği	38
2.3.6. Kararsızlık	39
2.3.7. Alışkanlıklar	40
2.3.8. Hayır Diyememek	40

2.3.9. Telefon Görüşmeleri	41
2.3.10. Beklenmeyen Ziyaretçiler	42
2.3.11. Gereksiz Toplantılar	43
2.3.12. Yetki Devrinden Kaçınma	46
2.3.13. Yetersiz İletişim	47
2.3.14. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği	48
2.3.15. Açık Kapı Politikası	48
2.3.16. Stres	49

III. BÖLÜM

RESMİ İLKÖĞRETİM KURUMLARI VE OKUL MÜDÜRLERİ

3.1. Eğitim Sistemimiz ve Genel Yapısı	52
3.1.1. Resmi İlköğretim Kurumlarının Tanımı ve Amaçları	60
3.1.2. İlköğretim Öğretmenleri	62
3.2. İlköğretim Okul Müdürü	64
3.2.1. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri	67
3.2.2. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri İle İlgili Mevzuat	76
3.3. Okul Müdürünün Yönetim İşleri	83
3.3.1. Eğitim-Öğretim İşleri	84
3.3.2. Öğrenci İşleri	85
3.3.3. Personel İşleri	86
3.3.4. Resmi İşler	89
3.3.5. Okul-Çevre İşbirliği	90

3.4. İlgili Araştırmalar	94
3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	94
3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	100
IV. BÖLÜM YÖNTEM	102
4.1. Araştırmanın Modeli	102
4.2. Evren ve Örneklem	102
4.3. Veri Toplama Araçları	103
4.4. Verilerin Analizi	105
V. BÖLÜM BULGULAR VE YORUM	107
5.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Frekans Dağılım Bulguları	107
5.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Demografik Yapısına Göre Frekans Dağılım Bulguları	110
5.3. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	113
5.3.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Maddelerin Zaman Kullanımını Gösteren İstatistikî Bulgular	113
5.3.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Zaman Kullanıma Ait Maddelerin Aritmetik Ortalamaya Göre Sıralanması	117
5.4. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	120

5.5. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	121
5.5.1. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürünün Yönetim İşlerini Gerçekleştirme Düzeylerinde Maddelere Göre Daha Yüksek ve Daha Düşük Zaman Ayırdığı İşlere İlişkin Bulgular	121
5.5.2. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim İşlerinde En Yüksek, En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular	122
5.5.3. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular	123
5.5.4. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Personel İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular.....	124
5.5.5. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Resmi İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular	125
5.5.6. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İşbirliği Görevine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular	126
5.6. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	127
5.6.1. Öğretmenlerin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	127
5.6.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	129
5.6.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular.....	131
5.6.4. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine İlişkin Bulgular	133
5.6.5. Öğretmenlerin Katıldığı Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısına İlişkin Bulgular.....	138
5.7. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	141
5.7.1. Okulun Müdür Başyardımcısı Sayısına İlişkin Bulgular	142
5.7.2. Okulun Müdür Yardımcısı Sayısına İlişkin Bulgular	143
5.7.3. Okuldaki Öğretmen Sayısına İlişkin Bulgular	144
5.7.4. Okuldaki Öğrenci Sayısına İlişkin Bulgular	147
5.7.5. Okulda Çalışan Memur Sayısına İlişkin Bulgular	149
5.7.6. Okulda Çalışan Yardımcı Personel Sayısına İlişkin Bulgular	150

VI. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER	151
KAYNAKLAR	159
EKLER	
Ek-1: 2552 Sayılı Tebliğler Dergisinde İlköğretimin Amaçları, İlkeleri	168
Ek-2: Türk Millî Eğitim Sistemi 1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu	172
Ek-3: Araştırmanın Evrenini Oluşturan İlköğretim Okullarının Listesi Ve Bu Okullarda Öğretmene Dağıtılan Ve Geri Toplanan Anketlerin Sayısı	176
Ek-4: Anket İle İlgili Açıklama	178
Ek-5: Kişisel Bilgi Formu	179
Ek-6: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	181
Ek-7a : Beykent Üniversitesi Anket İzin Formu	184
Ek-7b : İl Millî Eğitim Müdürlüğü Anket İzin Formu	185
Ek-7c: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Anket İzin Formu	186

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo1: Mackenzie Klavuzu	34
Tablo 2: Müdürün Zaman Kullanım Çizelgesi	97
Tablo 3: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Alanları ve Görev Alanlarına Göre Öncelik Sırası ve İdeal Önceliklerinin Sıralaması	101
Tablo 4: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	107
Tablo 5: Şimdiki Görevine Göre Frekans Dağılımı	108
Tablo 6: Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	108
Tablo 7: Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	109
Tablo 8: Hizmet İçi Kursu ve Seminer Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	109
Tablo 9: Okulun Müdür Başyardımcısı Sayısına Göre Frekans Dağılımı	110
Tablo 10: Okuldaki Müdür Yardımcısı Sayısına Göre Frekans Dağılımı	110
Tablo 11: Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Frekans Dağılımı	111
Tablo 12: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Frekans Dağılımı	111
Tablo 13: Okuldaki Çalışan Memur Sayısına Göre Frekans Dağılımı	112
Tablo 14: Okuldaki Çalışan Yardımcı Personel Sayısına Göre Frekans Dağılımı	112
Tablo 15 : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Zaman Kullanımını Gösteren İstatistik Sonuçları	113

Tablo 16: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Maddelerin Zaman Kullanıma Ait Aritmetik Ortalamaya Göre Sıralanması Sonuçları	117
Tablo17: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamaya Göre Sıralama Sonuçları	120
Tablo18: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerini Gerçekleştirme Düzeylerinde Maddelere Göre Daha Yüksek ve Daha Düşük Zaman Ayırdığı İşlere İlişkin Sonuçlar	121
Tablo 19: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Eğitim - Öğretim İşlerine Göre En Yüksek - En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar	122
Tablo 20: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine İlişkin En Yüksek ve En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar	123
Tablo 21: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Personel İşlerine İlişkin En Yüksek ve En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar	124
Tablo 22: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Resmi İşlere İlişkin En Yüksek ve En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar	125
Tablo 23: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Okul- Çevre İşbirliği İşlerine İlişkin En Yüksek ve En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar	126
Tablo 24: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları	127
Tablo 25: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeninde Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	129
Tablo 26: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	131
Tablo 27: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Eğitim - Öğretim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	133
Tablo 28: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	134

Tablo 29: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Personel İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	135
Tablo 30: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Resmi İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	136
Tablo 31: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Okul - Çevre İşbirliği İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	137
Tablo 32: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Katıldığı Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	138
Tablo 33: Öğretmen Algılarına Göre Okulların Müdür Başyardımcısı Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	142
Tablo 34: Öğretmen Algılarına Göre Okulların Müdür Yardımcısı Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	143
Tablo 35: Öğretmen Algılarına Göre Okulların Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar.....	144
Tablo 36: Öğretmen Algılarına Göre Okulların Öğrenci Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar.....	147
Tablo 37: Öğretmen Algılarına Göre Okulların Memur Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar.....	149
Tablo 38: Öğretmen Algılarına Göre Okulların Yardımcı Personel Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar.....	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil. 1. Zaman / Enerji Periyodu	22
Şekil. 2. Temel İletişim Süreci	26
Şekil. 3. DKBY Modeli	50
Şekil.4. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı	59

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

- Grafik1: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Eğitim - Öğretim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları133
- Grafik 2: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları134
- Grafik 3: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Personel İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları.....135
- Grafik 4: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Resmi İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları.....136
- Grafik 5: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Okul - Çevre İşbirliği İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları.....137
- Grafik6: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Eğitim - Öğretim İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları139
- Grafik7: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Öğrenci İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları140

Grafik 8: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Personel İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları	140
Grafik 9: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Resmi İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları	140
Grafik10: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Okul - Çevre İşbirliği ile İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	141
Grafik11: Öğretmen Algılarına Göre Okuldaki Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürünün Eğitim - Öğretim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	145
Grafik 12: Öğretmen Algılarına Göre Okuldaki Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürünün Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	146
Grafik13: Öğretmen Algılarına Göre Okuldaki Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürünün Personel İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	146
Grafik14: Öğretmen Algılarına Göre Okuldaki Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürünün Resmi İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar	146
Grafik15: Öğretmen Algılarına Göre Okuldaki Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürünün Okul - Çevre İşbirliği Görevine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar.....	147

KISALTMALAR

a.g.ç.	:Adı Geçen Çalışma
a.g.k.	: Adı Geçen Kitap
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.y.	:Adı Geçen Yönetmelik
Akt.	:Aktaran
Ed.	:Editör
Çev.	:Çeviren
C.	:Cilt
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
S.	:Sayı
s.	:Sayfa
vb.	:Ve Benzeri
CCSSO	:Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi(Council of Chief State School Officers)
ISLLC	:Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (Intersatete School Leaders Licensure Consortium)
DKBY	: Düşün-Kabul Et-Boş Ver-Yaşam Tarzını Yönet Modeli
YİBO	: Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Öğrencileri hayata hazırlayan, kültür birikimi aktaran, çağdaş, düşünebilen, keşfeden, Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaçları doğrultusunda iyi bir vatandaş yetiştirmeyi amaçlayan eğitim kurumlarımız okullarımızdır. Okullarımızda geleceğimiz olan çocuklarımızın yetiştirildiğini düşünürsek asla plansızlığa ve hataya fırsat verilmemesi gerekmektedir. Yapılacak hatalar öğrenciler üzerinde büyük hasarlar bırakabilir. Okul çalışanları, özellikle yöneticiler ve öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Okulu yöneten müdürlerin her anlamda donanımlı ve yeterli olması gerekmektedir. Değişime ve yeniliklere açık hem kendini hem de çalışanların kendilerini geliştirmesine fırsat yaratan, liderlik özelliklerine sahip, iletişim becerilerini kazanmış, çatışmaları engelleyebilen, motivasyonu arttırabilen ve aynı zaman da okul başarısını ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen müdürlere eğitim kurumlarımızın ihtiyacı vardır.

Zaman hiç durmadan ilerlemekte, bilimde ilerlemeler ve teknolojideki hızlı gelişmelerle hızlı tüketen, çabuk değiştiren, sürekli değişime ayak uydurmaya çalışan, yenilikleri takip etmeye çalışan insanlar haline geldik. Bazı işlerimiz kolaylaşırken bazı işlerimiz daha karmaşık hale gelmeye başladı. Hayatımızdaki bu hızlı değişimler yapmak isteyipte yapamadığımız, ah biraz daha zamanım olsaydı neler yapardım dediğimiz şeylerin artmasına sebep oldu. Kaosların artmasına, stresimizin sürekli yükselmesine sebep oldu. Yetişmeyen işler, son anda yapılan işler, karışıklıklar, karmaşa, stres, baş edilecek sorunlar haline geldi. Örgütlerde verimliliği arttırmak, stresi azaltmak, çalışanların iş gücünü arttırmak, işlerin planlanan zamanda ve belirlenen amaçlara ulaşmak için geri döndürülemeyen, satın alınamayan, değiştirilemeyen zamanı etkili kullanmanın önemi ortaya çıktı. Örgütlerin başarıya ulaşması için yöneticiler ve çalışanlar zamanı etkili kullanma tekniklerini kullanmaya başladılar. Özellikle amacımız geleceğimizi oluşturacak nesiller yetiştirmek ise zamanı etkin kullanma yöntemlerinin öğrenilerek

uygulanması başarının ve verimin artmasını sağlayacaktır. “Eğitim genel bir yaklaşımla ferdin zihni, fiziki ve karakter itibariyle geliştirilmesidir. Teknik açıdan ise, toplumun kültürel mirasını, bilgi birikimini, anlayışlarını, değerlerini, inançlarını v.s. gibi hususları yeni nesillere aktarmaktır.”¹ Eğitim, “Bireyin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.”² Eğitim sistemimizin bir parçası olan okul yöneticilerinin de yönetsel , kişisel, liderlik özellikleri ve bunun yanında zamanı iyi kullanma becerisi okulun başarısını ve verimliliğini etkileyecek, okulun başarıya ulaşması ve verimin artmasına yardımcı olacaktır. Hayatımızdaki kaoslar artıyorsa, stresimiz sürekli yükseliyor ise bir şeyler yolunda gitmiyor demektir.Bunu değiştirmek ancak öz disiplinimizi sağlayarak ve zaman yönetimi tekniklerini uygulayarak olabilir.

Zamanı başarıyla yönetebilmenin daha çok çalışmakla, işlere gereğinden fazla zaman ayırmakla, günü son dakikasına kadar kullanıp yorgun argın eve dönmekle bir ilgisi yoktur.Zamanı başarıyla yönetmek, zamana hükmedip daha akıllıca çalışarak, işlere ayrılması gereken zamanı planlayıp buna uyarak yapılabilir.³ Okulun amaçlarını belirlemeli ve bu amaçlara ulaşmak için çalışanların motivasyonu sağlamalı, işe bağlılığı arttırmalıdır. Okulun başarıya ulaşmasında işlerin zamanında yapılmasının da büyük etkisi vardır. Okul müdürleri, yönetsel işlerini planlamalı ve zaman dağılımını yapmalıdır. Önceliği olan işler ile önemsiz işler ayrılmalı, uzun vadede ve kısa vadede ulaşılabilecek amaçlara göre işler planlanmalıdır. Planlama asla atlanılmamalı, planlamaya yeterli zaman ayrılmalıdır. Zaman tuzaklarından uzaklaşıp , zamanın yönetilmesi öğrenmelidir. Amaçlar belirlenerek işe başlanmalıdır. ‘Ben kısa vadede neler yapmak istiyorum?’, ‘Nereye ulaşmak istiyorum?’ diye düşünmeli uzun vadeli ve kısa vadeli hedefler belirlenmelidir. İyi bir planlama yaparak, disiplinli ve kararlı olmayı öğrenerek zamanı etkin kullanmak öğrenilebilir. Kendini tanıyıp yönetmeyi öğrenen insan, zamanı daha iyi kullanacak ve hedeflediği amaçlara ulaşmayı başaracaktır.

Araştırmada ilköğretim müdürlerinin zaman kullanımları, yönetici olarak yerine getirmesi gereken en önemli işleri olan yönetim işleri açısından incelenmiştir.

¹ Tozlu,N.(1997).Eğitim Felsefesi.İstanbul:Milli Eğitim Basımevi.Sayfa(s.)94

² Ertürk,S.(1972).Eğitimde Program Geliştirme,Ankara:Yelkentepe Yayınları,s.12

³ Allan, J.(2004). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, (Çev.M. Zaman).İstanbul: Hayat Yayınları, s.27

İlköğretim müdürlerinin yönetim işlerinde etkin zaman kullanımını öğretmenlerin görüşlerine başvurularak tespit edilmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin zamanı etkin kullanmalarına ilişkin algıları ve müdürlerin yönetim işlerine ne kadar zaman ayırdığının tespiti, zamanı etkin kullanmada başarılı görüp görmedikleri ve öğretmen ve okulun demografik değişkenlerinin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma altı ana bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde problem, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verdim. İkinci ve üçüncü bölümde araştırmanın kuramsal temellerine yer verdim. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, beşinci bölümde bulgular ve yorumlar, altıncı bölümde ise sonuç ve önerilere yer verdim.

Araştırma 2009–2010 eğitim-öğretim yılı, İstanbul Sarıyer ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim müdürlerinin etkili zaman kullanımı ve ilköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin algıları ile sınırlıdır. Araştırmanın örneklerini 211 sınıf öğretmeni ve 182 branş öğretmeni olmak üzere toplam 393 öğretmenden oluşmaktadır. Anket iki bölümden oluşmakta ve birinci bölüm ilköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin demografik özellikleri ile çalışan okulun demografik özelliklerinin tespiti için 11 maddeden oluşan kişisel bilgi formudur. İkinci bölüm “Müdürlerin Yönetim İşlerinde Etkili Zaman Kullanım Ölçeği” dir. Müdürlerin yönetim işleri; “eğitim – öğretim işleri”, “öğrenci işleri”, “personel işleri”, “resmi işler” ve “okul – çevre işbirliği” olmak üzere toplam beş başlık altında incelenerek her başlık için beşer madde olmak üzere 25 madde yer almaktadır. Likert tipi sorular kullanılarak anket çalışması sonucunda elde edilen tüm veriler, SPSS programına girilerek analiz edilmiştir. Öncelikle sorulara ilişkin verilerin frekans ve yüzde değerleri aritmetik ortalama, standart sapmaları belirlenmiştir. İki düzeyli değişkenler açısından ortalama değerlerinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla bağımsız gruplar için t testi yapılmış, anlamlılık düzeyi .05 düzeyinde benimsenmiştir. İki den fazla düzeyli değişkenler açısından ortalama değerlerin farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ise varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Zaman satın alınamayan, geriye döndürülemeyen, çoğaltılamayan, durdurulamayan, bir olgudur. Hep bir telaş, koşturmaca, yığınla bekleyen işler bizi bekler. Zamanı etkin kullanmayı öğrenip, düzenli bir şekilde iş akışını sağlamamız gereken yerlerden biri de okuldur. Okul, öğrenmelerin gerçekleştiği ve doğru iletişim ve uyum içinde işlerin zamanında yürütmesi gereken bir alan olarak düşünülürse, okulu yöneten müdürlerin zamanı etkin kullanmaları başarıya etkileyecektir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu ile ilgili şunlar yer almaktadır:

Madde 60 — İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Müdür Başyardımcısı

Madde 61 — Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder.

Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.¹ Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu aynı zamanda müdür başyardımcısının görevlerinde de tanımlanmıştır. Müdürlerin yönetim işlerini planlı ve düzenli yapması, gerekli zamanlamayı belirlemesi öğretmen ve çalışanları güdümesi işlerin zamanında yapılmasını sağlaması okulu başarıya götürecektir ve verimliliği

¹ M.E.B.İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmi Gazete
27.08.2003/25212. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html (15.06.2009)

arttıracaktır. “Zamanı iyi kullanmanın birinci evresi zamanın şu anda nasıl harcadığınızı değerlendirmek oluşturur.”¹

Örgütlerin amaçlarını iyi gerçekleştirmek için zaman yönetimini iyi kullanması gerekmektedir.Okul müdürünün okulu amaçlarına uygun olarak yönetebilmesi için vizyon sahibi ve öz disiplin sahibi olmalıdır.Hedeflerini belirlemeli ve işleri öncelik sırasına göre sıralayıp günlük, haftalık, aylık ve yıllık program hazırlamalıdır. Öğretmen ve personeline açık, anlaşılır bir şekilde görev dağılımı yapıp takipçisi olmalıdır.

Okuldaki eğitim-öğretimin düzgün bir şekilde sürmesinde okul yöneticisine büyük sorumluluk düşmektedir. Öğrencilerin sorunları ile zamanında ilgilenilerek tedbirler alınmalı, öğrenci-yönetim-öğretmen ve veli işbirliği sağlanabilmelidir. “Örgütler belli amaçları gerçekleştirme için kurulur;bireyler ise belli amaçlarla davranışta bulunur.”² Okuldaki verimin artması öğretmen, öğrenci ve personelin motive edilmesi, ödüllendirmesi sonucunda artacaktır. Okul müdürünün başarısında liderlik özelliklerinin de büyük katkısı olacaktır. Lider ne yapmak istediğini bilir ve tüm engellere karşı pes etmeden hedefleri için çalışır.

Okul müdürleri liderlik özelliklerine sahipse öğretmenleri güdüleme rollerini yerinde kullanarak başarıyı artırır. Üniversitelerde, okul müdürleri yetiştiren bir bölüm olmadığı için yöneticiler doğrudan ya da sınavla yönetici olmaktadır. Liderlik özelliği gösteren kitleleri peşinden sürükleyebilen,yeniliklere açık, kendini geliştirebilen ve çalışanlarının da gelişmesini sağlayabilen, işlerini yaparken zamanı etkin kullanabilen okul müdürlerinin başarılı oldukları görülecek ve okulun başarısı ve verimi artacaktır.

¹ Mentor, P.(2006).Zaman Yönetimi. İstanbul:Optimist Yayınları. s.22

² Tutar, H.(Ed.)(2007).Zaman Yönetimi.Ankara:Seçkin Yayıncılık. s.195-A

1.2. Problem Cümlesi

Bu çalışmada, ilköğretim öğretmenlerin zamanı etkin kullanan okul müdürleri algıları ile ilgili görüşleri betimlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin okulu başarıyla yönetebilmesi için ilk önce yönetim işlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bundan dolayı araştırmada okul müdürlerinin etkin zaman kullanımını yönetim işleri açısından incelenmiştir. Bu bakımdan araştırmanın ilköğretim okullarında okul müdürlerinin, yönetim işlerinde zamanı etkin kullanarak verimi arttırmaya katkı sağlayacağı beklenmektedir. “İlköğretim okulları müdürlerinin yönetim işlerinde etkin zaman kullanımının okulun başarısına ve verimine etkisi vardır.” “İlköğretim okulları müdürlerinin yönetim işlerinde etkin zaman kullanımının okulun başarısına ve verimine etkisi yoktur.” Hipotezlerinden yola çıkarak bu araştırmada “İlköğretim okulları öğretmenlerine göre ilköğretim okul müdürleri yönetim işlerine ne kadar zaman ayırmaktadır? sorusuna cevap aranacaktır.

1.3. Alt Problemler

Problem cümlesini gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Genel olarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürleri yönetim işlerinde belirlenmiş olan maddelerin her birini gerçekleştirmek için ne kadar zaman ayırmakta ve sıralaması nedir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zamana göre sıralaması nedir?
3. Genel olarak öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürleri yönetim işlerinden hangilerine daha yüksek ve daha düşük zaman ayırmaktadır?
 - a) Eğitim, öğretim işlerine göre en yüksek - en düşük
 - b) Öğrenci işlerine göre en yüksek- en düşük
 - c) Personel işlerine göre en yüksek - en düşük
 - d) Resmi işlerine göre en yüksek - en düşük
 - e) Okul-çevre işbirliği görevine göre en yüksek- en düşük

ortalamaya sahip işler nelerdir?

4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim işlerindeki zamanı etkin kullanımlarını gerçekleştirme düzeyinde öğretmenlerin;

- a) Görev değişkenine göre,
 - b) Cinsiyet değişkenine göre,
 - c) Eğitim düzeyi değişkenine göre
 - d) Meslekteki hizmet süresi değişkenine göre
 - e) Hizmet içi kurs ve seminerlere katılım değişkenine göre
- anlamli bir farklılık göstermekte midir?

5. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim işlerindeki zamanı etkin kullanımlarını gerçekleştirme düzeyinde öğretmenlerin çalıştığı okulların demografik yapısına göre;

- a) Okuldaki müdür başyardımcı sayısına göre,
 - b) Okuldaki müdür yardımcısı sayısına göre,
 - c) Okuldaki kadrolu öğretmen sayısına göre,
 - d) Okuldaki öğrenci sayısına göre,
 - e) Okuldaki çalışan memur sayısına göre,
 - f) Okuldaki çalışan yardımcı personele sayısına göre
- anlamli bir farklılık göstermekte midir?

1.4.Araştırmanın Amacı

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında okul müdürlerinin zaman kullanımları yönetim işleri boyutunda incelenmiştir. İlköğretim okul müdürlerinin yönetim işleri için ne kadar zaman harcadıkları, zamanı etkili kullanıp kullanmadıkları öğretmen görüşleri doğrultusunda saptayarak, ilköğretim okullarına yönetici yetiştirmede zamanı etkin kullanım konusunda yardım sağlamak, eğitim yöneticinin başarısını arttırmak, dolayısıyla zaman yönetimine bağlı olarak verimi arttırmaya katkı sağlayacağı öneriler geliştirmektir.

Bu araştırmanın amacına ulaşmak için İstanbul İli Sarıyer ilçesindeki resmi ilköğretim okulların görev yapan öğretmenlerin algıları belirlenecektir.

Çalışmada ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler hakkında çeşitli kişisel bilgiler, okulun demografik yapısı değişkenlerine göre okul müdürlerinin zamanı etkili kullanma becerisi incelecek bu verilerle değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkiye bakılacaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okul müdürünün yönetim işlerini; öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, personel işleri, resmi işler ve okul-çevre işbirliği olarak sınıflandırırsak yöneticilerin okulu, okulun amaçlarına göre düzenli bir şekilde yönetebilmeleri için amaçlarını bilerek ve planlı hareket etmeleri gerekmektedir.

Üniversitelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili bölüm olmadığı için yöneticiler herhangi bir eğitim almadan sınava girerek göreve atanmaktadır. Hizmet içi kurslar ve kendi çabaları, araştırmaları ile kendini geliştirerek görevini yerine getirmektedir. Yeniliklere açık, vizyon sahibi, donanımlı, araştıran, kendini geliştiren, lider bir müdür çağa ayak uydurarak ve çalıştığı okulu da geliştirme yönünde ileriye taşıyacak, yapılan eğitim, öğretimin kalitesini arttıracak başarıyı üst seviyelere taşımaya çalışacaktır. Çalışanları ve öğrencileri motive eden, yeniliklerden haberdar eden, düzenli ve planlı olmaya sevk eden, ödüllendirmeye önem veren, işbirliği yapılmasını sağlayan okul müdürü bir işe başlayıp onu zamanında bitiremiyorsa, işler üst üste yığılıyorsa başarıya ulaşmada sıkıntılar yaşanacaktır. Okul müdürleri zamanını etkili kullanarak, işlerin zamanında yapılmasını, stresi, iş yükünün artmasına engel olacak ve zaman yönetimi iş verimini arttırmada etkili olacaktır.

Bu araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin yönetim işlerinde zaman kullanımı, etkili zaman kullanımına engel olan sebeplerin bulunması ve okul yönetiminin işleyişine bir bakış açısı kazandırabilir. Okuldaki görev ve sorumlulukların gerçekleşmesi açısından yönetici yetiştirme ve hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasına katkısı olabilir. Öğretmenin görmek istediği okul yöneticisi beklentilerine ışık tutabilir.

Bu araştırma bundan sonra bu alanda yapılacak araştırmalar için kaynak olabilir, yeni konuların araştırılmasını teşvik edebilir.

1.6. Sayıtlar

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin zamanı etkin kullanan müdür algılarına ilişkin sorulara içten ve yansız cevap verdikleri,
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin “Müdürlerin Yönetim İşlerinde Etkili Zaman Kullanım Ölçeği”ne kendileri algıladıkları şekilde cevapladıkları,
3. Kullanılan ölçme aracının güvenilir ve geçerli olduğu varsayılacaktır.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2009–2010 eğitim-öğretim yılı, İstanbul Sarıyer ilçesindeki sadece resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim müdürlerinin etkili zaman kullanımı ve İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenleri algıları ile sınırlı olacaktır.

1.8. Tanımlar

İlköğretim Okulu: 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim-öğretiminin gerçekleştiği, kız-erkek bütün vatandaşlar için zorunlu olan parasız devlet okullarıdır.¹

İlköğretim Okul Müdürü : İlköğretim okullarında görev yapan okulu yöneten en yetkili kişidir.

Öğretmenlik: Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.(1739 sayılı M.E.T.K)²

Yönetici: İlköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları

Zaman: Olayların geçmişten bugüne gelip geçtiği kontrol dışı kesintisiz bir süreçtir.³

Zaman Yönetimi: Örgütün belirlenen amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada zamanı verimli kullanma çabasıdır.⁴

¹ Milli Eğitim Temel Kanunu(1739 sayılı).24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazete.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>(21.10.2009)

² Milli Eğitim Temel Kanunu(1739 sayılı).24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazete.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>(21.10.2009)

³ Tutar, H.(Ed.).a.g.k.,s.17-A

⁴ Bayramlı, Ü.Ü.(2006). Zaman Yönetimi.Ank.:Nobel Yayınları.s.16

II.BÖLÜM

YÖNETİCİ VE ZAMAN KULLANIM İLİŞKİSİ

2.1. Zaman Ve Zaman Yönetimi Tanımı

Hepimiz aynı zamana sahibiz. Bir zaman makinesi yapıp filmlerdeki gibi zamanı geriye döndüremeyiz.Zamanımızı çoğaltamayız, biraz zaman satın alıp ta zamanımıza ekleyemeyiz, çoğaltamayız, durduramayız. “Zaman, olayların geçmişten bu güne gelip geçtiği kontrol dışı kesintisiz bir süreçtir.”¹ Hep bir telaş, koşturmaca, son anda işleri tamamlama, bir yerlere yetişme, bizi bekleyen yığınla iş, yapılması gereken şeyler. Biz zamanımızı verimli kullanabilsekta kullanamasaakta zaman ilerlemekte, keşkelerimiz belkide her geçen gün artmakta. Hayatın içinde kaybolmak, anlamsızca oradan oraya savrulmak istemiyorsak, hayallerimiz var ise , ulaşmak istediğimiz hedeflerimiz var ise zamanı etkin kullanma tekniklerini öğrenmeli ve bir an önce uygulamaya başlamalıyız. “Zamanı iyi kullanmanın birinci evresi zamanın şu anda nasıl harcadığımızı değerlendirmek oluşturur.”²

Benjamin Franklin “Eğer hayatı seviyorsan, zamanı öldürme, çünkü zaman hayat demektir.” diyor.³ Zaman hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır ve hayat zamanın içinde akıp gider.Zaman bazen bizim için hızlı bazen de yavaş akar. Oysaki hepimiz aynı zamana sahibiz.Bir gün 24 saat 1440 dakika, bir hafta 7 gün bir ay 30 gün ve bir sene 365 gün 6 saattir.Hiçbirimizin 1 saliselik fazladan zamanı, bunun için ayrıcalığı yoktur. Herkesin zamanında rutin yaptığı şeyler vardır.Yemek yemek, uyumak, kişisel bakım ve temizlik, ulaşım, ailemize ayırdığımız vakitler.“Aristo, evrende yalnız iki şeyin yok edilemez olduğunu düşünüyordu.Bunlar ‘zaman’ ve ‘değişimdir’.”⁴

¹ Tutar,a.g.k.,s.17-A

² Mentor,a.g.k., s.22

³ Tutar,a.g.k. s.19-A

⁴ Tutar,a.g.k. s.22-A

“Newton ise zamanın mutlak olduğunu ve oluşumun evrene bağlı olmadığını ifade etmektedir.”¹ Zamanımızın akışını ele almak, kontrolsüz bir şekilde hayatın içinde savrulup gittiğimizi hissetmeden yaşamak istiyorsak zamanımızın akışını ele almamız gereklidir. İlk adım olarak nasıl yaşıyoruz, 24 saatimizi nasıl geçiriyoruz neler yapmak istiyoruz da başaramıyoruz düşünmemiz gerekiyor.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için zaman yönetimini iyi uygulamaları gerekmektedir. Örgüt yöneticilerinin işi konusunda donanımlı olması yeterli olmayacaktır. İşlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için asla çoğaltılmayan, geriye çağrılmayan zamanın iyi yönetilmesi gerekmektedir.

“Zaman yönetimi, herkes için aynı olan belli zaman dilimlerinde kişinin veya örgütün kendini zaman içinde yönetmesidir. Zamanı iyi değerlendirmek, belli bir zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır.”² Zaman elimizde tutamadığımız, ilerleyen bir varlıktır. Kendimizi zaman içinde yönetmeyi öğrenir, zaman tuzaklarına kapılmaz isek işlerimizi düzenli bir şekilde yapar, sonuca ulaşırız.

Zaman yönetimi, örgütün belirlenen amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada zamanı verimli kullanma çabasıdır. Amaçlara ulaşmak isteyen yöneticiler daha akıllı davranıp planlama ve zaman çizelgeleri hazırlarlar. İşlerin düzenli yapılmasını ve başarıya ulaşım verimliliğinin artmasını hedefleyen yöneticiler zamanı etkin kullanma tekniklerini öğrenir, zaman yönetimini uygulamaya çalışırlar. Özellikle öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesini hedefleyen okullarda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. İşlerin düzenli yürütülmesi için okul müdürünün zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olması, kendini geliştirmesi ve iyi bir zaman yönetimi uygulayıcısı olmalıdır. Yönetim işlerinin zamanında ve düzenli yapılması okulun istenilen amaçlara ulaşmasını sağlayacaktır.³

Zaman yönetimi hayatımızda akıp giden zamanı yönetmek değil, kendimizi bu akıp giden zaman içinde yönetmektir. Neyi nasıl, ne zaman, ne şekilde yapacağımız bilmek, stres altına girmeden işlerimizi düzenli bir şekilde yapmamızı sağlayacaktır. Yapılan plan ve stratejiler sadece zamanı nasıl kullanmamız gerektiğini

¹ Tutar, a.g.k., s.21-A

² Tutar, a.g.k.,s.17-A

³ Bayramlı,a.g.k.,s.16

değil aynı zaman da karşılaşıcağımız problemlerin nedenlerini anlamamızı ve çözüm yollarını bulmamızı sağlayacaktır.Zamanı etkin kullanmak az zamanda çok iş yapmak değil belirli zamanda ve işleri eksiksiz ve zamanında tamamlamaktır.¹

Zamanı iyi kullanmak, belirlediğimiz hedeflere ulaşmak için zamanı akıllıca planlama, stratejik bir gözle bakma doğru yerde doğru işi yapmaktır. Zamanı yönetmek ise zamanı iyi kullanmak için öncelikleri ilerlemek, işleri listelemek, görev dağılımları, devredilecek işleri belirlemek, planlama yapmaktır. Zamanınızı, uğruna harcadığımız şey karşılığında verimi elde edecek şekilde planlamalıyız.²

2.2. Yöneticiler Ve Zamanı Etkin Kullanma Teknikleri

M.E.B.tarafından okul müdürlerinin çalışma günleri; 8.30-17.30, yemek saati ise 12.30-13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışma yapılabilir.³ Zamanı etkin kullanamayan yöneticiler gün geçtikçe işleri tamamlayabilmek için iş yerlerinde daha fazla zaman geçirmek durumunda kalabilir. Bu mesai dışında yapacağı çalışmalar her günü yansıyabilir, fiziksel yorgunluklara, ruhsal sorunlara, ailevi sorunlara kadar uzanabilir. Başarılı ve mutlu bir yönetici olmak için zamanı etkin kullanabilme becerisinin de büyük etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Zamanı etkin kullanma tekniklerini uygulayabilen yöneticiler zamanın onları yönetmesine değil, kendilerinin zamanı yönetmesini sağlayacaklardır.Kendine güvenen, ne yaptığını bilen, niçin yaptığını ve neye ulaşmak istediğini bilen bir yönetici başarıya ulaşmakta zorlanmayacaktır.

¹ Tutar,a.g.k., ss.44-45-A

² Mentor, a.g.k.ss.18-19

³ M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000). 'Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı'
Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf (25.10.2009)

“Hedefler, gideceğimiz yeri, değerler, gideceğimiz yönü, kararlar, hedefe hangi yollardan gideceğimizi, planlar, hedefimize nasıl gideceğimizi, öncelikler, nasıl yol alacağımızı, yapılacak işler her gün ne yapacağımızı, alışkanlıklar ise, nasıl daha çabuk yapacağımızı gösterir.”¹ Ne istediğimizi, nereye ulaşacağımızı ve nasıl ulaşacağımızı bilmek hedeflerimizi şaşırmadan bizi başarıya ulaştıracaktır. Aşağıda zamanı iyi kullanma tekniklerine kısaca değinilmiştir.

2.2.1. Amaçların Belirlenmesi

Zaman yönetimi için hayatımızı yönetmek olarak tanımladığımızı göre başarılı olmak için öncelikle amacımız belirlememiz gerekmektedir. Amaçlarımızı belirleyip kısa ve uzun vadeli hedeflerimizi saptamalıyız. Sadece iş hayatı ile ilgili değil kişisel, ailevi hedeflerimizi belirleyelim. Önceliklerimiz doğrultusunda hedeflerimize ulaşmak için planlama yapmalıyız. Planlarımız doğrultusunda hareket ettiğimiz sürece başarıya ulaşırız. Eğer hedeflerimizi belirleyemezsek kısa vadede bizi iyi hissettirecek hedeflere ulaşır, ilerleyemez, yaptığımız işlerde mutlu olamayız.

Ulaşmak istediğimiz noktayı hayal edip hedeflerimiz belirledikten sonra hedeflerimiz bizi motive edecektir. Hedeflerimizi düşünmeli bir yere yazmalı ve onlara odaklanmalıyız. “Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar; bireyler ise, belli amaçlarla davranışta bulunurlar.”² Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışacak, işleri planlayacak ve çalışanları bu amaçlar doğrultusunda yönlendirecektir.

“Hedefler belirleyip bir kez beynimize yerleşince, aklımız bu hedefi gerçekleştirme yollarını araştırarak, biz de önümüze çıkan fırsatlar karşısında şaşıracağız.”³

Hedeflerimize ulaşmaya çalışırken engellerle karşılaşabiliriz. Hemen pes etmemeli engellere hazır olmalı ve planımızda esneklik payına yer vermeliyiz. Kendimize güvenmeli, engellerle karşılaştığımızda yılmamalı ve çalışmalarımızı kesintiye uğratarak erteleme yapmamalıyız. İnsanların negatif

1 Harmancı, M.(2006). İşte Zaman Yönetimi(2.Baskı).İst.:Nesil Yayınları.s.49

² Tutar, a.g.k. s.195-A

³ Harmancı,a.g.k.,s.53

düşüncelerine kulaklarımızı kapamalı kendimize başarılar elde etmiş birini model almalıyız. Okullarda personel eksikliği, araç-gereç eksikliği, parasal kaynakların yetersizliği, bina donanımındaki eksiklikler, çalışanlar arasındaki çatışmalar gibi birçok olumsuz şeyle karşılaşmak mümkündür. Müdürlerin amaçlara odaklanması ve bu olumsuzlukların üstesinden gelebileceğini düşünüp, moralini bozmadan amaçlara ulaşmak için çözüm yolları bulması gerekmektedir. Zamanı etkili kullanabilmek için amaçlara düşünmek ve karşılaşılan olumsuzlukları ortadan kaldırmak gerekir.

Performansımı olumsuz etkileyen alışkanlıklarımızı tespit edip onlarla baş etme yolunu seçmeliyiz. Davranışlarımızın büyük çoğunluğu alışkanlıklardan kaynaklanır. Eğer davranışlarımız bizi mutlu etmiyorsa amacımıza ulaşmada engeller çıkarıyorsa olumlu davranışları alışkanlık haline getirmeliyiz.

Okulların diğer örgütlerden farkı girdisi de çıktısı da insandır. Çalışmaların neticeleri uzun vadede sonuçlanmaktadır. Öğrencilerin yıl içerisinde öğrendiklerini değerlendirme ve yapılan eğitim öğretim yılı içerisinde akademik başarıyı ulaşma kısa süreli amaçlanan hedeflerdir. Eğitimdeki asıl amaç kültürlenme sürecini tamamlama ,öz güvene sahip , hayata hazır, öğrenmeyi ve keşfetmeyi bilen, Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda davranış değişikliği meydana getirmektir. Uzun süreli bu amaçların neticelerini görmek ise zamana yayılacaktır. Okul müdürlerinin pes etmeden, çalışanlarını da motive ederek çalışmaya devam etmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin uzun vadeli ve kısa vadeli amaçları belirleyip zamanı nasıl kullanacağını planlaması gerekmektedir.

2.2.2. Önceliklerin Belirlenmesi

Önceliklere karar vermeliyiz. Yapılması gereken tüm işler aynı öneme sahip değildir. Önceliklerimizi belirlemek enerjimizi hedeflerimize yoğunlaştırmamızı sağlayacaktır. Acil ve önemli işleri birbirinden ayırmayı öğrenmeliyiz.

Önemli işler özen isteyen, planlı ve zaman ayrılarak yapılması gereken işlerdir. Acil işler ise biran önce yapılması gereken işler ya da bizim zamanında yapmayıp ertelediğimiz bu yüzden önemli işleri bir tarafta bekletmeye aldığımızı önemsiz işlerdir.

Benjamin Franklin'in belirttiği gibi “ Zamanın en büyük lükslerinden birini tatmak istiyorsanız, yani bol vakte sahip olmak, dinlenecek, düşünecek, iş yapacak ve elinizden gelenin en iyisini becerdiğinizizi bilmek gibi lüks duyguları tanımak istiyorsanız, unutmayın ki bunun bir tek yolu vardır. Yeterince düşünün ve her şeyi önem sırasına göre planlayın. Yaşamınıza yeni bir renk gelecek, yıllara yıllar eklenecek ve bu yıllar daha çok canlılık ve şevk dolacaktır. Her şeyin yerli yerinde olmasına ve işinizin her parçasını kendi zamanı içinde yapmaya dikkat edin”¹

Yapılacak işlerin listesini hazırlamalıyız.Hafızamıza güvenip bir yere yazmaktan kaçınmamalıyız. Gün içerisinde ilgileneceğimiz o kadar çok iş karşımıza çıkar ki aklımızda tutabileceğimize inandığımız çoğu işi unutup yapamadığımızı fark ederiz.İşleri yanımızda her zaman bulundurabileceğimiz bir ajandaya yazmalı ve tamamlama sürelerini de not etmeliyiz.

Zaman kullanımı konusunda Marion E.Haynes öncelik sırası yapmayı iki kademeye ayırmıştır.Bunlar:

- 1- Yapılması gerekenleri listelemek
- 2- Listeyi öncelik sırasına göre düzenlemek

Amaçlar belirledikten sonra bir ajanda edinerek yapacağımız işlerin tamamlama sürelerini ve tarihlerini not etmeliyiz.Yapılması gerekenleri listeledikten, kısa vadeli işlerimizi yazdıktan sonra ABC analizine göre öncelik sıramızı belirlemeliyiz.²

ABC ANALİZİ

A=Çok önemli, olmazsa olmazlar, kritik önem taşıyan işler

B= Önemli, olmalılar

C= Rutin işler, az önemli işler

Plan yaparken A kategorisindeki işlere öncelik vererek daha sonra B ve C kategorisindeki işlere yer vermeliyiz.

¹ Harmancı, a.g.k.,ss.101-102; Franklin, B.'den alıntı.

² Haynes, M.E.(1999). Kişisel Zaman Yönetimi.(Çev.Y. Bülbül).İst.: Alfa Yayınları,s.18

2.2.3. Planlama

Yönetimde ‘planlama’, örgütlerin belirlenen amaçları gerçekleştirmesi için yapılacak işleri ve bütün kaynakları sıraya koyarak uygulanacak yöntemleri genel çizelgelerle belirleme işlemidir.¹ Zamanın etkin kullanma tekniklerinde planlama da değindiğim üzere iyi bir yönetici olmak isteyen müdür okulun amaçlarını gerçekleştirmek için planlama yapması gerekir.Uzun süreli ve kısa süreli hedeflere ulaşmak için plan yapan müdür, karşılaşılabilecek güçlüklerde konuya hakim olacağından önlemler almakta zaman kaybetmeyecektir.Etkili iletişim ve iyi bir organizasyonla planlarda esneklik yaparak değişimlere gidecek ve çözüm yolları üretebilecektir. “Planlama; zaman baskısından kurtulmanın anahtarı ve geleceği şekillendirmenin yoludur.”² Planlama yapan müdür zaman baskısından kurtulacak yönetim işlerini başarıyla yerine getirecektir.

Planlama; nereye varılmak istenildiğini ve o amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini belirlemek ve kararlaştırmaktır. Planlama yaptığımızda başarıya ulaşmak için büyük bir adım atmış oluruz.Yöneticilerin planlamaya önem vermesi gerekmektedir.³ Yaptığımız planı uygulayarak çalışan yöneticiler işleri zamanında yapacaktır.Öylesine yapılan ve bir kenara bırakılan uygulanmayan planlar işlerin aksamasına, zamanında yapılamamasına sebep olacaktır. Jane Allan dediği gibi “Bir şeyi belirtilen zamanda yapamamak onun yapılışını değersiz kılar.”⁴

Planlama hayatınızı düzene sokacak iki katkı sağlar. Birincisi, sizi olduğunuz noktadan olmak istediğiniz noktaya nasıl varılacağını gösterir. İkincisi, hedeflediğiniz noktaya varabilmeniz için ihtiyacınızı duyacağınız kaynakları tanımlar.⁵

Yönetici sadece bir idareci değil aynı zamanda örgütü başarılı geleceğe doğru götüren, değişim mimarıdır. Yöneticiler hedefleri değişimler karşısında tekrar belirleyip yenilemekten kaçınmamalıdır. Amaçlara ulaştıracak olan planı sık sık gözden geçirmeli, plan esnek ve değişimlere açık olmalıdır. Karşılaşılan sorunları

¹ Aydın,M.(1994).Eğitim Yönetimi.Ank.:Hatipoğlu Yayınları,s.32

² Harmancı, M.,a.g.k.,s.87

³ Joseph, R.(1994). Zaman Yönetimi.İst.:Epsilon Yayıncılık,s. 25

⁴ Allan,a.g.k.s.80

⁵ Haynes, a.g.k.,s.29

çözmeye çalışır ve ortadan kaldırırsak gelecekteki yaşanacak sorunlarda kendiliğinden hallolacaktır.¹

Plânın önemi ve plan yapmanın gerekliliği 2551 sayılı Tebliğler Dergisinde şöyle belirtilmiştir:

Plan yapmanın önemi:

“Madde 5 - Plân, önceden belirlenen eğitim hedeflerine ulaşmak için öğretim konusu içinde yer alan etkinliklerden hangilerinin seçileceği, bunların öğrencilere niçin ve nasıl yaptırılacağı, ne gibi yardımcı ve tamamlayıcı kaynak ve araçların kullanılacağı, elde edilen başarının nasıl değerlendirileceği önceden tasarlanıp kâğıt üzerinde saptanır.

Eğitim-öğretim konusuna giren etkinlikler, geliştirici niteliklere göre dikkatle seçilir, bu konuların hangi eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştireceği önceden belirlenir. Bu şekilde Eğitim-öğretim etkinlikleri içinde ne öğretileceği öğrencilerce birlikte plânlanır ve onların neleri öğrenecekleri önceden bilinir. Öğretimde ne öğretileceği öğrenciler tarafından açıkça bilinmeli ve onlarla birlikte plânlanmalıdır.

Plân yapmanın gerekliliği:

Madde 6 - Eğitim-öğretim kurumlarında Eğitim etkinliklerine ve derslere hazırlıklı girmek yasal yönden zorunlu, eğitsel yönden gereklidir.

Eğitim ve öğretim plânlı, programlı olarak yapılan geliştirici bir çalışmadır Eğitim-öğretimin etkin, verimli olabilmesi plânlamaya gereken önemin verilmesi ve öğretmenlerin sınıflarına hazırlıklı girmeleri ile olanaklıdır. Ayrıca Okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim, meslekî ve teknik eğitim ile yaygın eğitim kurumları yönetmelikleri ile bu kurumların eğitim-öğretim programlarında eğitim-öğretim

¹ Thompson,B.(1998).Yeni Yöneticinin El Kitabı-2 Performans Geliştirme.(Çev.V.G.Diker).İst.: Hayat Yayınları,ss.153-156

çalışmalarının plânlı ve programlı olarak yürütülmesi gerektiği hükümlerine yer verilmiştir.”¹

Öğretmenler eğitim- öğretimin hedeflerine uygun olarak ünitelendirilmiş yıllık planlar ve günlük planlar yaparlar. Milli Eğitim Bakanlığının çerçeve programına uygun, öğrencilerin bireysel gelişimleri, çevre özellikleri, okulun amaçları dikkate alınarak planlar hazırlanmalıdır. Öğretmenler tarafından planlar hazırlanırken okul müdürlerinin rehberlik ederek yol göstermeleri gerekmektedir. Planların öğrencilerin bilgi-becerileri arttırıcı, ilgi istekleri ve yeteneklerini geliştirici özelliğe sahip olması gerekir. Gelişi güzel internetten alınarak üzerinde düşünülmeden okulun amaçlarına ve sınıfın yapısına uygun hale getirilmeyen planlar başarıya ulaştırmayacaktır. Bu hususta okul müdürlerinin zümre toplantılarına iştirak etmesi, öğretmenlerle özel toplantılar düzenlemesi, gelişim ve değişmelerden, yapılacak en doğru uygulamalar hakkında bilgi vermesi ve yol göstermesi okulda uygulanacak eğitimin kalitesini arttıracaktır. Okul müdürlerinin sene başında öğretmenlere ayıracağı zaman bir kayıp değil belirlenen amaçlara ulaşmada bir kazançtır.

Bir yönetici, örgütün amaçlarını uzun ve kısa vadeli olarak belirledikten sonra yapılacak işleri listelemeli ve öncelikli işleri belirlemelidir. İşler önem sırasına göre sıraladıktan sonra planlamayı yapmalıyız. Planlama yapmaktan kaçınmamalı, planlamaya ayrılacak dakikalar daha sonra vakit kazandıracak, işleri zamanında yapmayı sağlayacak, başarıya ulaşmaya yardımcı olacaktır. Plan yapmayı zaman kaybettirici olarak görmek yanlış olacaktır. Hedeflerimize ulaşmak için planlama yapmalıyız. Planlama yapmakta uygulamaya geçmedikçe anlamlı olmayacaktır

Günlük, haftalık, aylık ve uzun vadeli planlama yapılmalıdır. Bir ajanda kullanılarak yapılacak işlerin tamamlama tarihleri ile birlikte not edilmesi işleri kolaylaştıracaktır. Renkli kalemler kullanarak acil işler ile daha az önemli işleri birbirinden ayrılmasını sağlayabilir. Eğer acil işler için kırmızı kalem kullanıyorsak ajandayı açtığımızda gözümüze ilk önce kırmızı renk ve acil işler takılacaktır. Ayrıca

¹ M.E.B.Tebliğler Dergisi.(2003). ‘Plânın Önemi ve Plan Yapmanın Gerekliliği’ Cilt:66 Sayı:2551 http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2551_0.html (17.01.2010)

bilgisayarımızı ve cep telefonumuzu da planlama için kullanabilir hatırlatmalardan yararlanabiliriz.¹

Büyük hedefler çok çalışmayı ve zamanı iyi kullanmayı gerektirir. Zamanı iyi kullanmak ve hedeflere ulaşmak isteniyorsa yöneticilerin planlama yapmasıyla mümkün olacaktır. Her gün yapılması gereken rutin işlerde olacaktır. İşleri önem sırasına göre sıralamak çok önemlidir. Daha sonra yapılabilecek işlere öncelik verilirse acil ve önemli işleri geriye atmış olur, zaman kaybeder ve stres altına girilmiş olunur. Hem zorunlu, hem de bize zevk veren etkinliklere zaman ayırmalıyız. Çalışmak için ayrılan zamanların arkasından zevk verecek işleri yapmak ödüllendirici ve motive edici olur.²

Zamanımızı planlarken , bazen işlerin yolunda gitmeyebileceği, beklenmeyen olaylarla karşı karşıya kalmabileceği göz önünde bulundurularak yeterli esnekliğe sahip plan yapmalıyız. Planlama süresi uzadıkça belirsizlik artar. Bu yüzden Uzun vadeli takvimlerde esneklik daha fazla bulunmalıdır.

Her hafta başında bir önceki hafta ile ilgili değerlendirme yapılırsa aksaklıklar belirlenebilir ve kendimize uygun daha sağlıklı planlar yapabiliriz. Daha az telaş ve stres, günlük iş akışına sağlıklı bakmayı sağlar. Hem zorunlu, hem de bize zevk veren etkinliklere zaman ayırmalıyız.

Harmancı plan yapmanın yararlarını şöyle sıralamaktadır:

- Planlama zaman kazandırır.
- İşlerin doğru gitmesi için yapılacak hareketleri önceden belirlemeye yarar.
- Bireysel disipli ve günlük olayların gidişatına hakimiyet olanağı sağlar
- Sırtınızdaki detayların yükünden kurtarır.
- Hayatımızın daha rahat akmasını ve daha az sorun çıkmasını sağlar.
- Olduğumuz noktadan olmak istediğimiz noktaya nasıl varılacağını sağlar.
- Hedeflediğimiz noktaya ulaşabilmek için ihtiyacımız olan kaynakları tanımlar.

¹ Bayramlı,a.g.k.,s.52

² Harmancı,a.g.k.,ss.87-88

-Çalışmayı tamamlamaya imkan sağlar.

-Bizi hedeflerimize ulaştırır.¹

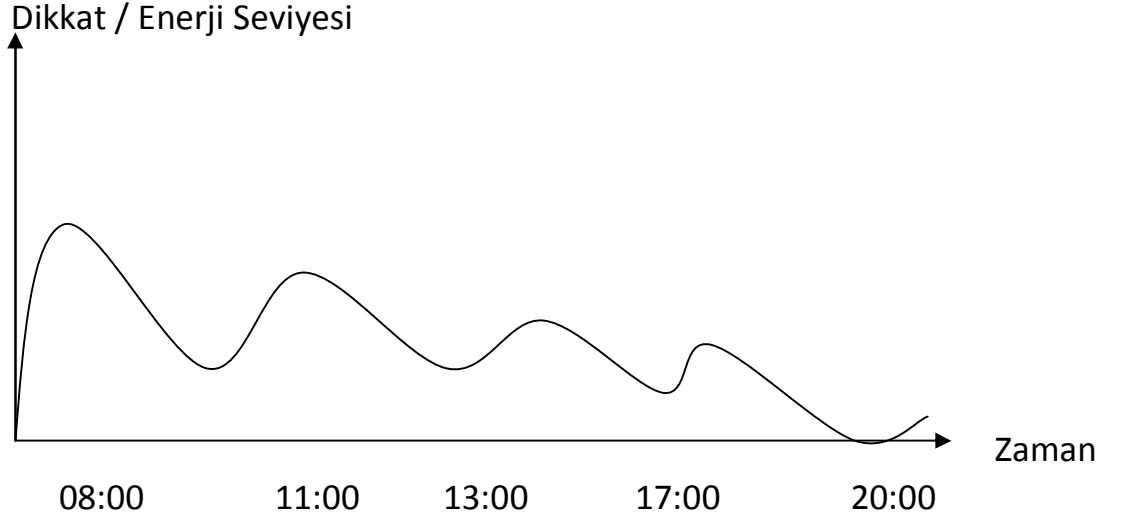
Okul müdürlerimizin başarılı olmak, hedeflere ulaşmak için zaman yönetimini uygulaması gerekir.Bunun içinde planlama yapmaya önem vermelidir.Zaman kazandırıcıların başında işlerin planlanması gelmektedir.

2.2.4. Enerji Çemberini Kullanma

Herkesin günlük enerji periyodu farklıdır. Çoğumuz sabah erken vakitlerde kendini iyi hisseder, akşamları daha yorgun oluruz. Kimimiz öylene kadar kendimize gelemeyiz akşama doğru enerji seviyemiz yükselir bu da akşam mesai bitimine denk gelebilir. Ya da öğlen yenilen yemeğin verdiği ağırlık öğleden sonra enerjimizi düşürebilir.En kıymetli saatiniz en iyi iş çıkardığınız zamandır. En verimli saat herkese göre değişir. Konsantrasyon ve fikir üretme için en uygun çalışma saatlerimizi yani enerji çemberimiz belirlemeli ve o saatlerde zor işlerimiz üzerinde yoğunlaşmalıyız. Az uykuyla yetinen insanlar için gecenin sessizliği, bazıları için günün erken saati, bazıları için günün ortası en verimli çalışma saatleridir. Genellikle zihinsel ve fiziksel yorgunluğun atıldığı güzel bir uykunun ardından gelen sabah erken saatleri en verimli çalışma saatleridir. Yönetici en verimli çalışma saatini

¹ Harmancı,a.g.k.,ss.80-81

belirlemeli ve yapılması zor işleri bu saatlerde yaymayı planlamalıdır.¹



Şekil 1. Zaman/ Enerji Periyodu²

Şekil 1'de Zaman/ Enerji Periyodu gösterilen kişi için en verimli çalışma saatleri sabah erken vakitler yedi, sekiz, dokuzdur. Ona doğru enerjide düşmeler olmakta on bir ve on iki civarında tekrar enerjisi yükselmektedir. Öğlen yemeğinden sonra tekrar enerjide düşmeler yaşanmaktadır. Enerji periyotlarımızı tespit edip, günlük çalışma planımızı ona göre hazırlamalıyız.

Bir iş üzerinde yoğunlaşmış çalışmaya başladıktan bir süre sonra dikkatimizin dağıldığı, performansımızın düştüğünü görürüz. Oysaki işimiz zevk aldığımız ve isteyerek yaptığımız bir çalışmadır ama bir süre sonra dikkatimiz dağılmaya başlayacaktır. Verimli çalışma istiyor ve zaman kaybetmek istemiyorsak Atkinson (1997, s.254) şunları önermektedir:

- Kısa molalar vererek kendimizi dinlendirmeliyiz. Verdiğimiz arada içecek bir şeyler içebilir, çalışma arkadaşlarımızı kısa süreliğine ziyaret edebiliriz.
- Kısa süreli başka bir işle uğraşabiliriz. Gazete okumak, internete girmek gibi.
- Önemli işlerimizi üretken saatlerimizde, daha önemsiz işleri ise enerjimizin düşük olduğu saatlerde yapabiliriz.

¹ Tutar,a.g.k., ss.161-162-A

² Tutar,a.g.k.,s.161; Arslan,E.E.(2003).Örgütsel Kişisel Gelişim,Ankara:Nobel Yayın Dağıtım,s.395'den alıntı.

- Yüksek enerjiye sahip olduğumuz zamanlarda zor işlerimizi yapmayı tercih etmeliyiz.
- Gün içerisinde işleri sıralarken bir kolay ardından zor işi yaparsak enerjimizi kontrollü kullanmış oluruz.
- Sıkıcı işleri kısa süreler halinde her gün bir saat zaman ayırmak.
- Bir işer gereğinden fazla zaman ayırmayın. Kısa süreli molalar verin.¹

2.2.5. Kesintileri Ortadan Kaldırma

Çalışma hayatımızdaki kesintilere sebep olan şeylerden biri telefonlardır. Telefon hepimizin günlük hayatımızda en çok kullandığı iletişim araçlarından biridir. Telefonu eğer doğru kullanabilirsek, zaman tasarrufu yapmamıza büyük katkısı olacaktır. Görüşmeler için gidiş gelişlerde harcayacağımız zamanı kısaltmamızı sağlayacak, örgüt içinde iletişimi hızlandıracaktır. Ancak telefonu doğru kullanamazsak zamanımızın büyük bir kısmını telefon başında bir şeyle anlatarak veya birilerini dinleyerek geçirebiliriz. Sonunda susmak bilmeyen telefonlar yüzünden, çalışmalarımız bölünecek, motivasyonumuz düşecek, dikkatimiz dağılacaktır, kendimizi tekrar işimize vermek zamanımızı alacak belki de ertelemeler yapacağız.

Çalışma yaparken işlerimizi aksatmamak, hata payımızı en düşük seviyede tutmak için bizi engelleyen kesintileri ortadan kaldırmaya çalışmalıyız.

“Bunun içinde:

- Önemli işler yaparken telefonla görüşmemeye çalışalım. Başka bir arkadaşımızdan telefona bakmasını isteyelim.
- Arayanların, bizi terapist yerine koymasına müsaade etmeyelim.
- Kibarca telefon görüşmelerinin uzamasını engelleyelim.

¹ Bayramlı,a.g.k.,s.77;Atkinson,J.(1997).(Çev.M.Zaman).Zamanı Yönetme Sanatı.İstanbul:Nehir Yayınları.s.254'den alıntı.

- Telesekreter kullanalım ve mesajları uygun bir zamanda dinleyelim.Yapmamız gereken telefon görüşmelerini bir kağıda yazıp konuşacaklarımızla ilgili notlar tatalım. Telefon görüşmeleri için uygun olduğunu düşündüğümüz zamanda not kağıdımızı önümüze alarak, konu dışına çıkmadan görüşmemizi yapalım.”¹

İş hayatımızı kesintiye uğratan şeylerden biride ziyaretçilerdir. Kendimizi insanlardan soyutlayarak yaşayamayız. Duygularımızı, düşüncelerimizi, sevinçlerimizi, heyecanımız, sevgimizi, başarılarımızı vb. insanlarla paylaşma ihtiyacı duyarız.İş hayatımızda çalışma arkadaşlarımızla sürekli bilgi alışverişi içinde bulunuruz.Ancak hepimiz yapması gereken işler vardır. Çalıştığımız örgüte zarar vermeden, geçikmelere sebep olmadan, hazırlamış olduğumuz plan dahilinde çalışmalarımızı yürütmemiz gerekmektedir. Önemli işlerimiz yaparken rahatsız edilmek, kesintiye uğramak istemeyiz.

İş arkadaşlarımız tarafından, yöneticiler tarafından, yakınlarımız, ailemiz vb. tarafından telefon yoluyla ya da ziyaretlerle kesintiye uğrayabiliriz. Karşımızdaki kişilere kaba davranmamak adına ziyaretleri ya da telefonları kabul ederiz. Ancak önemli bir iş üzerinde çalıştığımızı, içinde bulunduğumuz durumu anlatmalı,müsait olmadığımızı kibarca dile getirmeli ve en uygun zamanda görüşme sözü vererek kesintiden kurtulmalıyız. Harmancı ziyaretçiler ile ilgili kesintileri azaltmak için şunları yapabileceğimizi söylemiştir:

- Davetsiz misafirlere karşı ciddi bir tutum, resmi bir ses tonu kullanın.
- Ziyaretçilere belirli bir zaman sınırı ve belirli kabul saatleri koyalım.
- Vücut dilini kullanarak fazla zaman ayıramayacağımızı gösterelim.
- Zamanımız yoksa ziyaretçiye oturma teklifinde bulunmayıp ayak üstü konuşalım. Oturma teklifinde bulunma ihtiyacı duyuyorsak bir şeyler ikram etmeyelim.
- Bir arkadaşımıza danışma ihtiyacı duyuyorsak, onun yanına gidelim.İşimiz bittiğinde kalkmak daha kolay olacaktır.
- Çalışırken kapınızı kapatın.²

¹ Harmancı,a.g.k.,s.162

² Harmancı,a.g.k.,ss.155-157

2.2.6. Hayır Demek

İş hayatımızda özel hayatımızda insanların bizden yapmamızı istediği şeyler olabilir. Çalışma arkadaşlarımızdan, amirimizden, sevdiğimiz bir dostumuzdan yardım talebi gelebilir. Bizden yardım isteyen insanlara tabi ki yardım etmek isteriz..Fakat bütün isteklere kabul etmeye, herkese yardımcı olmaya çalışırsak kendi işlerimizi bitirmek için yeteri kadar zamanımız kalmadığını görürüz. Zaman kayıplarının arkası kesilmez. Yardımcı olmayı kabul ettiğimiz işleri de zamanında bitiremeye çalışarak enerjimizi yanlış yerlerde harcamaya başlarız. Çoğu zaman da işleri vaktinde bitiremeyiz. Bunun sonucunda da imajımız zedelenmeye başlar. Hem aldığımız işleri zamanında yapamaz hem de bize ait olan işleri zamanında bitiremeyiz. Hayır demeyi öğrenemezsek, arkadaşlarımız tarafından sömürülmeye, iş yükümüz artmaya, planımızın dışına çıkmaya başlarız.

Çoğu zaman arkadaşlarımızı kırmamak, gücendirmemek için, yanlış anlaşılmaktan korktuğumuz için, bizi sevmeyeceklerini düşündüğümüz için “hayır” diyemeyiz. Oysaki hayır dediğimizde bizden talebi olan kişiyi reddetmiş olmayız. Yapmamızı istediği işi şu anda yapamayacağımızı, zamanımız olmadığını dile getiririz.¹

Harmancı (2006) ‘hayır’ diyebilmek için şunları önermiştir:

- Niçin yapamayacağınızı uzun uzun izah etmeyin.
- Mazeret ileri sürmeniz gerekirse cevabınızı kısa ve dolaysız tutun.
- Hayır dediğinizde vücut dilinizin de “hayır” demesini sağlayın.
- Tereddütlü hayır demeyin.
- Ne yapabileceğinizi, çalışma sınırlarınızı izah edin.
- Eğer hayır demeyi öğrenirseniz evet dediğinizden daha çok yardımcı olursunuz.
- Hayır demeyi öğrenmezseniz size saygı gösterilmeyecek, değer verilmeyecektir.Görev listenizin de sonu olmayacaktır.²

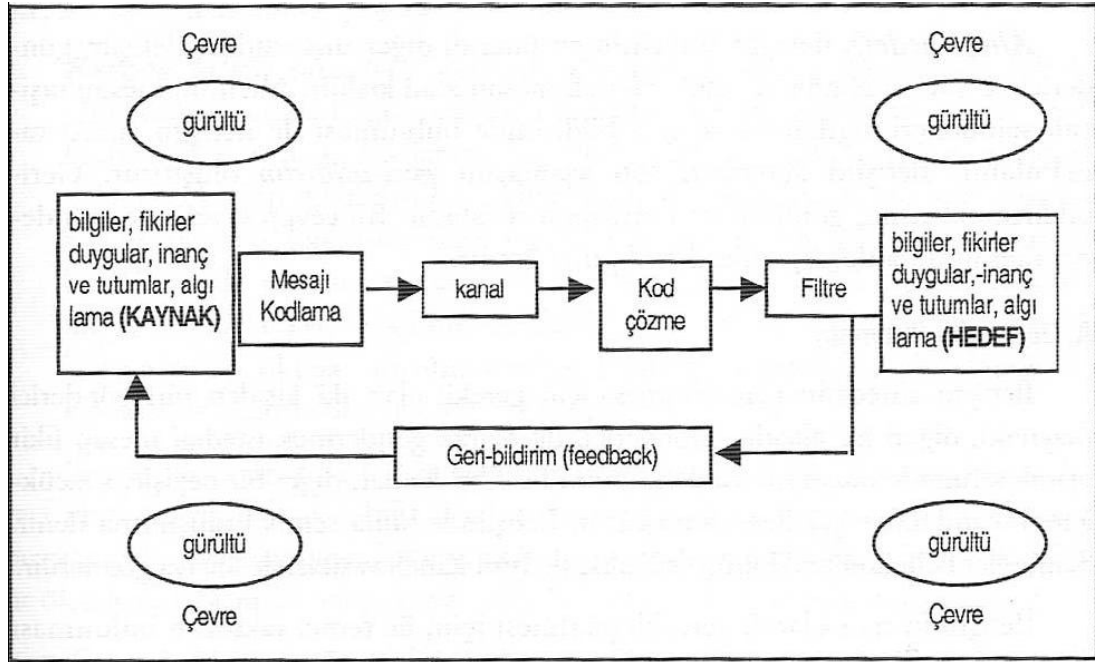
¹ Allan,a.g.k.,s.127

² Harmancı,a.g.k.,ss.202-203

2.2.7. Etkili İletişim

Okul örgütü etkili iletişim ağının güçlü olması gereken kurumlardır. Okullar sadece çalışanlardan oluşmaz. Müdür-öğretmen, idareci-öğrenci, öğretmen-öğrenciler ve okul çalışanları ile veliler arasında daimi bir iletişim söz konusudur. Çalışanlardan beklentiler ve yapılması istenen işler, çalışanların üstlerden beklentisi hakkında örgütün amacına ulaşması için iletişim çok önemlidir. İletişimin kişiler arası iletişim sayılabilmesi için Tubbs ve Moss (1974) şu ölçütlerin gerekli olduğunu belirtmiştir:

- *Kişiler arası iletişime katılanlar, belli bir yakınlıkta yüz yüze olmalıdır.
- *Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alış verişi olmalıdır.
- *Mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır.¹



Şekil. 2. Temel İletişim Süreci²

¹ Dökmen, Ü.(1999). İletişim Çatışmaları ve Empati.İst.: Sistem Yayıncılık,s.24;Tubbs,S.L ve Moss,S.(1974).Human Communication:An İnterpersonal Perpective.Neww York:Random House'den alıntı.

² Tutar,H.(2003).Örgütsel İletişim.Ank:Seçkin Yayınları,s.47-B

Yöneticinin iletişim görevini gerçekleştirmesi için yapması gerekenleri Başaran (1993) şöyle sıralanmaktadır:

- 1) Başlatıcılık: Örgütte iletişim çoğunlukla yönetici tarafından başlatılır.
- 2) Güçlendiricilik: Yönetici , gönderdiği iletileri gücünü yitirdikçe yeniden güçlendirmek zorundadır. Bunun için eski iletileri destekleyici yeni iletiler gönderir.
- 3) Sonuçlandırıcılık: Yönetici örgütteki iletişimi denetimi altında tutmak gereği duyar. Bunun için örgüte gelen örgüt içinde oluşan iletileri seçer, ayırır, saklar.¹

“Nitelikleri ne olursa olsun iki sistem arasındaki bilgi alışverişini iletişim kabul ederiz.”²

Müdürler amaçları belirlemeli ve bunları sade açık bir dille çalışanlarına ifade etmelidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için müdürlerin iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Doğru iletişim kurulmaması geri dönüşlere, yanlış anlaşılmalara sebep olarak zaman kayıplarına yol açacaktır. İşlerin tekrar tekrar yapılmaya çalışılması, hataların düzeltilmesi örgüt içi iletişim ağının kurulmaması işlerin zamanında tamamlanmasını aksatacaktır. Allan’ında (2004) dediği gibi “Zayıf iletişim zaman israfına yol açar, verimsiz iletişim zaman alır. İletişim basitçe bir düşünce veya fikrin iki kişi arasında transferidir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler.”³

“İletişimde önemli olan, söylemek istediğin değil, karşı tarafın ne anladığıdır. Sözel kanallarla bilgi, sözel olmayan kanallarla duygularımızı aktarırız. Etkili bir iletişimin ölçüsü, kelimeler, yararlanılan araçlar veya teknoloji değil istenilen sonuca ulaşım ulaşılmadığıdır.”⁴

¹ Çelik,Ç.(2007).İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,s.14;Başaran,İ.E.(1993).s.176’dan alıntı.

² Dökmen,a.g.k., ss.19-23

³ Allan,a.g.k.,s.175

⁴ Özkan,Z.(2007).Kazandıran Beden Dili.İst.:Hayat Yayınları, s.253

Anlatmak istediğimiz şeyi; sade, yalın bir dil kullanarak, lafı dolandırmadan, net bir şekilde dile getirmeliyiz. Söylediklerimizi beden dilimizle, mimiklerimizle de tamamlamalıyız. Mimikler bazen kritik zamanlarda kurulacak cümlelerden, kelimelerden daha vurgulayıcıdır. Bakışlarımızla, kaşımızın hareketiyle, kurduğumuz cümleleri destekleriz. Bu da kendimiz karşımızdaki kişiye daha iyi ifade etmemizi kolaylaştıracaktır. Karşımızdaki kişinin bizi anlayıp anlamadığını kontrol etmeliyiz. Sık sık geribildirimde bulunmalıyız. Eğer iletişim sorunu yaşarsak aynı şeyleri tekrarlamak zorunda kalabiliriz. Bu da bize zaman kaybettirecektir. İletişimdeki en önemli şeylerden biride etkili dinlemedir.

“Etkili ve derin dinleyen kişi, dikkatinin her bir parçasını, diğer tarafın ağzından çıkan kelimelere yoğunlaştırır. Onunla empati kurar ve ona değer verir. Böylece ona saygı duyduğunu ve söyledikleriyle ilgilendiğini göstermiş olur. Konuşmacıyı iyi dinlemeli ve konuştuğu insanlara söylediklerine ilgi duyduğunu göstermelidir.”¹ Geniş anlamda iletişim süreci, insan davranışlarında değişiklikler yaparak örgütte haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası bağı güçlendirerek ilişkileri geliştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlı kullanılır.²

İyi bir dinleyici olabilmek için konuya gereken önemi vermeli, dikkatimizi toplamalı ve tüm bedenimizle söyleneni dinlemeliyiz. Konuşmacıya sorular yönelmeli, geri bildirimde bulunmalıyız. Bu eksik veya yanlış anlaşılmalara düzeltmemizi sağlayacaktır. Saygısızlık yapıp karşımızdaki kişinin konuşmasını bölmemeli konuşmanın bitmesini beklemeliyiz.

Okul müdürleri iyi bir lider olabilmeleri için aynı zamanda iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olması gerekir. Etkili iletişim kurmaya çalışmalı, iletişim içindeki insanların anlayacağı şekilde ve doğru sözcükleri kullanarak konuşmalıyız. Karşımızdaki insana kendimizi anlatabiliyor ve anlaşılabilirizsak etkili iletişim kurmaya başlarız. “İletişimde marifet, istediğimiz sonucu alabilmektir. Karşımızdaki

¹ Özkan,a.g.k.s.237

² Bursalıoğlu,Z.(1998).Eğitimde Toplam Kalite,Kuram ve Uygulama Yönetimi,Sayı(S.):13,s.110

insana kendimize göre doğru olanları anlatmak değil, amacımıza uygun sonucu almaktır.”¹

Eğitim yöneticilerinin izleyeceği iletişim stratejilerini Bursalıoğlu (1982) şöyle sıralamıştır:

- 1-Girişimi başkalarından önce ele almak
- 2-Çevresindekilerin katılımını sağlamak
- 3-Çevredeki liderleri de yapılan çalışmalara katmak
- 4-Çalışmalara katılanları güdülemek
- 5-Başarılı işleri ortaya koymak
- 6-Söylentilere gerçekleri açıklayarak engel olmak
- 7-İletişim engellerini bilmek ve değerlendimeye almak
- 8-Önemli haberleri tekrarlamak
- 9-İletişim araçlarından yararlanmak
- 10-İletişimi aralıksız sürdürmek
- 11-Destek ve karşıt güçleri tanımak²

İletişim kurmada insanların bazı mekanik hatalar yapabilirler, telaffuz hataları, karşısındakini dinlememe, yüzüne bakmama, konuşanın sözünü kesme gibi iletişime engel olup çatışmalara neden olacak hatalar yapılabilir.³

“Çeşitli meslek mensuplarına, örneğin öğretmenlere, polislere, hemşirelere, ruh sağlığı alanında çalışanlara, tıp öğrencilerine... gibi iletişim becerilerini geliştirmek için seminer verilebilir. Colling-wood,1971; Ward ve Stein,1975; Fine ve Therrien,1977; Blair ve Fretz,1980; Avery ve Thiessen,1982; McEuen,1985)”⁴

¹ Özkan,a.g.k.s.254

² Ünal,S. ve Ada, S.(2004).Öğretmenlik Mesleğine Giriş(3.Baskı).İst:Marmara Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi,Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi.,ss.113-114;Bursalıoğlu,Z.(1982).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.s.158'den alıntı

³ Dökmen,a.g.k.,s.106

⁴ Dökmen,a.g.k.,s.107;Collingwood,T.D.(1971).Retention and Retraining of Interpersonal communication Skills, Journal of Clinical Psychology,27,ss.294-296'dan alıntı.

Okullar kendine özgü iletişim etkinliği olan, eğitimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için yöneticiler , çalışanlar, öğrenciler arasında etkili iletişim kurulması gereklidir. Okulda işbirliğinin gerçekleşmesinde iletişimi mani olan engeller varsa belirlenmeli ve ortadan kaldırılmaya gidilmelidir.¹

2.2.8. Yetki Devretme

Her işi üzerimize alıp tamamlamaya çalışmamız, bütün işlere vakit ayırabilmemiz mümkün değildir. Hayat sadece çalışmaktan, kendimizi işimize ayırmaktan ibaret değildir. Başarılı olabilmek için işlerimizi değerlendirmeli, başkalarına devredebileceğimiz işleri belirlemeli ve gerekli görevlendirmeleri yapmalıyız. Böylece rutin ve önemsiz işleri yapmaktan kurtulacak, yapmamız gereken asıl işlerimize yönelecek ve düşünmeye, karar vermeye vakit bulacağız. İşleri son anda sıkışarak, ertelemelerden uzak, titizlikle gerekli özeni göstererek yapmaya vaktimiz kalacak.

Yetki, bir insanın başka bir insana bir şeyi yaptırtmak adına sahip olduğu etkidir. Bir çok idareci görevleri devretmek istemektedir fakat işin doğru yapıldığına emin olmak ya da güçlerinden olmamak için yetki devretmekten kaçınırlar. Yine bazı yöneticiler çalışanlara güvenmediği için, işi anlatmanın daha fazla vakit alacağını, yetkisinin azalacağını düşündüğu veya işi devrettiği kişinin yerine alabileceğini düşündüğu için yetki devretmekten kaçınır. Her şeyi kendi yapmaya çalışır veya çalışanları onay bekler durumda tutar. Bu durum çalışanların kendilerini güçsüz gibi hissetmesine sebep olacak, idareciden onay almak için işler kesintiye uğrayacak böylece hem çalışan hem de idareci zaman kayıplarına uğrayacak.

¹ Bolat,S.(1996). 'Eğitim Örgütlerinde İletişim :H.Ü. Eğitim Fakóltesi Uygulaması', Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi, S.12,ss. 75-80

Yöneticinin iş yükü daha fazla artarak zaman kazanmak yerine zaman kaybedecektir.¹

Mackenzie' nin de belirttiği gibi; “görevi devretme sorumluluğu da devretme demek değildir.Bütün sorumluluk kalıcı ve değişmez olarak görevlendirenin omzundadır.”²

Bir yöneticinin başarısı, yönetici yokken çalışanların işleri, yöneticilerin görevleri başında bulunduğu gibi aynı şekilde düzenli ve aksatmadan yürütmesinde saklıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için yöneticilerin doğru görevlendirme yapması ve yetki devretmeden kaçınmaması gereklidir. Bu durum bir zaman kazandırıcı olarak yöneticiye geri dönecektir.³

Görevlendirme yaparken dikkat edilecek hususları Harmancı (2006) şu şekilde belirtmiştir:

- Sabırlı olmalı, riske girmeyi göze almalı,kendimize çalışanlara güvenmeli
 - Çalışanların yetenekleri, becerileri, ilgileri ve iş yükleri düşünülerek uygun işler devredilmeli
 - Acil durumlar işi bir defada yapacak olanlara verilmeli
 - Kişiyi kısaca bilgi verip ne yapılması gerektiğini anlatmalı, nasıl yaptıklarına karışılmamalı
 - Görev verilen kişiyi yalnız bırakmamalı,desteklemeli
 - İş bütün olarak devredilmeli, karar verme hakkı da devredilmeli.
- Yine de temel noktalar kontrol edilmelidir.⁴

Böylece yetki devretme bize daha fazla zaman kazandıracak, astları gelişmesine fırsat verecektir, çalışanları motive edecek, saygınlığımızı arttıracak, işin yetişmesini sağlayacaktır. Ayrıca bizim yokluğumuzda işler yürümüş olacaktır.

¹ Nelson,R.B.(1999).Yetki Verme.(Çev.E.S.Yarmalı).İst.:Hayat Yayınları,ss.31-39

² Harmancı,a.g.k.,s.197

³ Nelson,a.g.k.,s20

⁴ Harmancı,a.g.k.,ss.189-190

Kısacası müdür, her şeyi kendi başına yapamaz, örgütteki kişilere güvenmeli, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymaya fırsat vermeli, çalışanların yetenekleri doğrultusunda görevlendirme yapmalı ve ne beklediğini açık ve net bir şekilde ifade ederek çalışanları motive etmeli, iş yükünü hafifletmelidir. Yönetici çalışanlara güvenmeli,yetki verdiği kişiyi iyi belirlemeli, işi iyi tanımlayıp öğreterek yetkilerini devretmelidir. Doğru görevlendirmelerle işlerin daha düzgün yürümesini, iletişimin yüksek tutulmasını ve öğretmenlerin ve diğer çalışanların tam kapasiteli çalışmasını sağlayabilir. Böylece iş yükü azalacak, doğru görevlendirmelerle okul işleri düzenli yürüyecek, müdürün kendi görev tanımındaki işleri yapması için zamanı bulunacaktır.

Tutar(2007) yetki vermenin yöneticilere sağlayacağı yararları şöyle sıralamıştır:

“*Verimini ve yapabileceği işlerin sınırını genişletir.

*Daha önemli işler için zaman kazandırır.

* Astların inisiyatifini,bilgisini ve becerisini geliştirir.

*Karar verme yetkisinin aynı düzeyde kalmasını sağlar.”¹

2.2.9. Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi Oluşturma

Ziyarete gittiğimiz kişinin odasına girdiğimizde ilk önce masasının dikkatimizi çeker. Masanın üzeri evraklarla dolu ise, eşya kalabalığı gözümü yoruyor ise orda bulunmaktan rahatsızlık duyarız. Ziyaretinde bulunduğum kişinin ise düzenli olmadığını, işlerle baş etmekte zorluk çektiği düşünürüz. Yöneticilerin çalışma odasında , masa düzenine ve çalışma ortamına dikkat etmesi gerekmektedir..

¹ Tutar, a.g.k., s.214 - A

Gereksiz eşyaları masanın üzerinden kaldırmalı, dosyalama sistemi oluşturmalıdır. Çöp tenekesini kolay ulaşılabilir bir yere koymalıdır.

Gelen evraklar incelenmeli ve onları bir yerde biriktirmeden gereken yapılmalıdır. Gelen evrakla ilgili ne yapılacağına çabuk karar verilmelidir. Cevaplanacaklar cevaplanmalı, atılacaklar atılmalı, dosyalanacaklar hemen dosyalanmalıdır. Gelen kağıtları biriktirmek işleri zorlaştıracak, lüzumsuz kağıtlar içinde kaybolmasına, zaman kaybedilmesine sebep olacaktır.

Çalışmalarımızı kolaylaştıracak, basit, uygulanabilir dosyalama sistemi geliştirmeliyiz. Dosyalama sistemi geliştiremezsek zamanımızın büyük çoğunluğunu evrak arayarak geçirebiliriz. Bu da bizim için büyük bir zaman kaybı demektir. İşlemi bitmemiş evrakları aramamak için, kırmızı dosya (acil işer dosyası), sarı dosya (önemli işler dosyası), mavi dosya (ayrıntılı işler dosyası) tutulabilir. İşlemi biten yazılar için de alfabetik, kronolojik, nümerik, coğrafik dosyalar hazırlanıp kaldırılabilir.¹

Yöneticiler dosyalama ile ilgili şu hususlara da dikkat etmesi yararlı olacaktır:

- Sık kullanılan dosyaları kolay ulaşılabilir yerlere koyun.
- Dosyalardakilerin dışardan anlaşılmasını sağlayın.
- Az sayıda büyük dosya yerine çok sayıda küçük dosya kullanın.
- Ölü dosyaları arşivinizden çıkarın. Arşiviniz çok dolu olmasın.
- Dolap kolayca ulaşılabilir, temizlenebilir, kullanılabilir olsun.²

¹ Tutar, a.g.k., s.206-A

² Harmancı, a.g.k., s.135

2.3. Yöneticiler Ve Zamanı İyi Kullanmayı Önleyen Zaman Tuzakları

Zaman tuzaklarını Mackenzie, Mackenzie Klavuzu'nda şu şekilde yer vermektedir..

ZAMAN TUZAKLARI	MUHTEMEL NEDENLERİ
PLANSIZLIK	Yararlı görmeme, yönetmeye değil yapmaya meyilli olmak, plansız da başarılı olunabileceğini düşünmek.
İŞLERİ ÖNCELİKLERE GÖRE SAPTAMAK	Hedeflerin olmaması
KENDİNİ GEREĞİNDEN FAZLA İŞE ADAMAK	Geniş ilgi alanı, hedeflerinde karışıklık, öncelikleri belirleyememek.
KRİZ YOLUYLA YÖNETİM	Plansızlık, gerçek dışı zaman tahminleri, sorun çözmeye ilgi duymamak, astların kötü haber vermek istememeleri.
ACELECİLİK	Ayrıntılarda sabırsız olmak, gelecek için plan yapamamak , acil durumlarda tepki göstermek, çok kısa zamanda işi yapmaya çalışmak.
GEREKSİZ YAZIŞMALAR, KIRTASIYECİLİK VE VERİMSİZ OKUMAK	Bilgi patlaması,bilgisayara fazla düşkün olmak, elememek.
SIRADAN VE GEREKSİZ İŞLER	İşlerden öncelikleri belirleyememek, astları gereğinden fazla gözetim altında tutmak, yetki vermeyi reddetmek, uygulamaya çok karışmak.
ZİYARATÇİLER	Sosyal ilişkilerden haz duymak, hayır diyememek.
TELEFON	Öz denetim eksikliği, ilgilenme ve bilgi sahibi olma isteği.
TOPLANTILAR	Kararlardan sorumlu tutulmak korkusu, kararsızlık, fazla iletişim, kötü liderlik.
KARARSIZLIK	Olaylara karşı güvensizlik, bir hatanın sonuçlarından korkmak, gerekçeleri bilmekte ısrar etmek, mantıklı karar vermemek.
YETKİ VERMEMEK	Astların yetersiz olmasından korkmak, astların becerisinden korkmak, astlara fazla iş verilmemesi.

Tablo 1: Mackenzie Klavuzu¹

¹ Tutar, a.g.k., s.78-A;Mackenzie,R.A.(1999).The Time Trap, Ameican Management Association,New York.Management Today'den alıntı

2.3.1. Öz Disiplin Yokluğu

Öz disipline insanlar doğuştan sahip değillerdir. Yaşadığımız olaylar, insanlarla etkileşimler sonucunda kazandığımız tecrübeler, aldığımız eğitim, ailemizin verdiği eğitim, yaşımızın bize kattıkları sonucunda öz disiplinimizi sağlarız. Öz disiplin iyi hissetmemize engel olacak davranışlardan kaçınmamızı ve davranışlarımızı denetleyerek önceliklerimizi belirlememizi ve ulaşmayı düşündüğümüz hedeflere yaklaşmamızı sağlar.

Kendimizi isteyerek disiplin altına alabilir, otokontrolümüzü sağlayabiliriz. Belirlediğimiz bir hedef için engellerle karşılaşsak bile pes etmeden çalışmaya devam etmeliyiz. Kilo vermek için her pazartesi rejime başlayıp en fazla iki gün sürdürebilip yemek yemekten kendimizi alamamak, sigarayı bırakmak isteyip her defasında bu son bir taneden ne olacak demek, kendi kendimize kararlar alıp uygulayamamak bir çok örnek sıralayabiliriz. Bu örneklerin hepsi bize öz disiplin sorununuz olduğunu göstermektedir.

Masasının üzerinde plansız ve zamanını iyi kullanamamaktan kaynaklanan yığınla bekleyen işler, nerden nasıl başlayacağını bilemeyip yenilgiye uğrayan yöneticilerle karşılaşırız. Öz disiplin doğuştan kazanılmayıp, yaş deneyim ve eğitimle kazanılır. Öncelikleri belirleyip, amaçlara ulaştıracak planlamayı yaparak işe başlanmalıdır. Dışarıdan bir gücün etkisini, korkusunu yaşamadan doğru kararları seçebilen yöneticiler öz güveni yüksek kişilerdir. Doğru zamanda doğru işler yaparak zamanın kendilerini değil, kendilerinin zamanı yönetmesini sağlarlar.¹ Bu yüzden kişisel hedeflerimizi belirleyip, önceliklerimizi sıralamalıyız. Kendimizi yönlendirmeli ve pes etmemeli kararlarımızın arkasında durmalıyız.

¹ Tutar, a.g.k., ss.79-81

2.3.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Başarıya ulaşmak için hedeflerimizi belirlemeli ve hedeflerimize ulaşmak için önceliklerimizi belirlemeliyiz. Kendine hedef belirlemeyen insanlar, net hedefleri olmayan ya da yanlış hedefler belirleyen insanlar ileriye göremez ve gelişme göstermekte güçlük çekerler. Anlık başarılar elde edip, uzun vadeli başarılarla ulaşamazlar, mesafe alamazlar.

Hedeflerin önemi , neye ulaşmak istendiği bilinmezse Martin Scoot'un da dediği gibi "...ancak neye ulaşmak istediğini bilmezseniz, kendinizi başka bir yerde bulabilirsiniz."¹ Amacımızdan şaşar, başka işlerin içinde kaybolur, zamanımızı yanlış kullanarak telafisi yapılamayacak hataların içine sürüklenebiliriz. Zamanı geri çevirmek, zamanımıza zaman katmak mümkün olmayacağı için yanlış hedefler için çalışmış, başarıya grafiğini yükseltmekten uzak bir iş hayatı geçiririz.

Maxwell'e göre, "İnsanların % 50'si nereye gittiklerine aldırış bile etmiyor. Diğer % 40'da karasız ve kendini bir akışa kaptırmış durumda. İnsanların sadece %10'u istediklerini biliyor. Üstelik onların hepsi de ona göre hareket etmiyor."²

Hayal gücümüzü çok fazla çalıştırmıyor olabiliriz ya da hedef belirleyip gerçekleşmemesini düşünmek bizi ürkütüyor olabilir. Gerçekleştirmesem, başarısız olursam diye endişelenmek bize hiçbir fayda sağlamayacak, aksine hedeflerimizden uzaklaştıracaktır.

2.3.3. Erteleme

Bir iş bize zor geliyor ya da sevmiyorsak erteleme yolunu seçeriz. Elimize kağıtları alır bakar tekrar olduğu yere bırakırız. Zaman kaybını arttırmış olur işleri daha da çok biriktirmiş oluruz. İşi yapmak için her karşımıza aldığımızda nefret etmeye başlarız. Bunun için işi yapmamız gereken anda ve ertelemeden kendimizi motive ederek ve ödüllendirerek işi yapıp kurtulmalıyız.

¹ Harmancı,a.g.k., s.51

² Harmancı,a.g.k.,ss.53-54

Dryden'e (2000, s.16) göre erteleme, 'Bugün yapmamızda yarar olacak bir işi yarına bırakmak demektir. Ya en son dakikaya kadar eyleme geçmiyoruz; ya süre bittikten sonra eyleme geçiyoruz; ya da hiçbir şey yapmıyoruz.' Smith'e göre 'erteleme sıradan bir konuk gibi bugün gelir, yarın gider, bazıları için ise bir hafta sonu için gelen ama eve yerleşen dırdırcı bir kaynanaya benzer.' Ertelemeden kurtulmak çok kolay olmasa da imkansız değildir .Ertelemeden kurtulmak için; yapmaktan haz alınan işler önce yapılabilir. İş parçalara ayırarak bölüm bölüm yapılabilir, işi tamamlama tarihi belirlenip zamanında bitirmek için zorlayıcı, motive edici şeyler bulunabilir. Elinizde bulunan mevcut bilgilerle işe başlayıp zaman kaybedilmemelidir.¹

“Kimi zaman önemsiz işlerimizi başımızdan gidene kadar ertelemek iyi fikirdir.Önemli görevleri ertelemek kesinlikle iyi fikir değildir”² Önemli işlerimizi ertelersek, her zaman bizi bekler durumda varlığını hissettirecek. O işin tamamlanmamış olması bizi rahatsız edip stres yaşamamıza , diğer işlere de motive olamamamıza sebep olacak dolayısıyla zaman kayıpları yaşayacağız. Her işin düzenli ve zamanında yapılması gereken okullarda zamanını etkili yönetemeyen müdürler yaşadıkları sıkıntıları okul çalışanlarına ve öğrencilere yansıtacaktır, verimiz düşmesiyle karşı karşıya kalınmaya başlanacaktır.

2.3.4. Aşırı Güven ve Güvensizlik

Güven duygusu zayıf olan insanlar , karşısındaki insanlara güvenemedikleri için onlarında kendilerine güvenmelerini beklemezler. Zamanla bu durum korku, endişe, sinirlilik davranışlarıyla büyür ve gelişir. Güven duygusunun olmadığı bir ortamda sağlıklı ilişkilerin kurulması mümkün değildir. Zamanla gerginlik, tedirginlik oluşur ve insan temkinli davranış içerisine girer. Bu da bulunduğu ortamda huzurlu ve mutlu olmadığını gösterir.her an başına bir şey gelecekmiş gibi endişelenir. Yalnız kalarak, kimseyle iletişim içine girmeyerek içine kapanarak daha

¹ Bayramlı, a.g.k., ss.40-41

² Allan,a.g.k.,s.108

mutlu olacağını ve kendini koruyabileceğini düşünür. Öz güveni olmayan insanlar sürekli insanların izlediğini düşünür, rezil olmaktan, yanlış yapmaktan korkar.¹

Güven duygusu eksik olan müdürler, işi yapamayacaklarını, başarılı olmayacaklarını düşünerek işi yapmak istemezler ve ertelemeye başlarlar. Bu da zaman kaybettirici olur. İş motivasyonunu azaltır. Çalışanların da motivasyonu düşer, müdüre olan güvenleri yıkılır. Her çalışan neyi nasıl yapacağını bilen, güçlü, kendinden emin, yönlendirme yapmayı, iş hakimiyeti olan müdürleri karşısında görmek ister. Kendini yönetmeyi bilemeyen bir müdürün okulu da iyi yönetemeyeceğini düşünebilirler. Müdürlerin prestij kaybetmelerine sebep olacaktır.

Aşırı güven duygusu içinde olan insanlarda yapılacak iş basit, kısa sürede yapılıp bitirilecek olarak görür kolaylıkla üstesinden gelebileceğini düşünür. İş ertelemeye başlar ve sonunda iş zamanında yapılamaz, yetiştirilmesi gereken bir iş haline dönüşür.

2.3.5. Önceliklerin Belirsizliği

Yapacağımız işleri listeledikten sonra önceliklerimiz belirlemeliyiz. Önemli ve bizim yapmamız gereken işleri ertelememeli zamanında bitirmek için planlama yapmalıyız. Önemsiz gördüğümüz ya da yapmaktan hoşlanmadığımız ileri çalışanlara devretme yolunu seçerek ertelemeden, stresten, zaman sıkıntısı yaşamaktan kurtulur, işlerin zamanında ve gerektiği gibi yapılmasını sağlayabiliriz.

“Bir şeyi belirtilen zamanda yapamamak onun yapılışını değersiz kılar.”² Belirli bir tarihte yapılması gereken bir işimiz var ve bu işi o tarihe kadar erteliyoruz. Erteleme sonucunda işi son anda ve gereken özeni, ciddiyeti göstermeden tamamlamaya çalışırız. Bu da bizim önceliklerimizi iyi belirleyemediğimizi göstermektedir.

¹Oğuz,M., ‘Güven Duygusu İletişimin Yönünü Belirler’
http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3381&baslik=guven_uygusu_iletisimin_yonunu_belirler!(14.02.2010)

² Allan, a.g.k.,s.80

2.3.6. Kararsızlık

Hedeflerini bilen, neyi nasıl yapacağını bilen bir yönetici karar vermekten korkmayacaktır. Bazen karar verilmesi gereken acil durumlara karşı karşıya kalınabilir. Müdürlerin endişe ve yanlış karar verme korkularına kapılmadan bir an önce karar vermesi gerekmektedir. Karar vermemek zaman kaybına, başkaların başka sıkıntılarının ortaya çıkmasına sebep olabilir. Yöneticinin risk almaktan korkmaması, işlerin düzenli ve zamanında yapılabilmesi için karar alması gerekir.

Çalışanları etkileyecek kararlarda öğretmenlerin, diğer personelin görüşlerinin alınması doğru kararın verilmesine yardımcı olabilir. Aynı zamanda çalışanlar kendilerine düşünceleri sorulduğu, karar verme aşamasına katıldıkları için kendilerini iyi hissedecek, motivasyonları artacak, idare – çalışanlar arasında olumlu iletişim kurulmasını sağlayacaktır. Mackenzie kararsızlıktan şöyle bahseder: “Verilen en iyi kararın, çok geç verilen karar olduğunu herkes bilir; ancak o zaman da iş işten geçmiş olabilir. Asıl kabul edilmesi zor olan, kötü bir kararın, hiç karar vermemekten iyi olduğudur.”¹

Hayatımızı düzenli, stresten uzak ve planladığımız gibi devam ettirebilmemiz için ne istediğimizi bilmeli ve kararlı olmalıyız. Kararlı bir şekilde hareket edersek zamanımızı iyi yönetebilir ve başarıya ulaşabiliriz.

Robbins’in belirttiği gibi, ‘ Kararlar hem sorunların, hem de inanılmaz sevinçlerle fırsatların kaynağı olabilmektedir. Gerçek kararlar, rüyalarımızı gerçeğe dönüştüren araçlardır.’ Robbins’ in 4 maddelik Nihai Başarı Formülü:

1. Ne istediğinize karar verin.
2. Eyleme geçin
3. Nelerin iyi sonuç verip, nelerin vermediğini fark edin.
4. Elde etmek istediğinize ulaşmaya kadar, yaklaşımınızı değiştirin.²

¹ Harmancı, a.g.k.,s.69

² Harmancı,a.g.k.,s.71

2.3.7. Alışkanlıklar

“Alışkanlıklar, binlerce iş ve rutini beyinlerimizde aşırı bir yüklemeye olmadan yerine getirmemizi sağlar.”¹

Alışkanlıklarımızın listesini çıkarmalıyız ve kötü alışkanlıklarımız ile iyi alışkanlıklarımızı tespit etmeliyiz. Kötü alışkanlıklar bizi planımızdan saptırabilir ve zaman kaybına uğratabilir. Onlardan uzaklaşma yolunu seçmeliyiz. Sık sık işe geç kaldığımızı düşünelim. Bu bizim için değiştirilmesi gereken bir alışkanlıktır. Erken kalkmayı ve sabahları daha hızlı hazırlanmayı alışkanlık haline getirene kadar özen göstermeliyiz. Çalışanların ve yöneticilerin olumsuz alışkanlıkları iş motivasyonunu azaltarak, işlerin zamanında yapılmasını engelleyecek ve başarıyı düşürecektir.

2.3.8. Hayır Diyememek

Ailemiz, arkadaşlarımız, iş arkadaşlarımız, yöneticilerimiz bizden istekleri olabilmektedir. Günlük yaşamımızda her gün karşılaştığımız bir durum. Onları kırmamak adına kaba davranmış olmamak için hayır diyemiyoruz. Eğer istenilen şeyi yapabilecek durumda değil isek hayır demeyi öğrenmemiz gerekmektedir. Onlara verdiğimiz evet cevabı bizim iş yükümüzü daha da arttıracak. İşlerin zamanında tamamlanmamasına , sebep olacaktır.

Zamanı etkin kullanmak isteyen yöneticiler hayır demeyi bilmelidir. Sürekli başkalarının isteklerini yerine getirmeye çalışmak hiçbir işi tam olarak bitiremememize sebep olur. Etkili zaman yönetiminde en önemli kural başlanıla işi yarım bırakmayarak bitirmektir. “Hayır diyebilmek, bağımsız ve gerçek bir bireyin güçlenmesini ve kendini göstermesini sağlıyor.Bu, bir başkasını incitmeden, kişinin etkin ve kendisi olabilmesidir.”² Beden dilimizi kullanarak, içinde bulunulan durumu, bitirmek zorunda olduğunuz bir işi belirterek kibarca istenileni reddetmek, başka birine yönlendirmek, kendisinin yapacağı çözüm yolu sunmak zaman kayıplarına düşmemize engel olacaktır.

¹ Tutar,a.g.k., s.96-A

² Haddou, M.(2000).Hayır Demeyi Bilmek.(Çev. M.Selen).İst.:İletişim Yayınları, s.10

2.3.9. Telefon Görüşmeleri

Telefon çalışma hayatımızda en büyük yardımcımız olabileceği gibi iyi kullanılmadığında zaman tuzaklarından biri olarak karşımıza çıkacaktır. Telefon görüşmelerinin çalışmalarımızı aksatmasına ve motivasyonumuzu bozmasına izin vermemeliyiz. Genellikle çalışmamızı engelleye susmak bilemeyen telefonlarla ilgilenmek zorunda kalabiliriz. Yöneticilerin ne yapmasını bilen bir sekretere ihtiyacı vardır. İyi bir sekreter gerekli ve gereksiz telefonları birbirinden ayırarak bağlaması gereken telefonu bilecektir. Bu da zaman kaybını engelleyecektir.

İlköğretim okullarında; müdür , diğer idareciler ve çalışanlar arasında görev dağılımı yapılır. İlköğretim okullarında müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı sayıları öğrenci sayısına göre belirlenmektedir. Okuldaki yönetim işleri müdür ve müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır. Bazı okullarda memurlarda çalışmaktadır. Memurlar müdürlerin verdiği görevleri, yazışma işleri, dosyalama, günlük yazılar gibi bir takım işler yapmaktadır. Ancak mali yetersizliklerden dolayı her okulda memur bulunmamakta müdür ve müdür yardımcılarının iş yükü artmaktadır. Okullardaki memurlar gelen telefonlar, ziyaretçiler ile görüşerek müdürlerin gereksiz kesintilere uğramasını engelleyecek, zaman kaybedicileri ortadan kaldıracaktır. Memurları bulunmayan okullarda ise telefon görüşmelerini müdür yardımcıları ve müdürler yapmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Ve Kurumların Yönetici Ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelikte müdür başyardımcısı norm kadrosu şöyle geçiyor:

“Madde 7: Müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarına, bir müdür başyardımcısı norm kadrosu verilir. Müdür yardımcısı norm kadrosundan şöyle bahsediyor:

Madde 8: İlköğretim okullarında; öğrenci sayısı:

1)601'e kadar	1,
2)601 - 1401'e kadar	2,
3) 1401-2201'e kadar	3,
4)2201 ve daha fazla	4, müdür yardımcısı verilir.” ¹

Zaman kayıpları yaşamamak için telefon görüşmelerini kısa, anlaşılır, geri dönüşler yapılmasına müsaade etmeyecek şekilde tutmaya gayret göstermeli, gerekli notlar alarak iş kesintileri oluşmasına engel olunmalıdır.

2.3.10. Beklenmeyen Ziyaretçiler

Beklenmeyen ziyaretçilerle hepimiz karşı karşıya kalmaktayız. Gelen misafire zaman ayırmak, onunla sohbet etmek ve ilgilenmek durumundayız. Buda o esnada yapmakta olduğumuz işi yarım bırakmamıza, o iş için ayırdığımız zamanı uzatmamıza neden olacak ya da kısıtlı bir zamanda kendimizi strese sokarak bitirmemize sebep olacaktır. Verilen ara işten uzaklaşmamıza ve soğumamıza sebep olacak daha sonraki yapmayı planladığımız işleri de etkileyecektir.

Josephs, (1997,s.125-128) davetsiz gelen kiler için alınabilecek önlemleri şöyle sıralamıştır:

“*Kendinizin ve özellikle de ziyaretçilerin görebileceği bir yerde saatinizi bulundurun.

*Randevu defterinizi kapamak, kağıtları düzeltmek ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi vücut dilini kullanın.

*Yapılacak işi özetleyin.

¹ M.E.B. ‘Okul Ve Kurumların Yönetici Ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik’Resmi Gazete:10.08.1999/23782.http://mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html(18.02.2010)

- *Her gelene çay, kahve ikram etmeyin.
- *Ziyaretçiler için özel bir oda tahsis edin.
- *Başka bir zamana randevu verin.
- *Ziyaretçilerle ilgilenecek doğru kişiyi bulun.
- *Misafirle odanızın dışında konuşun.
- *Bir sekreterle çalışıyorsanız misafirleri denetlemesine izin verin.
- *Ziyareti zamanla sınırlayın.
- *Ayağa kalkarak konuşun.”¹

2. 3. 11. Gereksiz Toplantılar

Toplantı denildiğinde yine aynı şeyleri mi konuşacağız, zamanımı boşuna mı harcayacağım diye düşünmeden kendimizi alamayız. Böyle düşünmemin sebebi gereksiz uzayan gündem maddeleri, çarpıtılan konular, toplantı anındaki bölünmeler vb. bir çok şey sayılabilir.

Sharman’a göre toplantı; ‘iş ya da meslek konusunda görüşmek üzere, iki ya da daha fazla sayıda bireyin bir araya gelmesi’dir.² Morgan’a göre toplantı; ‘iş yapmak amacıyla bir araya gelme eylemi ya da süreci’dir.³

Toplantılar çalışanların aynı anda iletişim kurmasını sağlar. Çalışanların bilgi alış veriş, kararların alınması, paylaşılması, görev dağılımları gibi birçok şey yapılır. Ancak zevk alınmayan, iyi hazırlanılmamış, kesintilerin olduğu, gündeminin belli olmayan toplantılar büyük zaman kayıplarına yol açacaktır. Barker (1998) gündemle ilgili ‘yazılı bir gündem herkesin, toplantı öncesi, toplantı esnasında ve sonrasında neler yapması gerektiğini net olarak gösterir.’ demektedir.⁴

¹ Bayramlı,a.g.k., s.67

² Sharman, D.(1999). Kusursuz Toplantı.(Çev. F.Doruker).İst.: Akdeniz Yayıncılık A.S.,s.11

³ Morgan, N.(2006). Toplantı Yönetimi.(Çev. A. Kardam).İst.:Optimist Yayınları,s.17

⁴ Barker, A.(1998). Daha İyi Nasıl...Toplantı Düzenleme.(Çev. A. Çimen).İstanbul: Timaş Yayınevi,s.35

Yönetici, toplantıda zamanı verimli kullanıp zaman tuzağına düşmemek için bazı önlemler alabilir.Bunlar:

*Toplantı tarihinden en az üç iş ünü önce gündem duyurulmalıdır.

*İnsanların davranış tarzlarına göre oturma planı düzenlenebilir.

*Toplantının bir takım kuralları olduğunu ve herkesiz uyması gerektiği hissettirilebilir.

*Toplantıyı kontrol etmek için beden dili kullanılabilir.¹

Örgüt kültürünü anlamak için Edgar Shein şöyle demektedir: “Eğer bir örgütün kültürünü anlamak istiyorsanız , bir toplantıya katılın”.Senge (2005,s.58) ise toplantılarla ilgili şunu söylemiştir: “Kimin konuştuğu ve kimin sustuğu, kimin dinlenilmediği,kime aldırış edilmediği, hangi konuların açıkça konuşulduğu, hangilerinin göz ardı edildiği ya da ima edildiği bir örgütün nasıl işlediği hakkında kuvvetli ipuçlarıdır. Gündem maddeleri oluşturulmadan, hazırlıksız yapılan her toplantı büyük bir zaman kaybı oluşturacaktır.”²

Toplantının verimli geçmesini sağlayacak çeşitli görsel malzemeler kullanılabilir. Toplantı gündemiyle ilgili raporlar, belgeler ve dosyalar toplantı öncesinde hazırlanarak döner levhalar, şemalar, video, tepegöz, slaytlar gibi malzemeler ile katılımcılara gösterilebilir. Ayrıca toplantıda not tutulabilmesi için gerekli kayıt ve kırtasiye malzemeleri de hazır bulundurulmalıdır.³

Toplantıda görsel araçlardan yararlanma yoluna giden yöneticiler kullanacakları dökümanları, tabloları anlaşılır bir şekilde hazırlamalıdır. Projeksiyonu perdeye iyi yansıyacak bir yere yerleştirmeli, şekil ve resimlerin uzaktan iyi görülmesini ve yazıların iyi okunmasını sağlamalıdır ki katılımcıları rahatsız edecek durumlar ortadan kaldırılmış olacaktır.⁴

1 Allan, a.g.k.,ss.209-215

2 Bayramlı,a.g.k., s.68

3 Genç, N.(2004).Yönetim ve Organizasyon.Ankara: Seçkin Yayıncılık,ss.282-283

4 Aytürk,N.(1990).Yönetim Sanatı:Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri(2.Baskı).Ankara:Emel Yayınevi,s.177

Yöneticiler toplantıya sadece önderlik etmeyip, toplantıyı kontrol eden, konuşmaları yönlendiren, çıkan tartışmaları amaçtan sapmadan engelleyen, gündeme bağlı kalmayı sağlayan, kişisel tartışmalara engel olan ve tüm kişilerin toplantıya katılımını sağlayan kişi olmalıdır. Toplantının başarılı geçmesi ve sonuca bağlanması için herkesin ne yapılacağını algılamasını sağlamalıdır.¹

Yöneticiler toplantılar nedeniyle ortalama olarak günde iki saatlerini harcaabilirler.Araştırmalar, yöneticilerin %90'ının, bu ayırdıkları zamanın yarısının boşa harcandığını söylediklerini göstermektedir. Bu, günde ortalama bir saatin ya da yılda ortalama altı haftanın kaybolması demektir.²

Yöneticiler sık sık toplantılar yapıyor, zamanlarının büyük bölümü ayırıyorsa bu örgütte işlerin yapılmasında, örgütsel yapılanmada sorunlar olduğunu gösterir. Bir işte ya da bölümdeki sorumluluğun diğer bölümlere yayıldığını ve organizasyonda sorumluluğun dağıldığını gösterir.Bilginin ulaşması gereken kişilere ulaşamayıp dağılması, işlerin düzenli ve gerektiği gibi yapılamamasına neden olur. Bunun neticesinde de sık sık gereksiz toplantılarla karşılaşılır.³

İlköğretim okullarında yapılan toplantıları Taymaz (2003) şu şekilde gruplamıştır:

1. Genel Öğretmenler Kurulu toplantısı
2. Zümre Öğretmenler Kurulu toplantısı
3. Şube Öğretmenler Kurulu toplantısı

Eğitim-öğretimin başında ve sonunda Öğretmen Kurulu toplantıları ile okul yöneticisi ve öğretmenler bir araya gelir. Okulun işleyişi, öğrenciler, derslerin işleyişi hakkında görüşler paylaşılır, grup ruhu oluşturulmaya çalışılır.

¹ Keenan, K.(2003).Yöneticinin Kılavuzu Toplantı Yönetimi.(Çev.Y. Soykan).(2.Baskı).İstanbul: Remzi Kitapevi,ss.34-45

² Mackenzie,A.(1995).Başarı ve Zaman: Başarılı Olabilmek İçin Zamanı Kullanmak Bir Sanattır. (Çev. G. Banger).İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, s.121

³ Gümüş, M.(1995)Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar.İstanbul: Alfa Yayınları,s.342

Öğretmenlerin görüşleri, kararlara katılımları, görev dağılımları , sorunların tartışılması ve çözüm yollarının arayışı gibi bir çok etkinlikler yapılır. Öğretmenler Kurulu toplantılarına okul müdürü başkanlık yapar.Müdürün bulunmadığı durumlarda müdür başyardımcısı, olmaması halinde en kıdemli müdür yardımcısı başkanlık yapar.¹

3.12. Yetki Devrinden Kaçınma

Yetki devri; “ Belli işleri ve görevleri bir kişiden diğerine, genellikle de üstten asta devretme”²dir.

Mackenzie'nin tanımıyla, yönetmek; başkalarına iş vererek işleri başkalarına yaptırmak, diğer çalışanlara görev vermektir. Scoot'un dediği gibi “Eğer işleri kendimiz yapıyorsak yönetmiyoruz demektir.”³

İş yaşantımızda, evimizde, arkadaşlarımızla geçirdiğimiz zaman içerisinde kısacası her alanda yetki devredebiliriz. Bütün işleri, sorumlulukları yapmaya çalışırsak işleri tamamlamak mümkün olmayacaktır. Listelediğimiz işleri inceleyerek içinden devredebileceğimiz işleri belirlemeli ve en uygun kişiye bu iş devretmeliyiz.

Yöneticilerin etkili görevlendirme yapabilmesi için doğru tutumları geliştirmesi, neyi görevlendirip neyi görevlendiremeyeceğini bilmesi ve kime görev vereceğine karar vermesi gerekir.⁴

Yetki devrinin yapılmamasına sebep olabilecek unsurlar şöyle sıralanmaktadır:

- a. Tek adam olma politikasını benimseme
- b. Başkalarının hatalarına anlayış göstermeme
- c. Kişisel kararların önemine inanma

¹ Taymaz, H.(2003).İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.Ankara: PegemA Yayıncılık,s.166-168

² Tutar,a.g.k., s.112-A

³ Harmancı, M.,a.g.k.,s.185

⁴ Nelson,a.g.k.,s78

- d. Acil durumlarda açıklama yapmaya zaman bulamama
- e. Yetki ve sorumluluk kavramlarında karışıklık olması
- f. Yetki devredecek profesyonel birinin bulunmaması
- g. Otoriteyi kaybetme korkusu
- h. Özgüven eksikliği ve kıskançlık¹

İdarecileri görevlendirmeden uzak tutan şey çalışanların işi doğru yapamayacağını düşünmeleri ya da idarecinin bir eksiği var ise foyasının ortaya çıkmasından, kariyerinin gölgelenmesinden korkması gibi kendilerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı yetki vermekten kaçınırlar.²

Bazı işleri devredemeyiz. Bunlar:

- a) Bize devredilen işleri bir başkasına devretmek doğru olmaz.
- b) Performans değerlendirmesine tabi işleri bir başkasına devredemeyiz.
- c) İdarenin sorumluluğunda olan disiplin soruşturmalarını bir başkasına devredemeyiz.
- d) Gizli görevleri bir başkasına devredemeyiz.
- e) Danışmanlık, yönetimiz yapması gereken bir sorumluluktur.³

2.3.13. Yetersiz İletişim

Çoğu zaman yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıplarına hepimiz uğramaktayız. Dikkatimiz toplamış bir iş üzerinde çalışırken çalışma arkadaşlarımızın odamıza girmesi veya bize bir soru yöneltmesiyle yaptığımız işten uzaklaşmış oluruz.

Yaptığımız telefon konuşmaları veya yüz yüze konuşmalarda karşımızdaki kişi bizi etkin dinlemiyorsa ya da anlatmak istediğimizi açık, yalın bir dille ifade edemiyorsak bu ikinci veya üçüncü bir görüşmeye sebep olacaktır. Dolayısıyla yetersiz bir iletişim kurulmuş demektir.

¹ Tutar, a.g.k., s.112-A

² Nelson, a.g.k., s.41

³ Nelson, a.g.k., ss.187-188

“İletişim kurma biçiminden kaynaklanan zaman kayıpları şu nedenlerden kaynaklanır; aynı mesajı defalarca tekrarlamak, aşırı yazışma yapma, herhangi bir iletişim ortamında ne kadar çaba sarf edilirse sarf edilsin,gönderilmek istenen mesaj ile, algılanan mesaj arasında önemli farkların ortaya çıkması, hatalı mesaj iletimi, yanlış iletilen bir mesajın gerekleri de yanlış biçimde yerine getirilecek ve telafisi imkansız zaman ve enerji kayıplarına neden olabilir.”¹

2.3.14. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

Her yönetimin bir hedefi vardır ve ona ulaşmaya çalışır.Örgütün en önemli kaynağı olan zamanı en iyi şekilde kullanmalı ve gereken planlamaları yapmalıdır. Yönetimler açık ve anlaşılır bir şekilde hedeflerini sıralamalı ve yapılan toplantılarda çalışanlarına duyurmalıdır. Çalışanlar bireysel hedeflerini belirleyip bu doğrultuda hareket ederse bireysel hedeflerle yönetmel hedefler birbirini desteklemiş olur.

Yönetimlerde hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkat verilmezse zaman tuzağına düşölmüş olunur. Yöneticiler sık sık hedefler ve buna ulaşmak için yapılan çalışmalar gözden geçirilmeli, yeni yaklaşımlara açık olunmalı, hedeflerin belirlenmesine astların katılımı sağlamalı ve hedeflere ulaşılacak yollarda birlikte çalışılmayı sağlanmalıdır. Belirlenen hedeflere ulaşılma süresi zaman yönetimindeki başarıyı da göstermiş olacaktır.²

2.3.15. Açık Kapı Politikası

Açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için kullanılan açık kapı politikasının yararlarından çok zaman kaybettirmesi ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar tarafından her zaman görüşmeye müsaidim olarak anlaşılaraq kesintiler bitmeyebilir. İnsanları her zaman memnun etmek mümkün değildir. Kesintilere açık olmak bizim işimizi sağlıklı bir şekilde yürütmemize engel olacaktır. Belirlenen hedeflere, belirlenen

¹ Tutar, a.g.k., ss.116-117 -A

²Tutar, a.g.k., ss.121-122 -A

zamanda ulaşılamayacak planlar aksamaya başlayacak ve iş performansı düşecektir. Bu da örgüte ve çalışanlara yansiyacaktır.

Açık kapı politikası yöneticiyi gerekli esnekliği vermemektedir. Yönetici farklı durumlara göre kapıyı kapayıp kapamama özgürlüğü verilmelidir. Yöneticinin acil yapılması ya da yüksek performans ve dikkat gerektiren bir iş yaparken kesintiye uğraması yaptığı işi olumsuz etkileyecektir. Yönetici her an görüşmeye hazır bulunmak yerine görev dağılımı yapmalı ve çalışmasının bölünmesini engellemelidir. Mitchell'in dediği gibi, “Günlük sorunu çok olan bir yönetici, kendini başkalarından bir süre soyutlamadıkça, gelecek hakkında doğru dürüst düşünmek için gerekli zaman bulamaz.” Yöneticilerin örgütsel kaynakların en önemlilerinden biri olana zamanını iyi değerlendirmesi ve kesintilere uğramayacak şekilde çalışması gerekmektedir.¹

2.3.16. Stres

Stres, organizmanın bir tehlikeyle karşı karşıya olduğunu algıladığı duruma karşı gösterdiği tepkidir. Yaşamlarını, zamanını, işlerini kontrol edebildiklerini düşünen kişiler, kontrolü kaybettiğini düşünen kişilere oranla daha az stres yaşarlar. Alt kademe çalışanları, üst kademe çalışanlarına göre daha az stres yaşar. Çalışma hayatında yaşanan stresin en çok bahsedilen sebepleri zaman baskısıdır. Öncelikli işler, teslim tarihleri, üst - alt ilişkisindeki sıkıntılar, başarısızlık korkusu, beklentiler, çalışanların desteğinin alınmaması, yetki devrinin yapılmaması gibi hissedilen sorunlar strese yol açmaktadır.²

Okul müdürlerin yönetici olduktan sonra çok fazla sorumluluk, çok fazla iş, zamanında ve kısa sürede yapılması gereken işlerle karşılaşmaları stres yaşamalarına sebep olacaktır. İşlerle baş etmeleri, işlerin düzenli yapılmasını, eğitim - öğretimin belirlenen amaçlar doğrultusunda yürütülmesi için stresten uzak bir çalışma hayatı geçirebilmeleri için zamanın iyi kullanılmalı, etkili zaman yönetme kurallarını

¹ Tutar, a.g.k., s.122-A

² Braham, B.J(1998).Stres Yönetimi,(Çev.V.G.Diker).İst.:Hayat Yayınları,ss.37-41

bilmelidir. Stresle baş etmenin en iyi yolu önceliklerimizi ve sorunlarımızı belirlemeli, yaşam tarzımızı, iş alışkanlıklarımızı değiştirmeli ve belirlediğimiz amaçlara ulaşmak için yeni yollar denemeli kolay pes etmemelidir.

Beşeri, fiziksel, zihinsel, duygusal boyutta stresle karşı karşıya kalınabilir.Yaşam tarzımızı yönetmeyi öğrendikçe stresle başa çıkmayı da öğrenebiliriz..Braham DKBY modeli ile yaşam kalitesini yükseltmeye yönelik bir felsefe ortaya koymuştur.¹

D
Değiştir

- Stres kaynağıyla yüzleş
- Yardım iste
- Zamanını iyi kullan
- ‘Hayır’ demeyi öğren
- Arada mola ver
- Stres kaynağını önceden tahmin et

K
Kabul Et

- Düşünce tarzını değiştir
- Kaygılanma
- Öfkene hakim ol
- Durumu daha da kötüleştirme

B
Boş Ver

- Vazgeçmeyi öğren
- İşleri üst üste ekleme
- Neden boş vermen gerektiğini bil
- Denge kur
- A tipi davranış(Kaçın)
- B tipi davranış(Edin)

Y
Yaşam
Tarzını
Yönet

- Negatif mücadeleden kaçın
- Pozitif yaşam tarzı benimse
- Diyet yap
- Egzersiz yap
- Rahatla
- Destek

Şekil.3. DKBY Modeli²

¹ Braham, a.g.k.,s.60

² Braham, a.g.k.,s.59

Yönetici stresle baş etmeyi bilmeli ve çalışanlarında stresle baş etmesini sağlamalıdır. Başladığımız işi bitirmek için gayret sarfetmelidir. Bir işi tamamlamak insana başarmanın tadını verecek ve diğer işlere de motive olmasını sağlayacaktır. İnsanları kırmamak ya da tüm beklentilere cevap veriyor olmak için zaman tuzaklarına düşmemek gerekiyor. Önceliğimiz ve yetiştirmemiz gereken bir iş varsa kibarca hayır demeyi bilmeli, yardımcı olunamayacağı belirtilmelidir. Hayır demeyi bilememek olan zaman tuzağına düşülmezse, dikkati yapılan işlere yoğunlaştırır, iş yükünü gereksizce arttırmaz ve işler zamanında bitirilmiş olur..Bu da stresten uzak bir çalışma ortamı yakalanmasını sağlayacaktır.¹

¹ Thompson, a.g.k.,ss.122-131

III. BÖLÜM

RESMİ İLKÖĞRETİM KURUMLARI VE OKUL MÜDÜRLERİ

3.1. Eğitim Sistemimiz ve Genel Yapısı

Eğitim bireyin doğumuyla başlar ölümüne kadar devam eder. Ailemizden, çevremizden, etkileşim içersinde bulunduğumuz her şeyden bir şeyler öğreniriz. Eğitim geniş anlamda, “bireylerin toplum standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan tüm süreçlerdir.”¹(Smith, Stanley, Shores,1957) Eğitim, “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.”²

Tanrıgören (2006,ss.11-28) eğitimle ilgili; “Eğitim, belirli amaçlar doğrultusunda birey yetiştirme, bireye bilgi, beceri ve tutum kazandırma süreci olarak tanımlanabilir.” demiştir.³

Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda eğitimin yapıldığı en önemli kurumlardan biri de ilköğretim okullarıdır. Okullarımızda önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bilgi aktarımı, kültürlenme süreci gerçekleştirilmektedir.

Eğitim, “Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir.Yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken gereken bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir.”⁴

1Fidan,N.ve Erden,M.(1996).Eğitime Giriş,Ankara:Alkım Kitapçılık,s.18;Smith,O.W.D.Stanley ve J.H.Shores.(1957).Foundations of Curriculum Development, USA:harcourt Brace and World'den alıntı

2 Ertürk,a.g.k.,s.12

3 Menduhoğlu,H.B ve Yılmaz,K.(Eds.)(2010).Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi(2.Baskı).Ankara:PegamA Akademi,s.33;Tanrıoğen,A.(2006).Eğitim Bilimine Giriş,İstanbul:Lisans Yayınları,ss.11-28'den alıntı

⁴ Başaran,İ.E.(1994).Eğitime Giriş.Ankara:Kadıoğlu Matbaası.,ss.172-174

Anayasanın 42.maddesinde eğitim öğrenin hakkı ve ödevinden şöyle bahsedilmektedir:

“Madde 42 – Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. Öğrenim hakkının kapsamı kanunla tespit edilir ve düzenlenir. Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır. Bu esaslara aykırı eğitim ve öğretim yerleri açılamaz.

Eğitim ve öğretim hürriyeti, Anayasaya sadakat borcunu ortadan kaldırmaz. İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir.Devlet, maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacı ile burslar ve başka yollarla gerekli yardımları yapar. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır. Eğitim ve öğretim kurumlarında sadece eğitim, öğretim, araştırma ve inceleme ile ilgili faaliyetler yürütülür. Bu faaliyetler her ne suretle olursa olsun engellenemez.

Türkçe’den başka hiçbir dil, eğitim ve öğretim kurumlarında Türk vatandaşlarına ana dilleri olarak okutulamaz ve öğretilemez. Eğitim ve öğretim kurumlarında okutulacak yabancı diller ile yabancı dille eğitim ve öğretim yapan okulların tabi olacağı esaslar kanunla düzenlenir. Milletlerarası antlaşma hükümleri saklıdır.”¹

Türk Milli Eğitimin Temel Amaçları 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunuyla belirlenmiştir.

I - Genel amaçlar:

Madde 2- 1. Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini, Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel

¹ T.C.Anayasası.42.Madde: ‘Eğitim Öğrenin Hakkı ve Ödevi’
[http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/anayasa.maddeler?p3=42\(27.10.2009\)](http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/anayasa.maddeler?p3=42(27.10.2009))

değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

II-Özel Amaçlar:

Madde 3 - Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve aşağıda sıralanan temel ilkelere uygun olarak tespit edilir.

Türk Milli Eğitiminin Temel İlkeleri şunlardır:

- 1.Genellik ve Eşitlik
- 2.Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları
- 3.Yöneltme
- 4.Eğitim Hakkı

- 5.Fırsat ve İmkân Eşitliği
- 6.Süreklilik
- 7.Atatürk İnkılâp ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği
- 8.Demokrasi Eğitimi
- 9.Lâiklik
10. Bilimsellik
11. Plânlılık
12. Karma Eğitim
- 13.Okul ile Ailenin İş Birliği
14. Her Yerde Eğitim

Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri, Milli Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığının denetimine tabidir.¹

Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan eğitim örgütlerinin önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için etkili işletmek, örgütü geliştirme, yenilikler, kültürel değişime ayak uydurma, çalışanların uyum içerisinde çalışmasını sağlama sürecine eğitim yönetimi denir.²

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve istenen hedefe ulaşabilmek için çalışanların işbirliğini, eşgüdümünü sağlama sürecidir.³ Yönetim, örgütün en iyi şekilde çalışabilmesi için hedefleri ve uygulanacak politikaları belirleme, örgütleme, çalışanları motive etme, etkin hale getirme, süreçleri kontrol etme ve istenilen amaçlara ulaşma olarak tanımlanabilir.⁴

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, çalışanlara iş yaptırma, işbirliğini gerçekleştirme, iş görevler arasında çatışmalara engel olup, koordinasyonu

¹ Milli Eğitim Temel Kanunu(1739 sayılı).24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazete.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>(21.10.2009)

² Başaran,İ.E.(1996).Eğitime Giriş.Ank.:Yargıcı Matbaası,s.2

³ Açıkgöz,K.(1994).Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı.Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,s.8

⁴ Celep,C.ve Çetin,B.(2003).Bilgi Yönetimi.Ank.:Anı Yayıncılık,s.19

sağlama faaliyetleridir. Başka bir ifadeyle görev, sorumluluk ve sağlıklı ilişkiler bağıdır.¹

Eğitim yönetiminin gerçekleşmesi için okulu yöneten müdürlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Okulun başarısı, devamlılığının sağlanması müdürün yaklaşımları ile doğrudan ilişkilidir. Okul müdürlerinin eğitim yönetimini gerçekleştirme çabası verimi ve başarıyı getirecektir.

Yönetim, bireyleri belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve yönlendirilen bireyler arasında işbölümü, paylaşım, işbirliği ve koordinasyon, devamlılık sağlamak için yapılan çalışmaları kapsar.² Yönetimin amacı, elde bulunan mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin basit, daha ucuz ve israf yapmadan en iyi şekilde yapılmasını sağlamaktır.³ Yönetim, örgütte amaçlara ulaşmak üzere işbirliğinin yapılarak çalışmaların amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi, planlanmasıdır.⁴

Fayol'a göre yönetimin planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol etme olarak beş temel işlevi vardır. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde çalışmaları, devamlılıklarını sağlayabilmeleri, başarısı ve verimliliğinin artması bu işlevlerin yerine getirilmesine bağlıdır.⁵

Eğitim sistemimize bakıldığında Türkiye merkezden yönetilen bir yapıya sahiptir. Eğitimde bütün yetki Milli Eğitim Bakanlığı'na(MEB) aittir. MEB, okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki tüm devlet okullarının finansman işlerinden ve denetiminden sorumludur. Eğitimle ilgili tüm politik, ekonomik, sosyal kararlar MEB tarafından alınır. Bu kararlar 81 il ve 924 ilçede bulunan milli eğitim müdürlükleri tarafından yürütülür. Her ilde milli eğitim müdürlüğü, her ilçede merkez ilçe hariç ilçe milli eğitim müdürlükleri bulunmaktadır. MEB' nin temel görevi bakanlığa bağlı eğitim-öğretim kurumlarının çalışanlarına ve öğrencilerine

¹ Alkan,A.(2001).Eğitim Yöneticiliği Sınavlara Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı.Ank.:Eylül Yayınları,s.332

² Eren,E.(2001).Yönetim ve Organizasyon.İst.: Beta Yayınları,s.3

³ Tortop,N.(1990).Yönetim Biliminin Temel İlkeleri.Ank.:Todaie Yayınları,s.7

⁴ Özalp,İ.(1995).Yönetim ve Organizasyon.(Cilt:1).Eskişehir:Metin Ofset Matbaacılık,s.7

⁵ Balcı,A. ve diğer.(2004).Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı,Ank.: PegemA Yayıncılık,ss.7-8

ilişkin hizmetleri planlamak, uygulamak, denetlemek ve değerlendirmektir. Türk eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı dört başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; merkez örgütü, taşra örgütü, yurt dışı örgütü, bağlı kuruluşlardır.¹

Türk eğitim sistemimiz, anayasa, eğitim-öğretimi düzenleyen yasalar ile, hükümet programları, kalkınma planları, milli eğitim şuralarına göre düzenlenmektedir. Türkiye genç bir nüfusa sahiptir ve bu genç nüfusun milli eğitim amaçları ve ilkeleri doğrultusunda yetiştirmesi çok önemlidir. Son yıllarda kız çocuklarının eğitimi konusu üzerinde durulmaya başlanmış, önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Eğitim sistemimizde sadece örgün eğitim değil, okula gidemeyen bireylerin de gelişimi, meslek edinmesi üzerinde de durulmuş ve yaygın eğitim kurumları açılmıştır.²

Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, milli eğitimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda eğitim gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediklerine sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar tümüdür. Nüfusun az olduğu, dağınık yerleşimin hakim olduğu kırsal kesimlerde de taşınabilir eğitim yapılarak öğrencilere eğitim imkanı sağlanmaktadır. Türk eğitim sistemimiz milli değerleri benimsemiş, vatanını seven, dürüst, çalışkan, iyi yurttaşlar yetiştirmeyi benimsemiştir. Meslek sahibi ve iyi yurttaşlar yetiştirmek için eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır.³

Türk Millî eğitim sistemi, bireylerin eğitim gereksinimlerini karşılayacak şekilde ve bir bütünlük içinde "**örgün eğitim**" ve "**yaygın eğitim**" olmak üzere, iki ana bölümden oluşur. Türk Millî Eğitim Sisteminin genel çerçevesi, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir. Ek 2'de gösterilmektedir.

¹ Menduhoğlu,H.B ve Yılmaz,K.(Eds.).a.g.k.,ss.69-71

² Menduhoğlu,H.B ve Yılmaz,K.(Eds.).a.g.k.,s.1

³ Keskinlikç,K.(Ed.).(2007). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.(1.Baskı).Ank.:Pegem Akademi Yayıncılık ,2.29

“**Örgün Eğitim** belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır.

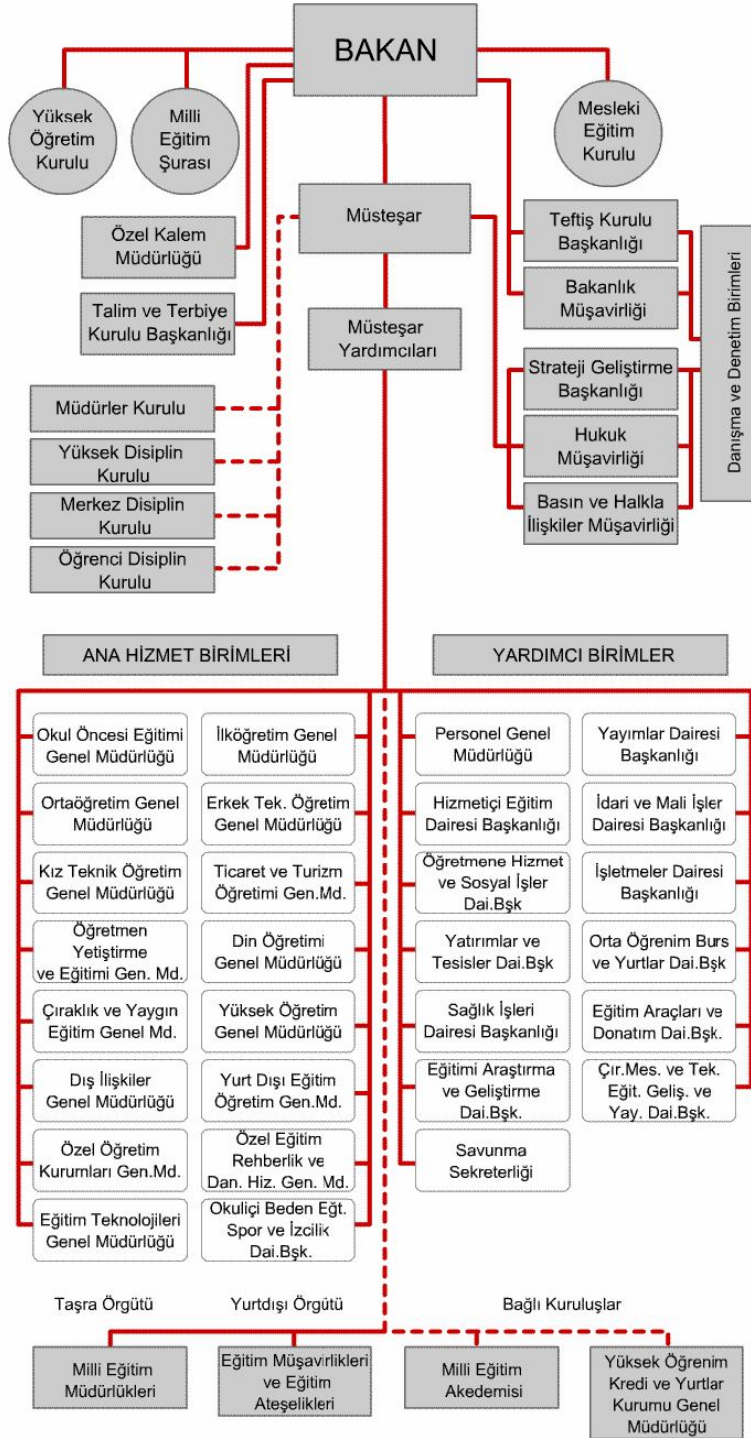
Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve gereksinme duydukları alanda örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yaygın eğitim; genel ve meslekî teknik yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Yaygın eğitim kurumları şunlardır: Halk eğitimi merkezleri, Çıraklık eğitimi merkezleri, Pratik kız sanat okulları, Olgunlaşma enstitüleri, Endüstri pratik sanat okulları, Mesleki eğitim merkezi, Yetişkinler teknik eğitim merkezleri, Özel kurslar, Özel dershaneler, Eğitim ve uygulama okulları (özel eğitim), Meslek okulları(özel eğitim), Meslekî eğitim merkezleri (özel eğitim), Bilim ve sanat merkezleri (özel eğitim), Açık ilköğretim okulu, Açık öğretim lisesi.

Yaygın eğitim, yetişkinlere okuma-yazma öğretmek, temel bilgiler vermek, en son devam ettikleri öğrenim kademesinde edindikleri bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmek ve hayatını kazanmasını sağlayacak yeni imkânlar kazandırmak amacıyla verilen okul dışı eğitimidir. Yaygın eğitim; halk eğitimi, çıraklık eğitimi ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir.”¹

¹ Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı
http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html (21.02.2010)

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



Şekil.4. Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı¹

¹ M.E.B. Teşkilat Yapısı

http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html (21.02.2010)

3.1.1. Resmi İlköğretim Kurumlarının Tanımı ve Amaçları

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim kurumlarının amaç ve ilkelerine uygun olarak kendine güvenen, ailesiyle, çevresiyle, toplumla barışık, hoşgörülü, teknolojiye ve yeniliklere açık, dürüst, erdemli nesillerin yetiştirilmeye çalışıldığı ve kültür aktarımının yapıldığı kurumlarımız, okullardır. Okulun örgüt olarak kendine ait özellikleri vardır. Bursalıoğlu bu özellikleri şöyle sıralamıştır:

- 1-Okulun üzerinde çalıştığı hammadde, toplumdan gelen ve yine topluma giden insandır.
- 2-Okulda çeşitli değerler vardır.Bu değerler birbiriyle etkileşir ve çatışma halindedir.
- 3-Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.
- 4-Okul özel bir çevredir.
- 5-Okul çevredeki bütün biçimsel ve doğal örgütlerden etkilenir.
- 6-Okul kültürün aktarılmasını ve değişmesini sağlamaktadır.
- 7-Okul bürokratik bir kurumdur.
- 8-Her okulun kendine ait bir kişiliği ve iklimi vardır.¹

İlköğretimler, Türk Milli Eğitimin belirlediği amaçların gerçekleştirildiği formal kurumlardan biridir. İlköğretim, 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsayan, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu olan ve devlet okullarında parasız olan kurumlardır.² İlköğretimlerde sekiz yıllık zorunlu eğitim - öğretim yapılmaktadır.

Şişman'a göre "Okul yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutlar yanında, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik boyutları olan oldukça karmaşık bir sosyal birimdir. Basit bir kavramsallaştırma ile okul, girdi- işleme- çıktı süreçlerinden oluşan açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır."³

1 Bursalıoğlu,Z.(2000).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.Ank.:PegemA yayıncılık,s.32-34

2 http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/milli_egitim_temel_kanunu_1739.pdf

3 Gedikoğlu,T.ve Bülbül,S.(2009). 'Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetmelik Yeterlilikleri',Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. S.38 /182, s.126, <http://yayim.meb.gov.tr/milliegitim-arsiv.html> (12.08.2010)

“Okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır.”¹ Başaran (1993) “Okul, eğitimin önceden belirlenmiş amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değiştirecek veya yeni davranışlar kazandıracak, yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir.”²

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda ilköğretimin amaçlarından şöyle bahsedilmektedir:

II. Amaç ve Görevler

Madde 23- İlköğretimin amaç ve görevleri millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu millî ahlâk anlayışına uygun olarak yetiştirmek;
2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.
3. İlköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere, ortaöğretimde devam edilebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standardı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır.³

Ayrıca 2552 sayılı Tebliğler Dergisinde İlköğretimin Amaçları, İlkeleri belirtilmiştir.Ek 1’de yer almaktadır.

1 Erden,M.(1998).Öğretmenlik Mesleğine Giriş.Ank.:Alkım Yayınları,s.50

² Yiğit,B. ve Bayraktar,M.(2006).Okul Çevre İlişkileri. Ank.:PegemA

Yayıncılık,s.23;Başaran,İ.E.(1993).Türkiye Eğitim Sistemi.Ankara:Kadıoğlu Matbaası’ndan alıntı.

³ Milli Eğitim Temel Kanunu(1739 sayılı).24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazete.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>(21.10.2009)

3.1.2. İlköğretim Öğretmenleri

Öğretmenler, Milli Eğitimin amaçlarına uygun vatandaş yetiştirmeyi amaçlayan eğitim sistemimizin vazgeçilmez unsurlarıdır. Geleceğimiz olan çocuklarımızın başarılı, mutlu, kendine güvenen, kültürünü bilen, gelişimlere ve değişimlere açık, iyi bir vatandaş olarak yetiştirilmesinde öğretmenlerin büyük bir katkısı vardır.

Öğretmenlik mesleği, düşünceleri, ailevi özellikleri, değerleri, yaşama tarzları, ilgi ve yetenekleri birbirinden çok farklı olan öğrencileri yönetmek, gelişmelerini sağlamak zorluklarla karşılaşarak yapılacak bir iştir. Özellikle okullarımızdaki sınıf mevcutlarının fazlalığı öğretmenlerin daha fazla sıkıntı yaşamasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin okullarında işlerini severek, istekli, mutlu, yüksek motivasyon içerisinde çalışmalarında okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarının, kişiliklerinin de büyük katkısı vardır.

2552 sayılı Tebliğler Dergisinde İlköğretim öğretmenlerinden şöyle bahsedilmektedir:

Madde 64- İlköğretim okullarında dersler sınıf veya branş öğretmenleri tarafından okutulur. Öğretmenler, kendilerine verilen sınıfın veya şubenin derslerini, programda belirtilen esaslara göre plânlamak, okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler. İlköğretim okullarının 1-5' inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri, okuttukları sınıfı bir üst sınıfta da okuturlar. Ancak istekleri yönetimce uygun görülmesi hâlinde başka bir sınıfı da okutabilirler. Herhangi bir sınıfta başarı gösteren öğretmenler, isteklerinin yönetimce uygun görülmesi hâlinde aynı sınıfı okutmaya devam edebilirler. İlköğretim okullarının 4. ve 5 . sınıflarında özel bilgi, beceri ve yetenek isteyen beden eğitimi, müzik, resim-iş, din kültürü ve ahlâk bilgisi, yabancı dil, iş

eğitimi ve bilgisayar dersleri, branş öğretmenleri tarafından okutulabilir. Hangi derslerin branş öğretmenlerince okutulacağı Bakanlıkça belirlenir. Ancak yeterli sayıda branş öğretmenin bulunmaması durumunda, beden eğitimi, müzik, resim-iş, din kültürü ve ahlâk bilgisi, yabancı dil, iş eğitimi ve bilgisayar dersleri, bu alanlarla ilişkilendirilmiş ek branşı olan sınıf veya branş öğretmenlerince okutulabilir. Derslerini branş öğretmeni okutan sınıf öğretmeni, bu ders saatlerinde yönetimce verilen eğitim-öğretim görevlerini yapar.¹

Ada ve Ünal öğretmenlerde bulunması gereken mesleki ve eğitsel nitelikleri şöyle sıralamıştır:

- 1-Geniş bir genel kültür bilgisi
- 2-Çeşitli rolleri oynama bilgi ve becerisi
- 3-Etkinlikleri planlama, düzenleme, uygulama ve değerlendirme bilgi ve becerisi
- 4-Öğrencilere kazandırılacak yaşantıları saptama ve belirginleştirme becerisi
- 5-Konu alanı bilgi ve becerisi
- 6-Rehberlik ve danışmanlık hizmetlerine destek ve katılımı bilgi ve becerisi
- 7-Öğrenci, öğretmen, yönetici, veliler ve çevre ile iyi ilişkiler kurma bilgi ve becerisi
- 8-Öğrencilerin gelişim ve öğrenme düzeylerine göre öğrenme yaşantılarını düzenleme bilgi ve becerisi
- 9-Öğretmenlik bilgi ve becerisi
- 10-Eğitim ortamını düzenleyebilme ve sınıf içi etkinlikleri geliştirme bilgi ve becerisi
- 11-Öğrencileri disiplin etme, kontrol altında tutma bilgi ve becerisi

¹ M.E.B.Tebliğler Dergisi(2003). 'Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği' Cilt:66.Sayı:2552 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/pdf/2552.pdf> (25.02.2010)

12-Yönetime ve denetime yardımcı olma bilgi ve becerisi

13-Klinik, bireysel, bağımsız ve grup çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütme bilgi ve becerisi¹

3.2. İlköğretim Okulu Müdürü

Yöneticiler örgütü yöneten kişilerdir. Okul kurumlarının yöneticileri de okul müdürleridir.Yönetici, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir konumdadır. Okullarda uygulanan yönetim anlayışları farklılıklar göstermektedir. Müdürler sahip oldukları kişilik özellikleri, bilgi birikimi, almış oldukları eğitim gerekse tecrübeleriyle okulları yönetirler. Dolayısıyla müdürler sahip oldukları özelliklerini okula yansıtır, farklı örgütsel işleyişler ortaya çıkar.

Yönetici, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli göstergesi ve sahibidir.²

Müdürlerin kişisel özellikleri 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,

- Misyon ve vizyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,
- Ekip çalışması anlayışına önem veren,

¹ Ünal,S.ve Ada,S.a.g.k.,ss.57-58

² Güçlüol,K.(1985).Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar.Ank.:Kadıoğlu Matbaası,s.43

- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Muhakeme- mukayese becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,
- Astları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,
- Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.¹

Okul yöneticisinin işinde başarılı olabilmesi okulu en iyi şekilde yönetebilmesi zamanı yönetme becerisine sahip olması bunun yanında da çalışmalarını ve birimleri yönetme yeterliliklerine sahip olması gerekir. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için; iyi bir lider, sorunlara çözümler üreten, karşılaşılan güçlüklerle baş etmeyi bilen, insan ilişkileri güçlü, sezgileri kuvvetli, çatışmalara engel olabilen, planlama yeteneğine sahip, en önemlisi ise kararlı önceliklerini bilen zamanını iyi kullanabilen, amaçlara ulaştıracak yolları uygulamayı bilen, çalışanlarını motive eden, örgüt ruhunu oluşturabilen okul müdürlerine ihtiyaç vardır.

¹ M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000). 'Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı'
Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf (25.10.2009)

Misyon , kurumun var olma nedenidir. Okul müdürleri misyonu oluştururken hizmet vereceği insanları ve onlara sunacağı değerleri iyi belirlemelidir. Örneğin öğrencileri çağdaş, yeniliklere açık, kültür birikimini aktararak iyi bir vatandaş olarak alarak hayata hazırlayarak eğitimi başarıyla sağlamak. Okul müdürü kurumun var olma sebebini açık ve net bir şekilde ortaya koymalıdır.

Vizyon ise somut, açıkça anlatılmış amaçlardır. İyi bir vizyon insanlara çalışması için neden verir. Henry Ford ‘Her aileye bir otomobil’ tanımıyla insanların otomobile bakış açısını değiştirmiştir. Okul müdürü de okulun vizyonunu açıkça ortaya koyduğunda çalışanlarını bunu başarıya yolunda yönlendirmiş olacaktır. İnsanlar büyük hedefler için çalışmak isteyeceklerdir. Yöneticilerin, kurumun misyon ve vizyonunu açık ve net bir şekilde açıklayıp insanları heyecanlandırması gerekir.¹ İnsanlara zorla iş yaptıramaz ve değiştiremeyiz. İnsanlara baskı yapıldığında karşı koyacaklar ve istediklerini yapacaklar. Yöneticinin çalışanlarını etkileyebilmesi için iyi insan ilişkileri kurmalı ve iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

İlköğretim müdürlerinin görev tanımı 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde şöyle belirtilmiştir:

“Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.”²

¹ Wadsworth,W.J.(1999).Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi.İst.:Hayat Yayınları,ss.35-43

² M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000).‘Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı’

Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf (25.10.2009)

3.2.1. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri

Örgüt yöneticisi olan okul müdürleri, Türk Milli Eğitiminin belirlediği amaçlar doğrultusunda hedeflenen amaçlarını belirlemeli, vizyon ve misyonunu açık, anlaşılır bir şekilde ifade etmelidir. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için geleceğe dönük işlerin nerede, nasıl, ne zaman , ne şekilde yapılacağını planlaması gerekir. Plan yapmak ilk başta gereksiz, vakit kaybettiren bir durummuş gibi görünse de aslında işlerin zamanında ve düzenli yapılmasını sağlayacaktır. Karşılaşılan güçlük ve engellerde çabuk müdahale edilip önlemler alınmasını sağlayacaktır. Okul müdürü çalışanları ve okul çevresi ile iyi ilişkiler kurabilen, elindeki mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmayı bilen, insan gücünü okul lehine çalışacak pozisyona getirecek güçte olmalıdır.

Yönetici “Belli bir zaman dilimi içerisinde bazı amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, araç gereç gibi üretim amaçlarını bir araya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişidir.” şeklinde tanımlanmıştır.¹

Teknolojik gelişmeler ve ilerlemelerle birlikte eğitimin işlevi de değişmeye başlamıştır. Bilgiye ulaşabilen, kendini geliştiren, teknolojik gelişmelere ayak uyduran, keşfeden bir insan tipi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Son yıllarda eğitimimizdeki değişimler de bunu göstermektedir. Öğretmenlerin rehberlik yaptığı, öğrencilerinde yaparak-yaşayarak öğrendikleri bir yaklaşım uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamaların en iyi şekilde yapılabilmesi için okul müdürlerinin yeniliklere açık, değişimlerin takipçisi ve habercisi uygulayıcısı olması gerekmektedir.

Yönetici “Belirli bazı amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan kurumların bu amaçlara ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve

¹ Ilgar,L.(1996).Eğitim Yönetimi,Okul Yönetimi,Sınıf Yönetimi.İst.:Beta Basım Evi,s.9

zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişidir.” şeklinde tanımlanmıştır.¹

Avrupa Birliği ERASMUS, COMMETT, TEMPUS ve CEDEFOP gibi projelerle eğitimde yenileşme arayışı içine girmiş, verimliliği arttırmayı amaçlamıştır. Bilginin üretildiği, aktarıldığı, öğretildiği eğitim örgütleri, bilgi toplumunun vazgeçilmez kurumlarından. Son yıllarda teknolojik gelişmelerle birlikte bilgisayar her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Eğitim örgütleri bireyleri, bilgi toplumunun birer üyesi yapma misyonunu üstlenmiştir. Dolayısıyla eğitim örgütleri, yeniliklere açık, gelişimleri takip eden bir yapıya sahip olmalıdır. Bu konu da okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Yenilikleri takip eden, bilgiyi kullanan, üreten bir idareci öğretmenlerine ve öğrencilere bu konuda öncülük yapacaktır.²

Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamak için var olan olanak ve programlarla yetinmemeli geliştirmeye çalışmalıdır.³

Yönetimin etkili hale gelebilmesi için yöneticilerin yeniliklere açık, liderlik özelliklerine sahip, çevrelerindeki çalışanların ve kendilerinin gelişimine fırsat tanıyan, çevresindekileri etkileyebilen özelliklere sahip olması gerekir. Liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler örgüt ruhunu oluşturma da , kitleleri arkasından sürüklenme de eğitimin yapıldığı okullarımızı istenen amaçlara ulaştırma da daha başarılı olacaklardır. Kısaca liderlik için kurumları ve insanları hedefe ulaştıracak biçimde yönlendirme, iş yaptırabilme, peşinden sürüklenme sanatıdır diye biliriz.

Şişman’a (2002) göre etkili bir okulda öğretim lideri olan okul yöneticileri şu davranışları göstermelidir:

- Okul yöneticisi, eğitimin ve öğretimin lideridir.
- Okulun vizyonuna ve misyonuna sahiptir.
- Güçlü yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahiptir.
- Okulun belirlediği amaç, vizyon ve misyonunu okulun bütün üyeleri tarafından

1 Hgar, .a.g.k.,s.11

2 Çelik,V.(1995). ‘Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu’ .Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,S.1.Kış Dönemi,ss.47-53

3 Erdoğan,İ.(2000).Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği.İst.:Sistem Yayıncılık,s.151

paylaşılmasını sağlar.

- Okulun önceliklerini belirleyip öğretmenleri karar sürecine katar.
- Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir.
- Açık okul kurallarını belirler ve uygulanmasını sağlar.
- Öğrenci başarısının en yükseğe çıkarılmasını bekler ve beklentisini okul üyelerine iletir.
- Okul çalışanlarını destekler ve kadronun mesleki yönden gelişmesine yönelik çalışmalar yapar.
- Okul programının hazırlanmasında öğretmenlerle işbirliği yapar.
- Okul programını değerlendirir, geliştirilmesine öncülük eder.
- Eğitim, öğretim için her türlü kaynakları sağlar, ortam hazırlar.
- Okulda zamanın etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Çevrenin ve velilerin okula destek ve katılımını sağlar.
- Okulla ilgili bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar¹

Liderlik, bir amacın gerçekleşmesini isteyen ve çalışan kişileri, amacın gerçekleşmesi ve istenen hedefe ulaşmak için bir araya getirmek ve seferber etmektir.²

İnsanlara emirler vererek denetleyen yöneticiler, insanlara işlerin nasıl yapılacağını göstermek, sorunları çözmek zorunda kalacak ve işleri her zaman kontrolü altında tutarak çalışanlara kendilerini gösterme fırsatı vermeyecek ve iyi liderlerden daha fazla çalışacaktır. İyi liderler ise bunun tam tersi çalışanlarına gerekli olan güveni telkin ederek kendi kararlarını vermelerini sağlayacak ve amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.³

Lider olmak isteyen bir müdür, görünüşü, duruşu, kıyafet tarzına, kalitesine, konuşması, hitabet kurallarına dikkat etmelidir. En önemlisi kitleleri arkasından sürükleyebilmesi için çevresindeki insanlara önemsendiklerini, saygı duyulduklarını hissettirmesi gerekmektedir.

¹Söğüt,G.(2003).Özel ve Resmi İlköğretim Kurumlarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklere Sahip Olma Düzeyleri,Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,ss.13-14;Şişman.(2002)'den alıntı.

² Toptop,N.ve diğer.(2005).Yönetim Bilimi.Ank.:Yargı Yayınevi.,s.96

³ Wadsworth,a.g.k.,s.19

Wadsworth liderlerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- _Yönetmekten çok liderlik ederler.
- _Çalışanların moralini yüksek tutmayı bilirler.
- _Takım çalışmasına ve birlikte olmaya özendirirler.
- _Geleceğe iyimserlikle bakar, gerektiği zaman risk alırlar.
- _Kendilerine karşı dürüsttürler.
- _Aksiliklerle karşılaş salarda yılmaz ve yollarına devam ederler.
- _Hedefleri ve standartları belirler, uzun dönemli bakabilirler.
- _Kendilerine güvenirler, çalışanlarına da güvenir ve hissettirirler.
- _Başkalarını suçlamazlar, yanlışları hoş görürler.
- _Astarına özgürce davranma fırsatı verirler, aşırı denetleme yapmazlar.
- _Sorumluluk almaktan kaçınmazlar.¹

Her kültürün, her toplumun, örgütün, her insanın sahip olduğu değerler vardır. “Değerler insanları yönlendirir. İstenilen davranışın ne olup olmadığını insanların anlayabilmesi için değerleri kullanın. Bunlar kurallardan daha güçlüdür.”² İş ahlakına sahiplik, dürüstlük, nezaketlilik, disiplinli olmak, sözünü tutmak, özgürlüklere ve insanlara saygı duymak gibi olumlu değerleri bulunan okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilerle etkili iletişim kurabilir, kuralları öne sürmeden daha etkili ve yumuşak bir şekilde değerler aracılığıyla yapabilir. Öğretmenler eleştirilere ve uyarılara ön yargıyla bakmadığı zaman değişimler olumlu yönde olacaktır. Örgüt ruhunun güçlenmesi ve okulda olumlu bir havanın oluşmasıyla neticelenecektir.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen özellikler dizisidir.³ Örgüt içerisinde öğretmenler arasında oluşan atmosfer, çalışma azmini, motivasyonu etkileyecek dolayısıyla da okulun amaçlarına ulaşmada ki başarısını etkileyecektir. Her zamanında, düzenli yapılmayan iş yükü olarak idarecilerin üzerine kalacaktır. Okul müdürü takım ruhunu, etkili örgüt iklimini oluşturamadığı takdirde iş yükü ile karşılaşacak ve zaman sıkıntısı yaşayacaktır.

¹ Wadsworth,a.g.k.,ss.16-17

² Wadsworth,a.g.k.,s.25

³ Çelik,V.(1993).Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi,Amme İdari Dergisi,S.26(2),s.142

Bilgen'e (1990) göre "örgütsel iklimi oluşturan başlıca faktörler , örgütün amaçları, yapısı, görevleri, çevresi, yönetim, personel ve sağlanabilen kaynaklarıdır."¹

Açık iklime sahip olan okuldaki durumları Taymaz şöyle sıralamaktadır:

- *Okulun amaçları ve politikası okulla ilgili olan kişilerce benimsenmiştir.
- *Okul yöneticileri yönetim işlerini düzenli ve kusursuz yerine getirmektedir.
- *Okuldaki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler vardır.
- *Çalışanlar aralarındaki ilişkilerden haz duymaktadır.
- *Okulda bulunan insanların moralleri ve doyum dereceleri yüksektir.
- *Okul bünyesindeki insanlar güdülenmiş ve okula bağlanmıştır.
- *Okulda güçlü bir iletişim ağı vardır ve insanlar etkilenmektedir.²

Müdürler okulun başarısını arttırmak için öğretmenler arası ilişkilerde, öğretmen-öğrenci-veli öğrenci ilişkilerinde, öğretmen- idare ilişkilerinde işbirliğinin yapılmasını sağlamalıdır. Takım ruhunun oluştuğu, çatışmalardan uzak bir okul ortamında öğretmenler istekli bir şekilde işlerini gerçekleştirecek, idareciler ve çalışanlar arasındaki uyum okulun başarısına verimliliğine etki edecektir.

Yöneticilerin çalışanları güdüleyerek, işbirliği sağlama, motivasyonu ve iş doyumunu sağlaması gerekmektedir.³ Yöneticiler çalışanları örgütsel amaçlara güdülemezse çalışanları işi yapsalar bile istenilen düzeyde başarı göstermeyeceklerdir.Yöneticilerin çalışanlara güven vermeli ve çalışanları güdülemelidir.⁴ Katılma,birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütlerde, her çalışanın iş yapabilme gücüne göre, payına düşeni diğerlerine bağlantılı olarak yapmasıdır.⁵ Özellikle takım çalışmalarında her üyenin göstereceği performans bir diğerini etkileyecektir. Müdürlerin, çalışanlarının da işlere tam katılımlarını sağlaması işlerin zamanında yapılmasını sağlayacaktır.

Üniversitelerde yönetici yetiştirme bölümleri bulunmadığından öğretmenler arasından görevlendirme yapılmaktadır.

¹ Taymaz,H.(2003).Okul Yönetimi.Ank.:PegemA Yayıncılık,ss.22-76; Bilgen(1990)'dan alıntı.

² Taymaz,H.(2003).Okul Yönetimi.Ank.:PegemA Yayıncılık,ss.75-76

³ Davis,K.(1992).İşletmelerde İnsan Davranışı.(Çev.K.Tosun).İstanbul: Doğan Basımevi,s.508

⁴ Başaran,İ.E.(1992).Yönetimde İnsan İlişkileri.Ankara:Kadıoğlu Matbaası,ss.160-161

⁵ Bursalıoğlu,Z.(2005).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.Ankara:PegemA Yayıncılık,s.160

2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde ilköğretim müdürlerinin görevinin gerektirdiği niteliklerden şöyle bahsedilmektedir: MEB, belirli dönemlerde okul yöneticisi adaylarına sınav ilanını yapar. Yönetici adayı, yapılan Yönetici Seçme Sınavından 100 puan üzerinden en az 70 almalıdır. Sınavdan 70 ve üzeri puan alanlar, yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet İçi Eğitim Kursuna katılırlar. Kursun bitiminde değerlendirme sınavı yapılır ve yine 100 puan üzerinden 70 puan ve üzeri alanlar yöneticiliğine yapmaya hak kazanırlar. Okul kurumları A, B ve C tipi olmak üzere ayrılırlar. Bu okullara yönetici atanmak için: C tipi kurum müdürlüğü için en az 70, B tipi kurum müdürlüğü için en az 75, A tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak gerekir.¹

A tipi, B tipi, C tipi okullara atanacak müdürler için farklı puan uygulaması yapılmıştır. Buradan da anlaşıldığı üzere her okulun büyüklüğü ve yapısı birbirinden farklı olduğundan okullara atanma koşullarında farklı puan uygulamasına gidilmiştir.

Ancak eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim yöneticilerinin sorunlarına yeterince çözümler bulamadıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, eğitim yönetiminin bilgi temellerini ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusundaki standartları yeniden gündeme getirmektedir. (Şişman vd., 2000, 68)² Ülkemizde ilköğretim kurumlarına yönetici seçilmesi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve atanması işlemlerinde yapılan uygulamalar sonucunda okul yönetimi alanının da iki sorun gündeme gelmektedir. 1-Okul yöneticisinin seçimi. 2-Okul yöneticisinin yetiştirilmesi.³

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili en önemli çalışma ABD 'de gerçekleşmiştir. Okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atanmasına standartlar geliştirmişlerdir. Okul müdürleri için eğitim liderliği standartları geliştirmek

1 M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000). 'Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı'

Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf (25.10.2009)

2 Gedikoğlu, T.ve Bülbül,S.a.g.m.,s.125 <http://yayim.meb.gov.tr/milliegitim-arsiv.html>(12.08.2010)

3 Gedikoğlu, T.ve Bülbül,S.a.g.m.,s.128 <http://yayim.meb.gov.tr/milliegitim-arsiv.html>(12.08.2010)

amacıyla Amerika Birleşik Devletleri' nde yıllardır süren çalışmalar sonucunda belli aşamalar kaydetmişlerdir. ABD eğitim sisteminin üst basamaklarında yer alan

Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (CCSSO), okul yöneticiliğine yeni liderlik rollerini aktarabilmek için Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (Intersatete School Leaders Licensure Consortium: ISLLC) ' nu oluşturmuştur. (Güngör, 2001, 57). ISLLC standartları, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik olmak üzere altı liderlik alanını kapsamaktadır. ETS (Education Testing Service) tarafından yılda üç kez uygulanan bu sınavlar sonucunda okul yöneticilerini lisanslamaktadır. Bu lisanslar üç yılda bir yenilenmektedir. Bu lisansa sahip olmayan okul yöneticisi adayları okullarda görev alamamaktadır.(www.ccsso.org/standrds.html).¹

Bürokratik yönetimlerde, örgütlerde amaçların yerine kuralların geçmesine , çalışma ortamında moralin düşmesine, can sıkıntısına, isteksizliğe, monotonluğa neden olabilmektedir.²

Okul yöneticileri, eğitim ve öğretimin işleyişinde karar ve uygulama süreçlerine öğretmenlerin katılımını sağladığı sürece başarılı olabilir.Eğitimin asıl uygulayıcısı olan öğretmenler işleyişe katıldıklarında kendilerini daha iyi ifade edecek, beklentilerinin ve isteklerinin dikkate alındığını düşünerek istekle çalışacaklardır.³

Eğitim örgütlerinde amaçların belirlenmesinde, kararların alınmasında öğretmenlerin düşüncelerinin alınması; sürece katılımlarının sağlanması örgütün vazgeçilmez bir parçası olduklarını önemli ve değerli olduklarını hissettirecek ve bu durum öğretmenlerin motivasyonunu sağlayacaktır.⁴

Okullarımız iyi bir yurttaş yetiştirmeyi amaçlıyorsa müdürlerimiz yetiştirilen bireyleri ve yetiştirici öğretmenlerimizi okulun yönetimine dahil etmelidir. Kendini okulun bir parçası olduğunu hisseden öğretmenler, öğrenciler, veliler istekle, hevesle

1 Gedikoğlu, T.ve Bülbül,S.a.g.m.,ss.125-126 <http://yayim.meb.gov.tr/milliegitim-arsiv.html>(12.08.2010)

² Aydın,M.(2000).Eğitim Yönetimi.Ankara:Hatipoğlu Yayınları,s.90

³ Karaca,N.(2001).İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyi.Ankara Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,s.10

⁴ Ayhan,F.(2006).Eğitim Örgütlerinde Örgütlerin İş Tatmini ile Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler.İstanbul Yeditepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi,s.65

çalışacaktır. Okula ait alınacak kararlar da müdürlerin demokratik bir uygulamaya gitmesi ve okul bünyesinde bulunanlara düşünlerini sorması, değerlendirmeye alması, okula bağlılığı arttıracaktır. Motivasyon artacak, yönetime güven ve inanç artacak, okula olan bağlılık sağlanmış olacaktır. Okul müdürleri çalışanları, velileri ve öğretmenleri alınan kararlara katmaz, fikirleri almaz ya da düşünlerini sorup değerlendirmeye almaz ise özellikle öğretmenlerin okula bağlılıkları azalacak, okul müdürü tarafından istenen her şeyi yapma da zaman kaybettiklerini düşünecekler.Nasıl olsa dikkate alınmıyorum diyerek baştan savma, itinasız, isteksiz yapılan işler ortaya çıkacaktır.

Örgütteki çalışanların işlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri için güdülenmeleri gerekmektedir.¹ Okulda alınacak kararlara, yapılacak etkinliklere, okul idaresinin öğretmenlerle ve velilerle işbirliği yaparak katılımı sağlaması yapılan çalışmaların anlamlı olmasını sağlayacaktır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler kararlara katıldıklarında kendilerini okulun bir parçası olarak göreceklendir.²

Kurumların etkili örgütler haline dönüşmesi için, o kuruma etki eden, bir parçası olan insanların yönetime katılması gerekir.³ İş gören olan öğretmenler karar verme aşamasında düşüncelerinin sorulmasını beklemektedirler.Öğretmenlerin yönetime katılmasını sağlayacak kişi yöneticilerdir. Öğretmenler yönetimde söz sahibi olduklarında kendilerini okula ait hissedecek, sahiplenecek, kendilerini ifade etme fırsatı bularak sorun çözen, yaratıcı düşünen çalışanlar olacaklar ve okulun amaçları doğrultusunda büyük ilerlemeler olacaktır.

Okuldaki kararların uygulayıcıları olan başta öğretmenler,diğer çalışanlar ve öğrenciler kararların alınmasında ne kadar çok etkinlerse, kararı uygulama da o kadar istekli ve etkin olacaklardır. Kararların alımında fikirleri sorulmuyor ya da etkili olamıyorlarsa, alınan kararı uygulamada zorluk çekerler ve benimseyemez karşı çıkarlar.Bu durum idare ile çalışanlar arasında çatışmalara sebep olabilir ve çalışanların performansını düşürür, işlerini sahiplenmelerine engel olur. Bu olumsuz tutumlar idareye ve dolayısıyla okul müdürüne olumsuz bir geri dönüşüm yapacaktır.

¹ Can,H.(2002).Organizasyon ve Yönetim.Ankara:Siyasal Kitapevi,s.187

² Varış,F.(1998).Eğitim Bilimlerine Giriş.İstanbul:Alkım Yayınları,s.25

³ Özden,Y.(2002).Eğitimde Yeni Değerler.Ankara:PegamA Yayıncılık,s.30

Yetkilendirilen görevler aksayacak, idarenin üzerindeki iş yükü artacak ve daha çok çalışma ve zaman kayıpları oluşacaktır.

Okul örgütünün devamlılığını sağlayacak kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenlerin işlerini aksatmadan yüksek performansla yapmaları beklenir. Öğretmenler ise okulun vazgeçilmez bir parçası olduklarını, güvende olduklarını, saygı duyulan insanlar olduklarını görmek isterler. Kendilerini okula ait hissedip, gelişimlerine fırsat verilmesi, kendilerini göstermelerine olanak sağlanması ve mesleki anlamda doyuma ulaşmaları önemlidir.¹

Okul müdürleri ise gereği gibi yapılmayan her işle tekrar ilgilenerek yapmaya çalışacak ve yapması gereken asıl işler ikinci sıraya kalacaktır. Bu da işlerin planlanan zamanda yapılmasına engel olacak, iş birikmesine, önceliklerin karışmasına sebep olacaktır. Stres yaşamaya başlayan okul müdürü bununla baş etmeye çalışacak, işlerin düzenli ve planlı zamanda yürütülebilmesi için, okulun bu durumdan etkilenmemesi için daha fazla zaman ayırarak , daha çok çalışarak içinde bulunduğu çıkmazdan kurtulmaya çalışacaktır.

Okulun sadece iç birimleri değil dış birimlerinin özellikle öğrenci velilerinin ve çevre liderlerinin eğitim kuruluşlarıyla işbirliği ve ilişki içerisinde olması okuldaki eğitime büyük faydalar sağlayacaktır.

¹ Ömeroğlu,Ö.(2006).Okul Yönetiminde Bürokrasi ile Öğretmenlerin Okula İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki.İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.32

3.2.2. İlköğretim Okul Müdürünün Görevleri ile İlgili Mevzuat

2552 sayılı Tebliğler Dergisi'nde Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğundan şöyle bahsedilmektedir:

“Madde 60 — İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.”¹

Görev Listesi:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirir - bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim - öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projelerin uygulanmasını ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.

¹ M.E.B.Tebliğler Dergisi(2003). ‘Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’ Cilt:66.Sayı:2552 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/pdf/2552.pdf> (25.02.2010)

5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekli olduğunda bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerekli olduğunda astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst

kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.

21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.

23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılardan birisine vekâlet verir.

25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.

26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.

32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğin itina ile yürütülmesini sağlar.

33. Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.

34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.

35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.

36. Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.

37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.

38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

49. Öğretmenlerin lâboratuar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.”¹

¹ M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000). ‘Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı’
Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf (25.10.2009)

Meslekî Çalışmalar

“Madde 98- İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler, derslerin kesiminden 1 Temmuz’a, 1 Eylül’den derslerin başlangıcına kadar; yıl içinde ise yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde meslekî çalışma yaparlar. Yönetici ve öğretmenler meslekî çalışmalarda;

a) Öğretim yılı başında:

- 1) İlköğretim ders programlarında, mevzuatında ve uygulamalarında yapılan değişiklikleri inceler ve değerlendirirler.
- 2) Yeni öğretim yılında uygulayacakları yıllık çalışma programı, iş takvimi, yıllık ders plânı, birinci ünite plânı ve iş bölümü gibi hazırlıkları yaparlar.
- 3) Ders yılının ilk öğretmenler kurulu toplantısını yaparlar.
- 4) Ders yılının ilk zümre öğretmenler kurulu toplantısını yaparlar.
- 5) Okulun eğitim-öğretime hazırlanmasını sağlarlar.
- 6) Kayıt ve veli görüşmelerini gerçekleştirirler.
- 7) Bakanlık ve millî eğitim müdürlüğünce verilen görevleri yaparlar.
- 8) Sivil toplum örgütlerindeki yöneticilerle; tanışma, kaynaşma, yeni öğretim yılına uyum ve motivasyonu sağlayacak sosyal etkinlikler düzenlerler.

b) Öğretim yılı içinde:

Yıllık çalışma programında belirtilen zamanlarda, gereksinim duyulan konularda, üniversite, sivil toplum örgütleri ve ilköğretim müfettişlerinin öneri, destek ve katılımlarını sağlayarak meslekî yönden kendilerini ve personeli yenileyici ve geliştirici çalışmalar yaparlar.

c) Öğretim yılı sonunda:

- 1) Öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını yaparlar.
- 2) Zümre öğretmenleri, öğretim yılını değerlendiren bir rapor hazırlarlar. Bu raporda; ders programları, mevzuat, ders araç-gereci, yöntem ve teknikler, okul ve dersliklerdeki fizikî durumlar ve öğrenci başarı düzeyi değerlendirilir. Olumlu uygulamaların devamını, eksiklik ve olumsuzluk olarak değerlendirilen durumların giderilmesini sağlamak üzere; okul yönetimine, il/ilçe millî eğitim müdürlüğüne ve Bakanlığa önerilerde bulunurlar.

3) Eğitim-öğretimde olumlu gelişme sağlanan uygulamalar ile eksiklik ve olumsuzluk olarak belirledikleri durumlar için model ve çözüm üretirler. Araştırma, inceleme ve uygulama projelerini hazırlar, öğretmenler kurulunda görüşülmesini sağlarlar.

4) Okul gelişim ve yönetim ekibi, zümrelerden gelen raporları birleştirir, projeleri inceler, okulun yıl sonu raporunu hazırlar. İki nüsha hazırlanan raporun biri, değerli bulunan projelerle birlikte il/ilçe millî eğitim müdürlüğüne gönderilir. Diğerleri meslekî çalışma dosyasına konur. İl millî eğitim müdürlükleri, raporları ve projeleri değerlendirir ve ortak bir rapor halinde Bakanlığa gönderir.

5) Bakanlık ve millî eğitim müdürlüğüne verilen görevleri yaparlar. Bünyesinde 6, 7 ve 8 inci sınıfları bulunmayan ilköğretim okulu öğretmenleri derslerin kesiminden 1 Temmuz'a kadar katılacakları mesleki çalışmalarını; yaz tatilini geçirdikleri bir ilköğretim okulunda yapabilirler. Ancak, meslekî çalışmalarını tatil adreslerinde tamamlayan öğretmenler, çalışmayı yaptığı il/ilçe millî eğitim müdürlüklerinden bu çalışmalara katıldıklarını gösterir yazı ile birlikte hazırladıkları raporları 1 Eylül tarihinde görevli oldukları okul müdürlüklerine teslim ederler. Bu raporları yönetici ve öğretmenlerle birlikte incelenir. Yönetici ve öğretmenlerin meslekî çalışmalarından azamî verim elde edilmesi için başka faaliyetler de geliştirilebilir.”¹

Milli Eğitim Bakanlığında belirttiği gibi İlköğretim Okulu yöneticisinin; İlköğretimin amaçları doğrultusunda belirlenen okulun amaçlarına ulaşabilmek için eğitim-öğretim verimliliğinin arttırmalı, etkili yönetim uygulayarak eğitimin kalitesini yükseltmeli, gelişmelere ve değişimlere açık olmalı, araştırmalar yaparak öğretmenlerini mesleki gelişimlerine katkı sağlamalı, gerekli tedbirleri almalı ve okulda bulunan bütün personelin eğitim ihtiyacını karşılamalı, okul iç ve dış öğeleriyle iş birliği içinde çalışmalı, rutin işlerin düzenli zamanında yapılarak eğitimin aksamasına engel olması gerektiği görevlerinin arasında sayılmıştır.

¹M.E.B.Tebliğler Dergisi(2003). ‘Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’ Cilt:66.Sayı:2552 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/pdf/2552.pdf> (25.02.2010)

3.3. Okul Müdürünün Yönetim İşleri

Okul yöneticisi, belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda eğitim-öğretimi düzenleyen, planlayan, eğitim-öğretimin aksatılmadan düzenlenmesini sağlayan, gerekli denetlemeleri ve değerlendirmeleri yapan, okul yapısı içinde en üst düzeyde olan kişidir.¹

Müdür; resmi ya da özel bir okulun , yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletebilecek niteliklere sahip olan eğitim örgütünün belirlenen amaçlarını gerçekleştirecek , okulu yönetecek kişidir.²

M.E.B.İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinde kurum teftişinde incelenecek durumlar fiziki durum, eğitim ve öğretim durumu, büro işleri, öğrenci işleri, personel işleri, hesap-aynıyat ve döner sermaye işleri, demirbaş olmak üzere yedi başlıkta belirtilmiştir.³

Taymaz, eğitim yönetiminin görevsel süreçlerini; öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, öğretim hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi olarak beşe ayırmıştır.⁴

Kaykanacı, ilköğretim müdürlerinin yönetim süreçlerini; eğitim - öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, işletme işleri ve okul -çevre işleri olmak üzere beş başlık altında incelemiştir.⁵

¹ Uluğ, F. (1985). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü: Uygulamadaki Eğitim Yönetimi Terimleri Üzerine Bir Çalışma. (Çoğaltma). Ankara: s. 169

² Oğuzkan, A. F. (1993). Eğitim Terimleri Sözlüğü. Ankara: Emel Matbaacılık, s. 166

³ M.E.B. İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. Tebliğler Dergisi (2001) Sayı: 2521. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/54.html> (27.02.2010)

⁴ Taymaz, H. (1995). Okul Yönetimi. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım, s. 32

⁵ Kaykanacı, M. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, ss. 35-60

İlköğretim müdürünün mevzuat gereği yapması gereken işler, görevleri dikkate alınarak ve yapılan araştırmalar incelenerek ilköğretim müdürünün yönetim işleri; eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, resmi işler, okul-çevre işbirliği başlıkları altında incelenmiştir.

3.3.1. Eğitim - Öğretim İşleri

Okul yöneticisinin öncelikle yapması gereken işler eğitim-öğretim programını gereği gibi yönetmektir. Eğitim-öğretim işleri ile ilgili defter ve dosyalar tutulması gerekmektedir. Çalışmaların düzenli, eksiksiz yapılması gerekmektedir. Bu çalışmaların zamanında yapılmasını sağlayacak, etkili okul yönetimini sağlayacak kişi okul müdürleridir.

2521 sayılı Tebliğler Dergisinde eğitim-öğretim durumu ile ilgili yapılacak işlerinden birkaçı şunlardır:

- Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler,
- Rehberlik ve eğitici kol çalışmaları,
- Yıllık, ünite, günlük ve ders plânları ile ders dağıtım çizelgelerinin hazırlanması ve uygulanması
- Ders araç ve gereçlerinin sağlanması, bakımı ve korunması yatılı ve pansiyonlu okullarda etüt saatlerinin program ve mevzuat doğrultusunda plânlanması,
- Okul ve sınıf kitaplıklarının oluşturulması,
- Öğretmenler, zümre öğretmenler ve şube öğretmenler kurulu çalışmaları, Okul çevre ilişkileri, okul aile birliği, okul, sınıf ve veli toplântısının yapılması, değerlendirilir.¹

¹ M.E.B.İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi.Tebliğler Dergisi (2001).Sayı:2521.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/54.html> (27.02.2010)

3.3.2. Öğrenci İşleri

Okulların var olma sebebi geleceğimizi oluşturacak öğrencileri istenilen amaçlar doğrultusunda yetiştirmektir. Okullarda öğrencinin kaydından mezun oluncaya kadar özlük işleri, kişisel ve duygusal gelişimi gibi bütün yönleriyle ilgilenilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar öğrenci işleri adı altında toplanmaktadır.

2521 sayılı Tebliğler Dergisinde bahsedilen Öğrenci İşlerinden birkaçı şunlardır:

- Öğrenci kayıtları, künye defterleri, okullar arası öğrenci yer değiştirmeleri ve yabancı öğrencilerin kayıtlarının mevzuatına uygunluğu,
- Öğrenci devam devamsızlık işleri, öğrenci gelişim dosyalarının işlenmesi,
- Sınıf geçme defteri, yıl sonu ve ağırlıklı yıl sonu notları ile yıl sonu başarı ortalaması ve ağırlıklı yıl sonu başarı ortalamalarının işlenmesi,
- Diploma, karne, kurs belgesi, takdirname, teşekkür, yoklama fişleri, sicil, rapor, kayıt silme, dosya isteme-gönderme ile ilgili işlerin gereğince yürütülmesi,
- Dönem ve sınav çizelgelerinin temiz ve doğru bir biçimde düzenlenmesi,
- Sınıfını geçen ve sınıf tekrarına karar verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesi,
- Zümre ve şube öğretmenler kurulu tutanaklarının kuralına uygunluğu, sınıf geçme durumlarının öğrencilere duyurulması,
- Rehberlik hizmetlerinin yürütülme durumu ve rehberlik hizmetleri verilen öğrenci sayısı¹

¹ M.E.B.İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi.Tebliğler Dergisi (2001).Sayı:2521.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/54.html> (27.02.2010)

3. 3. 3. Personel İşleri

2521 sayılı Tebliğler Dergisinde bahsedilen Personel İşlerinden birkaçı şunlardır:

- Öğretmen, memur ve diğer personel için kuralına uygun devam- devamsızlık ve sicil defterlerinin, kişisel dosyalarının tutulması,
- Öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer personelin işe başlangıç ve ayrılışlarının ilgili makamlara bildirilmesi,
- Ders dağıtım çizelgelerinin Kasım ayı başında, öğretim yılı içerisinde yönetici ve öğretmenlerin ders saatlerinde yapılan değişikliklerin il veya ilçe millî eğitim müdürlüğüne zamanında bildirilmesi,
- Aday memurların yetiştirilmelerinin ilgili mevzuata uygunluğu,
- Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümü ve görevlerin değişmesi durumunda devir teslim işlerinin yapılması,
- Yönetici tarafından personelin çalışmalarını izleme defterinin tutulması,
- Öğretmen, yönetici, memur ve hizmetlilerinin özlük ve atama işlerinin zamanında kuralına uygun olarak yürütülmesi,
- Görevlilerin haftalık ders saatlerine ve branşlarına uygun biçimde çalıştırılması¹

Görüldüğü üzere okul müdürü personel işlerinde çalışanların özlük haklarıyla ilgili işleri yapması gereklidir. Bu işler düzenli ve zamanında yapılması gereken işlerdir. Aynı zamanda müdür, idare ve personel arasında, çalışanların kendi arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamalıdır.

Değerler değiştirilmeye yatkın olmayıp, değerler karşı karşıya geldiğinde, üzerinde tartışılmaya başlandığında çatışmalar başlayacaktır. Mutsuz bir şekilde

¹ M.E.B.İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi.Tebliğler Dergisi (2001).Sayı:2521.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/54.html> (27.02.2010)

çalışmak kimse istemeyecektir.¹ Okulda öğretmenler arasında, diğer çalışanlar arasında, öğrenci-öğretmenler arasında , idare ile öğretmenler arasında çatışmalar olabilir. Roller , ast-üst konumları, örgüt üyelerinin kişilik özellikleri, çıkarlar ve bir çok nedenden bir takım kişi-içi ve kişiler arası çatışmalar olabilir.²

İş ortamlarında çatışmalar olması olasıdır. Farklı fikirdeki çalışanlar arasında çatışmalar olabilir. Çatışmaların sağlıklı, yapıcı ve düzenli çözümlenebilmesi kısa süreli ve uzun süreli faydalar sağlayacaktır. Çatışmaları çözümleme aşamasında yeni fikirler ortaya çıkabilir, verimlilik artabilir, işyerindeki ilişkiler geliştirilebilir. Çatışmalar çözümlenemediğinde örgütü ve bireyleri hareket etmekten alıkoyan gerilim oluşabilir. Bunun sonucunda da stres, azalan motivasyonlar ve verimliliğin düşmesi ile sonuçlanan sıkıntılar ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda yeni öneriler, yeni fikirlerde doğacak olumsuz tutumdan dolayı yönetici tarafından dikkate alınmaya bilir. Çalışanlar ise fikirlerinin önemsenmediğini ve değer verilmediğini düşünerek yöneticilerine olan güvenleri kırılacak, hayal kırıklıkları ve isteksizlikler başlayacaktır. Çalışanların işlerini umarsamaz tavır takınmaları zaman kayıplarına, işlerin aksamasına ve verimliliğin düşmesine sebep olacaktır. Yönetici olan okul müdürlerinin doğacak çatışmaları önceden fark edip önlemeye çalışması, var olan çatışmaları ise çözümlenmesi gerekmektedir.Yönetici örgütün amaçlarını ve herkesin uyması gereken kuralları açıklıkla çalışanlara bildirmesi gerekir. Çalışanlar devamsızlık, geç gelme, sevkli, raporlu günlerinde artış, toplantılara katılmama, etkinlikleri reddetme gibi bir takım şeylerle memnuniyetsizliklerini gösterebilirler. Müdür, yapıcı ve etkili iletişim kurmaya çalışarak, örgütün amaçlarını, ulaşılmak istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada örgütün her biriminin çok önemli olduğunu çalışanı anlatması gerekir. Örgüte bağlılık sağlanabilirse çalışmalar belirlenen plan doğrultusunda ve düzenli yapılacak yönetici işlerin yapılmasında zaman kayıpları yaşamayacaktır.³

Okul müdürlerinin değer çatışmalarını azaltacak yöntemler bulup çalışanları motive etmeli, verimi arttırmak ve işlerin düzenli yapılması için önlemler alması gerekir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi için fırsatlar tanınmalı, hizmet içi kursları, seminerler düzenletmelidir. Okul müdürü sorunları görebilmeli oluşacak

¹ Özkan,B.(Ed.).(2001).Etkili Öğretmenlik Eğitimi.İstanbul:Sistem Yayıncılık,ss.236-241

² Dökmen,a.g.k.,s.38

³ Thompson,a.g.k.,ss.122-131

sonuçları önceden kestirip önlemler alma yöntemine gitmelidir. Zaman kaybettirici faktörleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Eğitim-öğretimin her aşamasında karşılaşılan güçlük yönetimin işleyişini yavaşlatacak, engeller giderilmeye çalışılmaz, görmezden gelinirse daha zor içinden çıkılmaz hale gelecektir.

Okul müdürü, Sene Başı Öğretmen Kurulunda, öğretmenlere çeşitli komisyon, kulüp, kutlama komitelerinde görev dağılımı yapmaktadır. “Muntazam görevlendirme yapmayan idareciler, çalışanları tarafından yerine getirilen görevler hakkında tatmin olmadıklarını anlarlar.”¹

Okul müdürünün görevlendirme yaparken öğretmenlerin ilgi ve becerilerini, isteklerini göz önünde bulundurmalı, kendilerini geliştirmelerine fırsat vermelidir. Teokratik değil demokratik bir yaklaşımla hareket edilmesi öğretmenlerin işi sahiplenmesini ve motivasyonun artmasını sağlayacak, uyumlu bir çalışma ortamı ve kaliteli bir iş ortaya çıkacaktır.

Müdür görevlendirme yaparken çalışanların ilgi ve becerilerini dikkate almadığında ve yetersiz iş dağıtımını düzeltilmediği zaman, çalışanlar da idarecinin bu etkisiz tarzına uyarlar, işi önemsemez ve gereken performansı gösteremezler. Verilmiş olan görevi gerektiği kadar iyi yapmazlar, idarecinin işi tekrar yapacağını bildikleri içinde işe kendilerini işe veremezler. Böylece çalışanlar tam kapasite çalışmamış olur, idareci işi tekrar yaparak iş yükünü arttırmış, yetkilendirdiği çalışanların ve kendisinin zamanını kaybetmeye sebep olmuş, grubun performansını düşürmüştür.²

Yönetimde okul müdürü önce çalışanı kazanmaya çalışmalı, sonra etkili ve verimli çalıştırarak başarıya ulaşmalıdır.³

Örgüt başarıya ulaşmak, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için sadece yöneticilerin değil tüm çalışanlarında karara katılımı gerekmektedir. Yönetimde söz hakkı olduğunu düşünen, düşüncelerine önem verildiğini gören öğretmen işini sahiplenerek gerçekleştirecektir. Daha yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir ve birçok beynin bir araya gelmesiyle oluşan karar daha etkili olacaktır.

¹ Nelson, a.g.k., s.20

² Nelson, a.g.k., s.23

³ Aytürk, N., Yönetim Sanatı, Emel Yayınevi, Ankara, 1990, ss.2-3

Okullar geleceğin insanını yetiştirme misyonunu üstlenmiş örgütlerden biridir. Alınan kararların sonuçlarından etkilenecek tüm kesimlerin fikirlerinin alınması ve ortak kararların uygulaması önemlidir. Okul müdürü kilit bir role sahiptir. Okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri ve okulda demokratik bir havanın oluşmasını sağlamaları, kararlardan etkilenecek tüm birimlerin beklentilerin dikkate alarak karşılamaya çalışmalıdır. Okul müdürü çalışanları okulun amaçları doğrultusunda çalışmak için güdülemeli, gerekli motivasyonu sağlamalıdır.¹

Yöneticilerin göreviyle ilgili eğitim almamış olması, görevin yapılışını engeller, eğitim düzeyini ve niteliğini düşürür, kararların doğruluğunu azaltır ve eğitim-öğretimi etkilediği gibi öğretmen ve öğrencileri de etkiler. İşlerinde yetersiz olan yöneticiler görevini düzgün, tam yapamaz veya zamanında bitiremeyip geç yapar ya da hiç gerçekleştiremez. Yöneticinin bu yaklaşımı okulu başarısızlığa götürek eğitimin kalitesinin düşmesine sebep olacaktır.²

En büyük kurumdan en küçüğüne kadar bütün kurumlar planlama süreci ile iç içedir. Bu kurumların içinde resmi ve resmi olmayan bütün örgütler bulunmaktadır.

3.3.4. Resmi İşler

2521 sayılı Tebliğler Dergisinde büro işleri olarak tanımlanan işler, resmi işler başlığı altında incelenmiştir. Tebliğler dergisinde şöyle bahsedilmektedir:

- Kurumlarda tutulması gerekli defter, dosya ve kayıtların kuralına uygun tutulması,
- Yazışmalarda desimal dosya sisteminin kullanılması, resmî yazışma kurallarının uygulanması,

1 Uygun, T. 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri (Çanakkale Örneği)'. Milli Eğitim Dergisi. S:162. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/uygun.htm> İlköğretim Okulu (12.05.2010)

² Başar , H. (2001). Türk Eğitim Sisteminde Okul Örgütünün Yapısı, İşlevleri, İşleyişi, Sorunları, Öneriler. Eğitimde Yansımalar:IV. Ankara:Tekişik Yayıncılık Web Ofset Tesisleri ,ss.335-337

- Duyurular dosyası tutulması ¹

Okul çalışmalarının düzenli ve zamanında yapılabilmesi için okul müdürlerinin değişiklikleri takip edebilmesi, personeline gerekli duyuruları yapıp çalışmalara yönlendirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda teknolojinin ilerlemesi ile birlikte okullarda bilişim teknolojilerinin kullanımının önemi artmış, e-okul , mebbis, kurumnet gibi sistemler üzerinden bilgi akışları yapılmaya başlanmıştır. Okul müdürlerinin gelişimleri takip etmek ve okulun resmi işlerinin zamanında yapılabilmesi için bilgisayar kullanım becerisini geliştirmesi gerekmektedir.

3.3.5. Okul-Çevre İşbirliği

Çevre insana etki yapan, içinde bulunduğu, etkileşim içinde olduğu ortamdır. Öğrenciyi en iyi şekilde yetiştirmeyi hedefleyen okulların çevreden bağımsız olmasını bekleyemeyiz. Okul, içinde bulunduğundan çevreden etkilenir, çevreyi de etkileme özelliğine sahiptir.

Müdürlerin ilişkili olduğu birimler 2508 sayılı Tebliğler dergisinde “**Okul içinde;** idarî personel, öğretmenler, öğrenciler, diğer okul personelidir.

Okul dışında; öğrenci velileri, Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği, diğer okul ve kurum müdürlükleri, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü, İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Millî Eğitim Bakanlığı, Yerel Yönetimler, gönüllü kuruluşlar, öğrenci taşımacılığı, okul kantin işletmeciliği, okul çevresi, diğer özel ve resmî kuruluşlar”² olarak yer almıştır.

¹ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/54.html>(28.02.2010)

² M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000). ‘Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı’
Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf (25.10.2009)

Okul yöneticilerinin, örgütünün amaçlarına ulaşabilmesi için okulun içinde ve dışında bulunan birimleri göz ardı etmemeli, amaçları açık bir şekilde ortaya koymalı ve gereken desteği almaya çalışıp, yönetime katılmalarını sağlaması gerekir.

Okulun çevresi, okulun etkileşim içinde olduğu, girdilerin, çıktılarının olduğu, etkilenen ve etkileyen varlık, olay ve olguların tümü diye tanımlanabilir. Okul-çevre arasındaki ilişkilerin istenilen düzeyde olmamasının en önemli sebeplerinden biri yeterli bilgiye ve donanıma sahip olmayan, iletişim sağlama konusunda plansız ve rastlantısal davranışlar sergileyen, çevre işbirliğinin önemini algılayamayan okul yöneticileridir. Oysaki aile ve çevre ile işbirliğine gidilerek, var olan potansiyeli kullanarak daha etkili bir eğitim hazırlanabilir. Okulla çevre arasında olumlu ilişkilerin kurulmasında okul müdürlerinin büyük bir rolü vardır. Eğitimin sadece okulda gerçekleştiği düşünülmemelidir. Çocuğun sosyal çevresini, çocuğun etkilendiği ve gelişimini sağlayan ailesini ve içinde bulunduğu çevreyi tanımak gerekmektedir. Çocuk bulunduğu her ortam ile etkileşim içindedir. Günümüzde eğitim sistemi, düşünen, yorumlayan, keşfeden, yargılayan, sorgulayan, bilgiye ulaşma yollarını bilen ve hayatında uygulayabilen bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşmakta öğrencinin yetiştiği okul çevresinin de etkisi vardır. Okul müdürlerinin bu durumu göz ardı etmemeleri gerekmektedir.¹

Gerek veli toplantıları gerekse Okul Aile Birliği aracılığı ile veliyi okula çekmeli sağlıklı ilişkiler kurmaya çalışılmalıdır.

Türkoğlu, okul yöneticisinin , okulu sosyal ve kültürel bir merkez haline getirebilmesi için aşağıdaki kurum, kuruluş ve kişilerle iletişim halinde bulunmasını ve çalışmalarını istikrarlı bir şekilde yürütmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; Okul Aile Birliği, Dernekler ve Vakıflar, İl/ İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Valilik/ Kaymakamlık, Garnizon Komutanlığı, Belediye, Emekli Öğretmenler, siyasi partiler, sivil toplum örgütleri, bankalar, odalar, kulüpler, muhtarlar, resmi daireler, fabrikalar, hastane ve sağlık ocakları, diğer kuruluşlar²

¹ Yiğit, B. ve Bayrakdar, M., a.g.k., ss.5-9

² Yiğit, B., Bayrakdar, M. (2006). Okul-Çevre İlişkileri. Ankara: PegemA Yayıncılık, ss. 12-14; Türkoğlu, K. (2004). Niçin Öğrenci Merkezli Eğitim?. www.cagdasegitim.8m.Net'ten alındı.

Okul müdürlerinin çevreyle kuracağı sağlıklı ilişkiler neticesinde okul eksiklerinin tamamlanması, gerekli olan araç, gereçlerin temini ve kaynak aktarımını sağlanacaktır. Bu hususa verilen önem neticesinde okulda yapılan eğitim-öğretimin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesine büyük katkı sağlanacaktır. Her konuda donanımlı bir okula sahip olan yönetici öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların taleplerini karşılayabilecek, araç-gereç, malzeme sıkıntısı yaşanmayacaktır. Dolayısıyla çıkabilecek sorunları gerekli yardımları sağlayarak kısa zamanda çözecek ve kesintilere uğramadan işlerine yeterli zamanı ayırabilecektir.

Can'a (2002) göre okul yöneticisi:

- Çevreye açılan, okulla ilgili her konuda velileri haberdar eden, velilerin ve çevredeki kuruluşların katılımını sağlayabilen kişidir.
- Okuldaki kararların alımında idare-öğretmen, öğrenci veli birlikteliğini sağlayan, bilgi-haber ve duygu akışını sağlayan, çift yönlü iletişim sağlayan kişidir.
- Tüm çalışanların, öğrencilerin, öğretmenlerin ve çevrenin güvenini sağlayan, her konuda okulda güven ortamı yaratan kişidir.
- Okulda oluşan grupları dağıtmanın değil, bu grupları okulun amaçları doğrultusunda çalıştırmayı bilen bir lider olmalıdır.¹

Okullara gereksinimi karşılayacak kadar ödenek ayrılmaması, çoğu okulumuzda yardımcı personel eksikliği, öğrenci sayılarına karşın öğretmen sayılarının eksikliği, yöneticilerin kendini gösterememelerine, hedeflerine ulaşmalarına engel olmaktadır.² Ancak bütün bu olumsuzluklara rağmen yöneticilerin elinde mevcut bulunan kaynakları en iyi şekilde kullanması ve okul-veli-çevre iletişimini sağlayarak gerekli yardımları ve desteği okula çekmesi gerekmektedir. Öğretmenler, kendilerine değer verildiğini duygularına, düşüncelerine önem verildiğini gördükçe işlerinin sahiplenecek ve okula bağlılıkları artacaktır. Okulun başarısının artmasında en büyük

¹ Yiğit,B.ve Bayrakdar,M.,a.g.k.,s.24;Can,N.(2002).Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi,Milli Eğitim Dergisi,Sayı:155-156,Ankara'dan alıntı.

² Yiğit,B.ve Bayrakdar,M.,a.g.k ,s.23

pay öğretmenler üzerindedir. Okul müdürleri öğretmenleriyle etkili iletişim kurmalıdır. Veli- okul iletişimi sağlamada öğrenci velileri ile en rahat diyalog kuracak olan, yaptırım gücü bulunan kişiler öğretmenlerdir. Okul müdürlerinin bunu göz ardı etmemesi gerekmektedir.

Okullar çevreden etkilenebildiği gibi çevreyi de etkileme özelliğine sahiptir. Okullar, çevrenin gelişimine katkıda bulunabilir. Taymaz, okulların çevre kalkınmasını katkıda bulunabilmesi için şunların dikkate alınması gerektiğini söylemiştir:

1-Okul, çevrenin yapısını incelemeli, insanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmeli, örgün gerekirse yaygın eğitimle ihtiyaçları karşılamalıdır.

2-Okul, çevreye insan kaynağı hazırlayan bir örgüttür. Çevrenin eğitimle ilgili beklentilerini karşılamalı, çevrenin sosyal, ekonomik ve teknolojik kalkınması için insan gücü yetiştirmelidir.

3- Okul yönetimi çevre ile iletişimde başarılı olmak için tüm kamu, sivil toplum örgütleri ile iletişim kurmalı, koordinasyonu sağlayarak, çevreden gelen tepkileri dikkate almalıdır.¹

Okul yöneticisi çevreyi yeterli derecede bilgilendirip, çevreden destek alımını sağlarsa, okula gerekli olacak maddi ve manevi desteği sağlamış olacaktır. Böylelikle müdür özellikle karşılaşılan maddi sıkıntılara kısa zamanda çözüm bulacaktır. Okul içindeki ve dışındaki birimlerden alınan her destek başarıya ulaşmada bir adım daha öne geçmeyi sağlayacaktır. Müdürün kendine inanan ve güvenen bir çoğunluğu

yaratması ve çevresinden alacağı her destek başarıyı beraberinde getirecektir. Bu durumda müdürün yönetim işlerini düzenli ve belirlenen zamanda yapmasını sağlayacak ve yetenek ve becerilerini göstermesi, yolunda zamanının kalmasını sağlayacaktır.

¹ Yiğit, B., Bayrakdar, M. a. g. k., s. 10; Taymaz, H. (2001). Okul Yönetimi. Ankara: PegemA Yayıncılık'tan alıntı.

3.4. İlgili Araştırmalar

3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aksoy, 1993 yılında ‘Lise Müdürlerinin alışma Zamanı Kullanma Biçimine’ konulu araştırmasında lise müdürlerinin görevlerini yedi başlık altında toplayarak incelemiştir. Personel İşerine %19,3; eğitim-ğretim işlerine %18,1; ğrenci işlerine %16,8; okul-evre işlerine %12,3; okul işletmeciliğine %12,1; yazı işlerine % 10,5 ve diğer işlere %11,9 müdürlerin zaman ayırdıklarını belirtmiştir. Aynı araştırmada toplantıların gereksiz uzaması, davetsiz ziyaretçiler, yetenekli eleman yokluğu, bir anda birden fazla iş yükleme, zihinsel ve fiziksel yorgunluk gibi unsurların müdürlerin zamanlarını etkili bir şekilde kullanmalarını etkilediklerini belirtmiştir.¹

Alkan, 1999 yılında ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin alışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri’ araştırmasında Aksoy tarafından hazırlanan 1993 yılında ‘Lise Müdürlerinin alışma Zamanı Kullanma Biçimine’ konulu araştırmasında kullandığı anketi kullanmıştır. Dolayısıyla müdürlerinin yönetim işlerini yedi başlık altında incelemiştir. Personel İşerine %19,5; eğitim-ğretim işlerine %15,4; ğrenci işlerine %14,3; okul-evre işlerine %12,8; okul işletmeciliğine %13,4; yazı işlerine % 13,3 ve diğer işlere %11,3 müdürlerin zaman ayırdıklarını belirtmiştir. Araştırmanın sonucuna göre Aksoy’un araştırmasında olduğu gibi müdürler personel işleri, eğitim-ğretim işleri, ğrenci işlerine daha fazla zaman ayırdığı belirtilmiştir. Sekreter olmayışı, fiziksel ya da zihinsel yorgunluk, fiziksel olanakların sınırlılığı, bir anda birden çok iş yükleme, yetenekli eleman yokluğu müdürlerin yönetsel zamanlarını etkili bir şekilde kullanmalarına etkileyen etmenler arasında belirtilmiştir.²

Arazsu, 2005 yılında ‘İstanbul İli Kağıthane İlçesinde alışan İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlerine Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi’ araştırmasında Alkan gibi Aksoy tarafından hazırlanan 1993 yılında ‘Lise Müdürlerinin alışma Zamanı Kullanma Biçimine’ konulu

¹ Aksoy,N.(1993). ‘Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin alışma Zamanlarını Kullanma Biçimlerine’ .Ankara Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,ss.35-85

² Alkan,A.(1999). ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin alışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri’ .Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,ss.50-95

araştırmasında kullandığı anketi kullanmıştır. Personel İşlerine %23,4; eğitim-öğretim işlerine %15,4; öğrenci işlerine %13,4; okul-çevre işlerine %13,1; okul işletmeciliğine %11,6; yazı işlerine % 12,1 ve diğer işlere %11 müdürlerin zaman ayırdıklarını belirtmiştir. Müdürlerin zamanlarını etkili kullanmalarını etkileyen etmenler arasında memur olmayışı, toplantıların gereksiz uzaması, fiziksel olanakların sınırlılığı, yetenekli eleman yokluğu, bir anda birden fazla iş yükleme ve davetsiz ziyaretçiler olarak belirtilmiştir.¹

Altınok, 1994 yılında 'Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi' araştırmasında Konya ilindeki tüm meslek liselerinde yöneticiler ve öğretmenlerle çalışma yapmıştır. Yöneticilerin zaman kaybına neden olan olumsuz tutumlarının başında planlamaya çok az yer verdiklerini belirtmiştir. İkinci derecede işini gereği gibi yapmayan astlarına göz yummalarını belirtmiştir. Yine yöneticilerin yetkilerinin bir kısmını devretmeye çekindiklerini, kıdemi fazla olan yöneticilerinde bazı katı prensiplere bağlı olarak yetki devretmediklerini ve astlarına başka işler verdiklerini belirtmiştir.²

Yavuz, 2002 yılında 'İlköğretim Okulu Yöneticisi ve Öğretmenlerinde İş Doyumu, Denetim Odağı ve Demografik Faktörlerin Zaman Yönetimi İle İlişkisi' araştırmasında personel işlerine ayrılan zaman bakımından kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark olduğu, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla personel işlerine daha çok zaman ayırdıkları belirtilmiştir. İş doyumunu, denetim odağı ve demografik faktörler ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.³

Açıklan, ilköğretim müdürlerinin bir haftalık çalışma zamanlarını işlev ve süreç boyutunda incelemiş ve 36 gönüllü ilköğretim müdürü ile çalışmasını yapmıştır. Okul müdürlerinin eğitim-öğretime %21, tören-toplantı ağırlama %14, büro işleri %9, öğrenci işleri%9, yapım-onarım-donatım-araştırma ve geliştirme %9,

¹ Arazsu,O.(2005) 'İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlerine Ayırdıkları Zamanın Belirlenmesi'.İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.ss.25-57

² Altınok,V.(1994). 'Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi' Konya Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,ss.86-92

³ Yavuz,M.(2002). 'İlköğretim Okulu Yöneticisi ve Öğretmenlerinde İş Doyumu, Denetim Odağı ve Demografik Faktörlerin Zaman Yönetimi İle İlişkisi'.Konya Selçuk üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ss.44-47

özel işler %8, personel işleri %7, çevredeki kurumlarla ilişkiler %7, dinlenme %5, kendini yetiştirme %4, haberleşme %4, mali işler %3 zaman harcadıkları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin en çok eğitim-öğretim ve tören-toplantı ağırlama yönetim işlevlerine zaman ayırdığı, en az mali işler, kendini yetiştirme, haberleşme yönetim işlevlerine zaman ayırdığı saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin günde 6,5 saat çalıştıkları da belirtilmiştir.¹

Kaykanacı, 2000 yılında 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman', konulu araştırmasında müdürlerin yönetim işleri beş başlık altında incelenmiştir. Okul müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman bakımından en yüksek ortalama ile derslerin Milli Eğitim Amaçlarına uygun planlama ve yürütülmesini sağlama, öğrenci kayıt-kabul-nakil işleri ve defter tutma, personel arasında iş bölümü yapma, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortam ve çalışma havası yaratma, okul binasının bakımı-onarımı-temizliği işlerinin yürütülmesi, Okul-Aile Birliği ve Koruma Derneğinin etkin bir şekilde çalışmasını sağlama, okulun çevredeki yeri-çalışmaları-başarı derecesini öğrenci çalışmalarıyla çevreye tanıtmaya işleri belirtilmiştir. Okul müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman bakımından en düşük ortalama ile derse girme, öğrenci yatılılık bursluluk işlerinin mevzuata göre yapılması, özel eğitime muhtaç öğrencilerle etkinlik yapılması, personelin yeterliliğinin artırılması için hizmet içi programların düzenlenmesi ve uygulanması, öğrenci servis işlerinin düzenli şekilde yapılmasını sağlama, halk okuma kursları düzenleme işleri belirtilmiştir. Yine müdürlerin önem derecesi ve harcanan zaman derecesi en yüksek olarak okulun bakımı, onarımı ve temizliği işleri olduğu belirtilmiştir.²

¹ Açıklan, A.(1998). 'Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği' (4.Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık, ss.121-124

² Kaykanacı, a.g.ç., ss.126-182

Çelikten, İlköğretimde görev yapan bir okul müdürü yaklaşık bir sömestr gözlemlemiştir. Gözlem tekniği kullanılarak elde edilen bulgulara göre, denek olarak seçilen okul müdürü zamanının büyük bir bölümünü odasının dışında geçirdiği, iş yoğunluğunun ne zaman artacağı kestirilemediği ancak haftanın ilk günlerinde sabah saatlerinde ziyaretçi ve telefon sayısının arttığı belirtilmiştir. Müdürün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevinin genel yönetim,gezinti, planlama olduğu; en az zaman ayırdığı işlerin ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinlikler olduğu gözlemlendiği belirtilmiştir.¹ Çelikten' in hazırladığı tablo aşağıda yer almaktadır.

Etkinlikler	Açıklama	Dak.	%
Genel Yönetim	İş görenler arasındaki sorunların çözümü, okulu amaçlarına ulaştırmak için yapılan mali işler, büro işleri, vb. etkinlikler.	920	21
Planlama	Bir sonraki gün yapılacakları düzenlemek, bu etkinliklerde kimlerin hangi sorumluluğu olduğuna karar vermek; acil olarak yapılması gereken konularla kısa, orta ve uzun sürede yapılacak etkinlikler arasında yetkileri oranında planlama yapmak.	560	13
Gezinti	Sabah okula geldiğinde binanın çevresini kontrol etme, teneffüs zili çaldığında öğrenciler arasında dolaşma, öğretmenler odasını ziyaret, öğretmenlerle sohbet, yapılan işleri denetlemek amacıyla yapılan gezintiler, ziyaretçileri karşılama/ uğurlama	520	12
Yazışma	Üst ve diğer kurumlardan gelen yazılara yanıt vermek için ilgili yardımcısını görevlendirmek, öğrenci velileri ve diğer iş görenlere yönelik yazışmaları takip etmek.	520	12
Disiplin	Öğrenci ve diğer iş görenler arasındaki anlaşmazlık ve disiplin sorunlarının çözümü için ilgili yardımcısını görevlendirmek, sorunun örgüt dışına taşmadan okul içinde çözümü için çaba harcamak.	480	11
Ziyaret	Öğrenci velileri, baskı grupları temsilcileri, okul-aile birliği üyeleri, kişisel ya da randevusuz ziyaretler.	400	9
Telefon	Çoğunluğunu öğrencilerle ilgili soruların oluşturduğu değişik amaçlı yapılan telefon görüşmeleri, bazen müdür yardımcılarının ve hatta sekreterin de yanıtlayabileceği sorulara gereğinden fazla zaman ayırma.	360	8
Toplantı	Yardımcıları, öğretmenler,veliler ve diğer iş görenlerle eğitim-öğretim, okula kaynak sağlama, acil bir sorun için çözüm arama vb. görüşmeler yapma.	240	6
Üst yönetim	İl Milli Eğitim Müdürlüğünde toplantılara katılma, evrak takibi, yeni uygulamalarla ilgili sorular sorma ya da dönütler verme.	120	3
Kendini yetiştirme	Kısıtlı da olsa alanıyla ilgili kitap, gazete ve dergileri okumak, zaman buldukça da tv. Seyretmek.	80	2
Okul-çevre ilişkileri	Çevrenin sorunlarını ve eğitim ihtiyaçlarını saptamak için gerekli araştırmaya ve görüşmeler yapmak, okulun çevreye tanıtılmasına yönelik etkinlikler planlamak.	80	2
Diğer	Yukarıdaki etkinliklerin dışında kalan, fakat yine de müdürün zamanını alan spor etkinlikleri, başsağlığı, düğün vb. ziyaretler.	20	1
Toplam		4300	100

Tablo 2 : Müdürün Zaman Kullanım Çizelgesi²

¹ Çelikten, M. (2004). 'Bir Okul Müdürünün Günlüğü'. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.Cilt:14. S:1,ss.133-134

² Çelikten, M. (2004). 'Bir Okul Müdürünün Günlüğü'. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.Cilt:14. S:1,s.134

Terzi, 2007 yılında ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri’ konulu araştırmasında okul müdürlerinin en fazla zamanı okul işletmesi ile ilgili görevlere ayırdığını bunu sırayla iş gören hizmetleri, eğitim programları, okul geliştirme hizmetleri ve öğrenci hizmetleri işlerinin takip ettiğini belirtmiştir. Okul müdürleri, zaman yönetimine engel olan işlerin başında okunacak belgelerin çokluğunu daha sonra yetenekli eleman yokluğu ve bir anda birden fazla iş yükleme olarak belirtilmiştir. En az engelleyen işin günlük işlerde izlenecek yönergenin olmayışı olarak belirtmiştir.¹

Kıral, 2007 yılında ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri’ konulu araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri içerisinde en fazla zamanı ‘Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar’ işlerine ayırdığı belirtmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin tanımlanmış görevleri içerisinde arasında en az zamanı ‘Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır’ olduğu belirtmiştir.²

Sarice, 2006 yılında ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar’ konulu araştırmasında İlköğretim okulu müdürlerinin, tespit edilen okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları şöyle sıralanmıştır:

İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin üst makamlarla ve velilerle zaman zaman, deneticilerle kısmen sorun yaşadıkları belirtilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Geliri az olan okullar, fiziki yetersizliği bulunan okullar ve ile sınıf

¹ Terzi,A.(2007). ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri’.İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,ss.65-67

² Kıral,E.(2007). ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri’(Amasya İli Örneği).Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,ss.103-104

mevcudu kalabalık olan okullarda yönetimsel sorunların daha fazla olduğu görülmüştür. Sözleşmeli ve ücretli öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda karşılaşılan sorunların fazla olduğu tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı olan okul müdürlerinin karşılaştığı sorunların daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Veli okul işbirliğinin zayıf olduğu görülmüş olup okulda istenen verimin elde edilememesine neden olduğu tespit edilmiştir.¹

Tezcan, 2006 yılında ‘Okul Yönetiminde Okul Çevresinin Yönetime Katkısı’ konulu çalışmasında “yönetimle ilgili konularda okul çevresindekilerin görüşlerinin alınmaması, sadece belirli kişilerin görüşlerine yer verilmesi, yöneticilerin okul çevresindekilere yeterince vakit ayırmaması, yöneticilerin çevrede olup bitenlere duyarlı olmaları, yöneticilerin okul çevresindekilerin yaşam tarzlarına ve kültürel değerlerine duyarlı olmamaları, katkının okul yönetimi tarafından sadece maddi katkı olarak algılanması, okul çevresindekilerin eğitim düzeylerinin düşük olması, okul çevresindekilerin öğretmen ve yöneticileri tanımamaları ve okul çevresindekilerin okulla ilgili olumsuz düşüncelerinin olması gibi konular öğretmenler tarafından katkının önünde bir engel olarak görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlere göre Okul Aile Birliği daha etkin çalıştırıldığında, öğretim yılı başında yönetici, öğretmen ve okul çevresindekilerle tanışma toplantıları yapıldığında, okulda yapılacak toplantı ve etkinliklerin zamanı önceden duyurulduğunda, toplantılarda okul çevresindekilerin okul için ne yaptıkları değil ne yapabilecekleri üzerinde durulduğunda, yönetimin çevreden nasıl bir katkı beklediği açıkça söylendiğinde, okul yönetimi, çevrenin okul için yapabileceklerini belirttiğinde, okul yönetimi, okul çevresindekilerin bilgi ve becerilerinden faydalandığında, okul çevresindekilerin okula gelmeleri sağlandığında, okul yönetimi ile çevreyi kaynaştırıcı toplantı ve etkinlikler yapılmadığında, yöneticiler aileleri ve okul çevresindekileri ziyaret ettiğinde okul çevresinin yönetime katkısı artacağı”² belirtilmiştir.

¹ Sarıca,S.(2006). ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar’(Esenler İlçesi Örneği).İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,ss.159-162

² Tezcan, S.M.(2006). ‘Okul Yönetiminde Okul Çevresinin Yönetime Katkısı’.Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.ss.136-137

3.4.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Trickett'in (Mackenzie, 1987, 23) başarılı ve başarısız yöneticiler arasında yaptığı karşılaştırmalı araştırmasında başarısız yöneticilerinin özellikleri arasında zamanlarını iş yerinde harcayarak ailelerine ayıracakları zamandan özveride bulunan kişiler olmalarıdır.¹

“Crow (1992,169) okul müdürlerinin zaman yönetimi ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında zaman yetersizliğinin yöneticilerde ek istekler yarattığını, stresin bu isteklerle birleşerek başarısızlık hissi oluşturduğunu bazen de çalışan insanları duygusal yönden tükenmişliğe yönelttiğini saptamıştır.

Peterson da (1978:23) araştırmasında, müdürlerin zamanlarının yaklaşık %80'ini öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya ayırdıklarını, bu nedenle de öğretim liderliğine pek zamanlarının kalmadığı eleştirisini getirmektedir.

Griffin' in (1993:29) çalışması da öncekilerle paralellik göstermektedir. Anılan araştırmacıya göre okul müdürleri zamanlarının büyük kısmını öğretim liderliği görevlerine ayırmaları beklenirken bürokratik işlere daha fazla zaman harcamaktadırlar.”²

Davis 1986 yılında Tennessee Eyaletinde ‘İlkokul Müdürlerinin Zamanlarını Ayırdıkları İşlerin Öncelikleri ile İdeal Öncelikleri’ni karşılaştırma yapan bir araştırma yapmıştır.Karşılaştırma sonucuna göre okul müdürünün en öncelikli işi okul işletmeciliği, ideal önceliğe göre ise program geliştirme olduğu belirtmiştir.

¹ Kaykanacı,a.g.ç.,s.81

² Çelikten,a.g.m.,s.127

Araştırmadaki karşılaştırma sonuçları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.
(Akt. Açıklım, 1998:122, Akt.Alkan, 1999,41)¹

Tablo 3: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Alanları ve Görev Alanlarına Göre Öncelik Sırası ve İdeal Önceliklerinin Sıralaması

Görev Alanları	Uygulamada Her Alan İçin Öncelik Sırası	İdeal Zaman Öncelik Sıralaması
Okul İşletmeciliği	1	3
Personel İşleri	2	2
Öğrenci Etkinlikleri	3	4
Öğrenci Davranışları	4	7
Program Geliştirme	5	1
Büro İşleri	6	9
Planlama	7	5
Üst Yönetim	8	8
Mesleki Gelişim	9	6

¹ Kırıl,a.g.ç.,s.60;Aklan,A.(1999).İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara Üniversitesi,s.41'den alıntı.

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri yer alacaktır.

4.1.Araştırma Modeli

Araştırma kaynak tarama, örneklem, anket uygulaması şeklinde yapılmıştır. Konuyla ilgili kaynaklar taranmıştır. Daha önce yapılan tez çalışmaları incelenmiştir.

Bir araştırmada yararlanılan kaynaklar çok çeşitlidir: Kitaplar, bültenler, genel ve mesleki periyodiklerdeki makaleler, gazeteler, istatistikler, raporlar, yıllıklar, seminer bildirileri, arşivler, internet belgeleri, sözlü ve sesli kaynaklar, özel mektuplar, vs. gibi¹ Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetimi işlerinde zamanı etkin kullanma becerileri sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri alınarak saptanmaya çalışılmıştır.

4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, araştırmanın evreni olan Sarıyer İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarından tesadüfi örneklem şeklinde belirlenmiştir. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan 40 öğretmene anket uygulanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında İstanbul iline bağlı Sarıyer İlçesi oluşturmaktadır. Sarıyer ilçesinde bulunan 27 resmi

¹ Seyidoğlu, H.(2003).Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı(9.Baskı).İstanbul:Güzem Can Yayınları,s.44

ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 440 öğretmenle görüşülmüştür. Bu öğretmenlerin 211'i sınıf öğretmeni, 182'si branş öğretmeni oluşturmaktadır. Yapılan anket uygulamasında 47 anket geri dönmemiş, 393 anket çalışması değerlendirilmeye alınmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankete konulacak soruları belirlemede literatür taraması yapılmıştır. Bunun için Yüksek Öğretim Kurulu ulusal tez merkezinden yararlanılarak benzer tez incelemeleri yapıp, ilköğretimle ilgili yönetmelik, genelge ve yasalar taranmıştır. Ayrıca ilköğretim okul müdürleri ile görüşülerek bilgi alınmıştır. Benzer anketlerin incelenmesi ve yapılan görüşmeler sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işleri beş alanda toplanmıştır. Her alan ile ilgili beşer soru hazırlanıp 25 soruluk bir anket formu araştırması tarafından hazırlanmıştır.

Geçerlilik için hazırlanan anket 40 öğretmenden oluşan pilot guruba uygulanmıştır. Anket sorularının her bir cümlesi ve bütünü kapsam ve yapı geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. Araştırmanın konusunu kapsamaktadır. Cümle seçiminde, cümle uzunluğunda, ölçek uygulamasında öğretmen, danışman, yönetici ve uzman kişilerden görüş alınmıştır. Görüşmeler sonucunda da soruların anlaşılabilirliği ve konu alanı kapsamı konusunda gerekli değişiklikler yapılarak uygulamaya hazır hale getirildiği düşünülmektedir. Ankete son şekli verilerek güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır.

Güvenirlilik, veri toplama aşamasına geçmeden önce hazırlanan anket formunu test etmek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada 21'i sınıf öğretmeni, 19'u branş öğretmeni olmak üzere toplam 40 kişi ile görüşülmüştür. Pilot çalışma sonuçların göre kullanılan ölçekteki ifadeler birbiriyle tutarlıdır. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.961 olarak hesaplanmıştır. Bulunan değer araştırmada uygulanabilirlik açısından güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir. Anket

açıklama ile başlayıp anketin nasıl cevaplanacağı hususunda bilgi verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerinde zaman kullanımı ile ilgili sorulara yer verilmektedir.

İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin demografik özellikleri hakkında ve çalıştıkları kurum hakkında bilgi edinmek amacıyla 11 maddeden oluşan kişisel bilgi formu düzenlenmiştir. Öğretmenlerin; görev, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitimi ile seminer katılımı ile ilgili 5 soru, okulun demografik özellikleri ile ilgili (müdür başyardımcısı sayısı, müdür yardımcısı sayısı, öğretmen ve öğrenci sayısı, memur sayısı, yardımcı personel sayısı) 6 soru bulunmaktadır. Bu form aracılığıyla ilköğretim öğretmenlerinden bilgi alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde müdürlerin eğitim-öğretime ilişkin yeterlilikleri ve etkili zaman kullanımlarına ait 5 soru, ikinci bölümde müdürlerin öğrenci işlerine ilişkin yeterlilikleri ve etkili zaman kullanımlarına ait 5 soru, üçüncü bölümde müdürlerin personel işlerine ilişkin yeterlilikleri ve etkili zaman kullanımlarına ait 5 soru, dördüncü bölümde müdürlerin resmi işlere ilişkin yeterlilikleri ve etkili zaman kullanımlarına ait 5 soru, beşinci bölümde müdürlerin okul-çevre işbirliğine ilişkin yeterlilikleri ve etkili zaman kullanımlarına ait 5 soru bulunmaktadır. Toplam 25 soru hazırlanmış ve ilköğretim sınıf ve branş öğretmenlerine yöneltilmiştir. Cevapların önem derecesine göre belirlenmesi için beşli Likert türünde hazırlanmış ölçek üzerine; hiçbir, çok az, kısmen, büyük ölçüde, tam seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Ağırlık	Seçenek
1	Hiçbir
2	Çok az
3	Kısmen
4	Büyük ölçüde
5	Tam

4. 4. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında 211 sınıf öğretmeni ve 182 branş öğretmeni olmak üzere toplam 393 kişi ile görüşülmüştür. Anket çalışması sonucunda elde edilen tüm veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)'te analiz edilmiştir. Öncelikle sorulara ilişkin verilerin frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. “Eğitim – öğretim işleri”, “öğrenci işleri”, “personel işleri”, “resmi işler” ve “okul – çevre işbirliği” olmak üzere toplam beş başlık altında likert tipi sorular ile okul müdürünün görevini yapma şekli sorgulanmıştır. Bu sorular için betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Her bir konu başlığı altında yer alan maddelerden minimum ve maksimum puanı alan görevler belirlenmiştir.

Cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, kurs – seminer sayısı, müdür başyardımcı sayısı, müdür yardımcısı sayısı, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı, memur sayısı, yardımcı personel sayısı gibi diğer bağımsız değişkenler için yapılan değerlendirme için ortalama puanlar üzerinden analiz yapılmıştır. Anket formunda toplam 5 konu başlığı altında toplanmış 25 madde yer almaktadır.

Ortalama puanlar hesaplanırken her bir başlık altına bulunan maddeler için aritmetik ortalama hesaplanmış ve cinsiyet gibi iki düzeyli değişkenler açısından ortalama değerlerinin farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla bağımsız gruplar için t testi yapılmış, anlamlılık düzeyi .05 düzeyinde benimsenmiştir. İki'den fazla düzeyli değişkenler açısından ortalama değerlerin farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ise varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan ifadelerin ağırlık ortalamaları şöyle yapılmıştır:

- 1.00-1.79 HIÇBİR
- 1.80-2.59 ÇOK AZ
- 2.60-3.39 KISMEN
- 3.40-4.19 BÜYÜK ÖLÇÜDE
- 4.20-5.00 TAM

V. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma problemini gerçekleştirmek için öğretmenlere uygulanan veri toplama aracıyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar araştırmanın amacına ve alt problemlere uygun olarak sıraya göre yer almaktadır. Bulgular, araştırmanın amacında yer alan problemlere göre tablolar ve grafikler halinde verilmiştir.

5. 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Frekans Dağılım Bulguları

Araştırmaya katılan 393 öğretmenin cinsiyet, görev, eğitim düzeyi, eğitimdeki hizmet süresi, hizmet içi kurslarına katılımı aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	237	60,3
Erkek	156	39,7
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 60,3'ü (237 kişi) kadın ve %39,7'si(156 kişi) erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 5: Şimdiki Görevine Göre Frekans Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde
Sınıf öğretmeni	211	53,7
Branş öğretmeni	182	46,3
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,7'si (211 kişi) sınıf öğretmeni ve %46,3'ü (182 kişi) branş öğretmenidir.

Tablo 6: Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Eğitim Fakültesi	215	54,7
Diğer fakülteler	116	29,5
Ön lisans eğitim fakültesi	35	8,9
Eğitim enstitüsü	26	6,6
Öğretmen Lisesi	1	0,3
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,7'si (215 kişi) eğitim fakültesi, %29'u(116 kişi) diğer fakülteler,% 8,9'u (35 kişi) ön lisans eğitim fakültesi mezunu, %6,6'sı (26 kişi) eğitim enstitüsü,1,3'ü (1 kişi) öğretmen lisesi mezunudur.

Tablo 7: Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde
1 - 5 yıl ve daha az	57	14,5
6 - 10 yıl	114	29
11 - 15 yıl	125	31,8
16 yıl ve üzeri	97	24,7
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %14,5'i (57 kişi) 1-5yıl ve daha az, %29'u (114 kişi) 6-10 yıl hizmet süresine sahip, %31,8'i (125 kişi) 11-15 yıl, % 24,7'si (97 kişi) ise 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

Tablo 8: Hizmet İçi Kursu ve Seminer Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiç kursa veya seminere katılmadım	13	3,3
1 – 2 kez	86	21,9
3 – 4 kez	147	37,4
5 kez veya daha fazla	147	37,4
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %37,4'ü (147 kişi) 5 kez ve daha fazla yine %37,4'ü (147 kişi) 3-4 kez hizmet içi kursa ve seminere katılmış, %21,9'u (86 kişi) 1-2 kez hizmet içi kursa ve seminere katılmış olup %3,3'ü (13 kişi) hiç hizmet içi kursa ve seminere katılmamıştır.

5. 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Demografik Yapısına Göre Frekans Dağılım Bulguları

Tablo 9: Okulun Müdür Başyardımcısı Sayısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiç müdür başyardımcısı yok	257	65,3
1 kişi	136	34,7
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okullarda %65,3'ü (257 kişi) hiç müdür başyardımcısı bulunmadığını, %34,7'si (136 kişi) bir müdür başyardımcısı olduğunu belirtmiştir.

Tablo 10: Okuldaki Müdür Yardımcısı Sayısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiç müdür yardımcısı yok	4	1
1 - 2 kişi	309	78,6
3 - 5 kişi	77	19,6
5 kişi ve daha fazla	3	0,8
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okullarda %0,8'i (3kişi) 5 kişi ve daha fazla müdür yardımcısının görev yaptığını, %19,6'sı (77) kişi 3-5 kişi müdür yardımcısının görev yaptığını, %78,6'sı(309 kişi) 1-2 müdür yardımcısının görev yaptığını, %1'i (4 kişi) ise hiç müdür yardımcısının bulunmadığını belirtmiştir.

Tablo 11: Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
151 - 300 öğrenci	41	10,4
301 - 600 öğrenci	91	23,2
601 - 900 öğrenci	83	21,1
901 öğrenci ve daha fazla	178	45,3
Toplam	393	100

Tablo 12: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
5 - 10 öğretmen	4	1
11 - 20 öğretmen	69	17,6
21 - 30 öğretmen	116	29,5
31 - 40 öğretmen	94	23,9
41 öğretmen ve daha fazla	110	28
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okullarda %1'i (4 kişi) 5-10 öğretmen çalıştığını, %17,6'sı (69 kişi) 11-20 öğretmen çalıştığını, %29,5'u (116)kişi 21-30 öğretmen çalıştığını, %23,9'u (94 kişi) 31-40 öğretmen çalıştığını, % 28'i (110 kişi) 41 ve daha fazla öğretmen çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 13: Okuldaki Çalışan Memur Sayısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiç memur yok	163	41,5
1 - 3 memur	219	55,7
4 - 6 memur	8	2
7 memur ve daha fazla	3	0,8
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okullarda, % 41,5'i (163kişi) hiç memur olmadığını, %55,7'si (219 kişi) 1-3-memur çalıştığını, %2'si (8 kişi) 4-6 memur çalıştığını, %0,8'i(3kişi) 7 ve daha fazla memur çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 14: Okuldaki Çalışan Yardımcı Personel Sayısına Göre Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 - 3 yardımcı personel	242	61,6
4 - 6 yardımcı personel	103	26,2
7 - 9 yardımcı personel	43	10,9
10 ve daha fazla	5	1,3
Toplam	393	100

Araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okullarda, %61,6'sı (242 kişi) 1-3 yardımcı personel çalıştığını, % 26,2'si (103kişi) 4-6 yardımcı personel çalıştığını,%10,9'u (43 kişi)7-9 personel çalıştığını, %1,3'ü (5 kişi) 10 ve daha fazla yardımcı personel çalıştığını belirtmiştir.

5. 3. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

5. 3. 1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Maddelerin Zaman Kullanımını Gösteren İstatistiki Bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin ankete verdikleri cevaba göre alt problemlerin çözümü için incelemeler yapılmış ve anketteki maddeler tek tek incelenerek elde edilen sonuçlara göre frekanslar, yüzdeler, aritmetik ortalamalar standart sapmalar hesaplanarak tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15 : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Zaman Kullanımını Gösteren İstatistik Sonuçları

Madde NO Görevler	(1 Puan) Hiç		(2 Puan) Çok az		(3 Puan) Kısmen		(4 Puan) Büyük ölçüde		(5 Puan) Tam		Toplam		N	\bar{X}	S
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1 Eğitim –öğretimin ve yönetim işlerinin Milli Eğitimin genel amaçları ve ilkeleri doğrultusunda yürüyebilmesi için günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamalar yapar ve gerekli önlemler alıp hazırlıklar yapar	1	0,3	10	2,5	57	15	239	61	86	22	393	100	393	4,02	0,70
2 Okullar açılmadan okul binasını ve bölümlerini eğitim-öğretim için hazırlar, bakımı, düzeni, temizliğini yaptırır, ders araç gereçlerin temini ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar	1	0,3	9	2,3	60	15	226	58	97	25	393	100	393	4,04	0,72

3	Öğrencilerin başarısının arttırmak ve boş zamanlarını okulda geçirmelerini sağlamak üzere bilişim sınıfı ve kütüphaneyi kullanıma açılı tutar, sportif faaliyetler, bilgi münazara yarışmaları, tiyatro, izcilik gibi etkinlikler düzenlenmesini sağlar	13	3,3	82	21	102	26	127	32	69	18	393	100	393	3,40	1,10
4	Ünitelendirilmiş yıllık planlar ve günlük planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında, zümre, sınıf şube toplantılarında öğretmenlere rehberlik eder	9	2,3	15	3,8	75	19	214	55	80	20	393	100	393	3,87	0,86
5	Öğrenci ve öğretmen nöbet işlerini mevzuata uygun olarak hazırlar, görev dağıtımını ve düzenli takibini yapar	2	0,5	10	2,5	49	13	219	56	113	29	393	100	393	4,10	0,74
6	Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alır	10	2,5	86	22	134	34	113	29	50	13	393	100	393	3,27	1,02
7	Öğrenci devam-devamsızlıkları takip eder, ailelerle ve öğretmenler ile iletişim içine girip gerekli tedbirler alınmasını sağlar	1	0,3	9	2,3	81	21	202	51	100	25	393	100	393	3,99	0,76
8	Öğrencilerin başarılarının zamanında değerlendirilip e-okul sistemine girilmesini, veli toplantılarının düzenli yapılmasını, öğrenci ve veliye bilgilendirme yapılmasını sağlar	-	-	10	2,5	60	15	215	55	108	28	393	100	393	4,07	0,72
9	Öğrenci problemlerin giderilmesi ve başarının artırılması için disiplin ve onur kurulunun işlemlerini sağlar, öğrenci-öğretmen-veli -yönetim işbirliğini sağlar	3	0,8	19	4,8	72	18	207	53	92	23	393	100	393	3,93	0,82

10	Öğrencilerin üst öğrenime hazırlanması için mesleklerin tanıtılması, SBS hakkında bilgilendirme yapılmasını sağlar	3	0,8	23	5,9	124	32	158	40	85	22	393	100	393	3,76	0,88
11	Personelin maaş, terfi, ücret, yolluk, izin gibi işlerinin zamanında yapılmasını sağlar	2	0,5	8	2	46	12	216	55	121	31	393	100	393	4,13	0,73
12	Müdür-personel arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasını, kişi ve gruplar arasında sorunların giderilmesini, çatışmaların çözümlenmesinde öncülük yapar ve güven verici, uyumlu bir ortam hazırlar	11	2,8	64	16	96	24	135	34	87	22	393	100	393	3,57	1,09
13	Eğitim-öğretim yılı başlamadan öğretmenin görüşleri, ilgi ve yeteneklerini de dikkate alarak okutulacak derslerle ve sınıflarla, kurul ve komisyonlarla ilgili görev dağıtımını yapar, ders programını dağıtır, verilen görevlerin takibini yapar	-	-	13	3,3	82	21	185	47	113	29	393	100	393	4,01	0,79
14	Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için İlçeye teklif eder	13	3,3	86	22	112	29	94	24	88	22	393	100	393	3,40	1,15
15	Özürleri sebebiyle görevine gelmeyen personelin yerine derslerin boş geçmemesi için görevlendirme yaparak tedbirler alır	1	0,3	9	2,3	59	15	173	44	151	38	393	100	393	4,18	0,79
16	Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyamla sistemi yapılmasını, demirbaş, alım- satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar	-	-	2	0,5	32	8,1	212	54	147	37	393	100	393	4,28	0,63
17	Tören ve toplantılara zamanında ve hazırlıklı bir şekilde katılır	-	-	6	1,5	40	10	202	51	145	37	393	100	393	4,24	0,69

18	Öğrencilerin kayıt-kabul, nakil işleri, e-okul işleri, elektronik işlemleri, kütükler vb. zamanında yapılmasını ve gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlar	-	-	4	1	46	12	186	47	157	40	393	100	393	4,26	0,70
19	Gerektiğinde aslarına yetki devri yaparak işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar	-	-	14	3,6	107	27	143	36	129	33	393	100	393	3,98	0,86
20	Eğitim ile ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder. İlgililere(öğretmen-yardımcı personel-öğrenci-veli)duyurulmasını sağlar	1	0,3	8	2	43	11	191	49	150	38	393	100	393	4,22	0,74
21	Okula gelen ziyaretçilerle ilgilenir ve telefon, ziyaretçi vb. görüşmelerini kısa tutar	2	0,5	10	2,5	55	14	211	54	115	29	393	100	393	4,09	0,76
22	Okuldaki eğitimi-öğretimi daha donanımlı hale getirmek, geliştirmek ve yönetimin verimliliğini arttırmak için hedefleri ortaya koyar, planlamalar yapar. Çevredeki kaynaklarla ilişkiler kurarak(kuruluş, esnaf, mahalle halkı, muhtar vb.) maddi ve manevi destek alır	3	0,8	94	24	123	31	91	23	82	21	393	100	393	3,39	1,09
23	Okulun amaçlarına ulaşabilmek için okul-aile işbirliğini etkin bir şekilde kurar, Okul Aile Birliklerinin çalışmasını sağlar	1	0,3	75	19	132	34	90	23	95	24	393	100	393	3,52	1,06
24	Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alır	1	0,3	8	2	59	15	165	42	160	41	393	100	393	4,21	0,79
25	Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar	79	20	91	23	91	23	60	15	72	18	393	100	393	2,89	1,38

5. 3. 2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Zaman Kullanıma Ait Maddelerin Aritmetik Ortalamaya Göre Sıralanması

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin işlerine ayırdığı zaman ile ilgili maddelerin aritmetik ortalamalarına göre en yüksek ve en düşük zaman ayrılan işleri belirlemek için aşağıdaki tablo 16 da görüldüğü üzere maddelerin zaman kullanımına ait aritmetik ortalamaya göre sıralanması yapılmıştır.

Tablo 16: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine İlişkin Maddelerin Zaman Kullanıma Ait Aritmetik Ortalamaya Göre Sıralanması Sonuçları

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ORTALAMA	S
16	Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyama sistemi yapılmasını, demirbaş, alım- satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar	1.	4,28	0,63
18	Öğrencilerin kayıt-kabul, nakil işleri, e-okul işleri, elektronik işlemleri, kütükler vb. zamanında yapılmasını ve gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlar	2.	4,26	0,70
17	Tören ve toplantılara zamanında ve hazırlıklı bir şekilde katılır	3.	4,24	0,69
20	Eğitim ile ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder. İlgililere(öğretmen-yardımcı personel-öğrenci-veli)duyurulmasını sağlar	4.	4,22	0,74
24	Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alır	5.	4,21	0,79
15	Özürleri sebebiyle görevine gelmeyen personelin yerine derslerin boş geçmemesi için görevlendirme yaparak tedbirler alır	6.	4,18	0,79
11	Personelin maaş, terfi, ücret, yolluk, izin gibi işlerinin zamanında yapılmasını sağlar	7.	4,13	0,73
5	Öğrenci ve öğretmen nöbet işlerini mevzuata uygun olarak hazırlar, görev dağıtımını ve düzenli takibini yapar	8.	4,10	0,74
21	Okula gelen ziyaretçilerle ilgilenir ve telefon, ziyaretçi vb. görüşmelerini kısa tutar	9.	4,09	0,76
8	Öğrencilerin başarılarının zamanında değerlendirilip e-okul sistemine girilmesini, veli toplantılarının düzenli yapılmasını, öğrenci ve veliye bilgilendirme yapılmasını sağlar	10.	4,07	0,72

MADDE NO	GÖREVLER	SIRALAMA	ORTALAMA	S
2	Okullar açılmadan okul binasını ve bölümlerini eğitim-öğretim için hazırlar, bakımı, düzeni, temizliğini yaptırır, ders araç gereçlerin temini ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar	11.	4,04	0,72
1	Eğitim –öğretimin ve yönetim işlerinin Milli Eğitimin genel amaçları ve ilkeleri doğrultusunda yürüyebilmesi için günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamalar yapar ve gerekli önlemler alıp hazırlıklar yapar	12.	4,02	0,70
13	Eğitim-öğretim yılı başlamadan öğretmenin görüşleri, ilgi ve yeteneklerini de dikkate alarak okutulacak derslerle ve sınıflarla, kurul ve komisyonlarla ilgili görev dağıtımını yapar, ders programını dağıtır, verilen görevlerin takibini yapar	13.	4,01	0,79
7	Öğrenci devam-devamsızlıkları takip eder, ailelerle ve öğretmenler ile iletişim içine girip gerekli tedbirler alınmasını sağlar	14.	3,99	0,76
19	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar	15.	3,98	0,86
9	Öğrenci problemlerin giderilmesi ve başarının artırılması için disiplin ve onur kurulunun işlemlerini sağlar, öğrenci-öğretmen- veli –yönetim işbirliğini sağlar	16.	3,93	0,82
4	Ünitelendirilmiş yıllık planlar ve günlük planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında, zümre, sınıf şube toplantılarında öğretmenlere rehberlik eder	17.	3,87	0,86
10	Öğrencilerin üst öğrenime hazırlanması için mesleklerin tanıtılması, SBS hakkında bilgilendirme yapılmasını sağlar	18.	3,76	0,88
12	Müdür-personel arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasını, kişi ve gruplar arasında sorunların giderilmesini, çatışmaların çözümlenmesinde öncülük yapar ve güven verici, uyumlu bir ortam hazırlar	19.	3,57	1,09
23	Okulun amaçlarına ulaşabilmek için okul-aile işbirliğini etkin bir şekilde kurar, Okul Aile Birliklerinin çalışmasını sağlar	20.	3,52	1,06
3	Öğrencilerin başarısının arttırmak ve boş zamanlarını okulda geçirmelerini sağlamak üzere bilişim sınıfı ve kütüphaneyi kullanıma açılı tutar, sportif faaliyetler, bilgi münazara yarışmaları, tiyatro, izcilik gibi etkinlikler düzenlenmesini sağlar	21.	3,40	1,10
14	Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için ilçeye teklif eder	22.	3,40	1,15
22	Okuldaki eğitimi-öğretimi daha donanımlı hale getirmek, geliştirmek ve yönetimin verimliliğini arttırmak için hedefleri ortaya koyar, planlamalar yapar. Çevredeki kaynaklarla ilişkiler kurarak(kuruluş, esnaf, mahalle halkı, muhtar vb.) maddi ve manevi destek alır	23.	3,39	1,09
6	Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alır	24.	3,27	1,02
25	Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar	25.	2,89	1,38

Tablo 16 incelendiğinde ‘Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyama sistemi yapılmasını, demirbaş, alım- satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar’ $\bar{X}=4,28$ ile “tam” düzeyinde ve birinci sırada en fazla zaman ayrılan iş olduğu belirtilmiştir. İkinci olarak ‘Öğrencilerin kayıt-kabul, nakil işleri, e-okul işleri, elektronik işlemleri, kütükler vb. zamanında yapılmasını ve gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlar’ $\bar{X}=4,26$ ile “tam” düzeyinde, üçüncü olarak ‘Tören ve toplantılara zamanında ve hazırlıklı bir şekilde katılır’ $\bar{X}=4,24$ ile “tam” düzeyinde, dördüncü olarak ‘Eğitim ile ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder. İlgililere(öğretmen-yardımcı personel-öğrenci-veli) duyurulmasını sağlar’ $\bar{X}=4,22$ ile “tam” düzeyinde ve beşinci olarak ‘Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alır’, $\bar{X}=4,21$ ile “tam” düzeyinde en fazla zaman ayrılan işler olarak belirtilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre müdürlerin en az zaman ayırdığı işlerden birinci olarak ‘Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar’ $\bar{X}=2,89$ ile “kısmen” düzeyinde, ikinci olarak ‘Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alır’ $\bar{X}=3,27$ ile “kısmen” düzeyinde , üçüncü olarak ‘Okuldaki eğitimi-öğretimi daha donanımlı hale getirmek, geliştirmek ve yönetimin verimliliğini arttırmak için hedefleri ortaya koyar, planlamalar yapar. Çevredeki kaynaklarla ilişkiler kurarak(kuruluş, esnaf, mahalle halkı, muhtar vb.) maddi ve manevi destek alır’ $\bar{X}=3,39$ ile “kısmen” düzeyinde, dördüncü olarak ‘Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için İlçeye teklif eder’ $\bar{X}=3,40$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde, beşinci olarak ‘Öğrencilerin başarısının arttırmak ve boş zamanlarını okulda geçirmelerini sağlamak üzere bilişim sınıfı ve kütüphaneyi kullanıma açılı tutar, sportif faaliyetler, bilgi münazara yarışmaları, tiyatro, izcilik gibi etkinlikler düzenlenmesini sağlar’ $\bar{X}=3,40$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir.

5. 4. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 17: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalamaya Göre Sıralama Sonuçları

Sıralama	Okul Müdürlerinin Yönetim İşleri	Kullanılan Ortalama Zaman
1.	Resmi işler	4,20
2.	Eğitim-Öğretim işleri	3,88
3.	Personel İşleri	3,86
4.	Öğrenci İşleri	3,81
5.	Okul-çevre İşbirliği	3,62

Tablo 17 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri en fazla resmi işlere zaman ayırdığı, ikinci olarak eğitim-öğretim işlerine, üçüncü olarak personel işlerine, dördüncü olarak okul-çevre işbirliği işlerine zaman ayırdığı tespit edilmiştir. Okulda tutulması gereken defterler, dosyalar, düzenli takibi yapılacak cevaplanacak yazılar, toplantı ve törenler, değişikliklerin takibi ve öğretmenlere duyurulması okul müdürlerinin öncelikli işleri arasında en fazla zaman ayırdığı işler olmuştur. Düzenli yapılması gereken rutin işlere her gün belirlenen kadar zaman ayrılıp yapılmaya çalışılmazsa daha fazla zaman ayrılarak diğer işlere daha az zaman ayırmaya sebep olacaktır. Aynı zamanda törenler ve toplantılar müdürlerin görev dağılımlarını, bilgi alışverişini, değerlendirmeleri yaptıkları çalışmalardır. Bu yüzden tören ve toplantılar öncelikler arasında görülerek fazla zaman ayrılan işlerdir. Hazırlıklı ve planlı yapılan toplantılar daha verimli geçerek zaman kaybettirici olmayacaktır.

5. 5. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

5.5.1. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürünün Yönetim İşlerini Gerçekleştirme Düzeylerinde Maddelere Göre Daha Yüksek ve Daha Düşük Zaman Ayırdığı İşlere İlişkin Bulgular

Tablo18: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerini Gerçekleştirme Düzeylerinde Maddelere Göre Daha Yüksek ve Daha Düşük Zaman Ayırdığı İşlere İlişkin Sonuçlar

		N	Ortalama	Düzy	Standart Sapma
EN DÜŞÜK PUAN	Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar	393	2,89	Kısmen	1,383
EN YÜKSEK PUAN	Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin tutulmasını, dosyalama, sistemi yapılmasını, demirbaş, alım-satım gibi işlerin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar	393	4,28	Tam	0,630

Tablo 18 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri en fazla “Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin tutulmasını, dosyalama, sistemi yapılmasını, demirbaş, alım-satım gibi işlerin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesi” işlerine $\bar{X}=4,28$ il “tam” düzeyinde zaman ayırmakta olduğu görülmüştür. Müdürlerin okulu başarılı bir şekilde yönetebilmesi için İlçe ve İl Milli Eğitimin gönderdiği yazıları takip etmeli, düzenli okumalı ve zamanında gereğini yapmalıdır. Düzenli ve zamanında cevap verilmesi gereken resmi yazılar, tutulması gereken defterler vb. işler müdürlerin öncelikle yapmaya

çalıştığı işlerdir ve en fazla zaman bu işlere ayrılmaktadır. Dolayısıyla müdürler gün içerisinde zamanının bir kısmı rutin işlere ve cevaplanacak yazılara ayırmaktadır.

“Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar” işlerine $\bar{X}=2,89$ ile ‘kısmen’ düzeyinde zaman ayırmakta oldukları görülmektedir.

Aşağıda eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, resmi işler ve okul-çevre işbirliği boyutlarında ayrı ayrı ele alınmıştır.

5.5. 2. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim İşlerinde En Yüksek, En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular

Tablo 19 : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar

	EĞİTİM ÖĞRETİM İŞLERİ	N	Ortalama	Düzye	Standart Sapma
EN DÜŞÜK PUAN	Ünitelendirilmiş yıllık planlar ve günlük planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında, zümre, sınıf şube toplantılarında öğretmenlere rehberlik eder	393	3,87	Büyük ölçüde	0,859
EN YÜKSEK PUAN	Öğrenci ve öğretmen nöbet işlerini mevzuata uygun olarak hazırlar, görev dağıtımı ve düzenli takibini yapar	393	4,10	Büyük ölçüde	0,743

Tablo 19 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin eğitim-öğretim işlerinde en düşük zaman ayırdığı iş $\bar{X}=3,87$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ‘ünitelendirilmiş yıllık planlar ve günlük planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında, zümre, sınıf şube toplantılarında öğretmenlere rehberlik etme’ olmuştur. En yüksek zaman ayırdığı iş $\bar{X}=4,10$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ‘Öğrenci ve öğretmen nöbet işlerini mevzuata uygun olarak hazırlar, görev dağıtımı ve düzenli takibini yapma’ olmuştur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en düşük

ve en yüksek zaman ayrılan işlerin büyük ölçüde yapıldığı ve aralarında çok fazla fark olmadığı görülmekte ve buradan yola çıkarak eğitim öğretim işlerine genel olarak müdürlerin zaman ayırdığı söylenebilir.

5. 5. 3. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular

Tablo 20 : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine İlişkin En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar

	ÖĞRENCİ İŞLERİ	N	Ortalama	Düzy	Standart Sapma
EN DÜŞÜK PUAN	Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alır	393	3,27	Kısmen	1,023
EN YÜKSEK PUAN	Öğrencilerin başarılarının zamanında değerlendirilip e-okul sistemine girilmesini, veli toplantılarının düzenli yapılmasını, öğrenci ve veliye bilgilendirme yapılmasını sağlar	393	4,07	Büyük ölçüde	0,725

Tablo 20 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin öğrenci işlerinde en düşük zaman ayırdığı iş $\bar{X}=3,27$ ile “kısmen” düzeyinde ‘özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alır’ olmuştur. En yüksek zaman ayırdığı iş $\bar{X}=4,07$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ‘Öğrencilerin başarılarının zamanında değerlendirilip e-okul sistemine girilmesini, veli toplantılarının düzenli yapılmasını, öğrenci ve veliye bilgilendirme yapılması’ olmuştur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en düşük ve en yüksek zaman ayrılan işlerin düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

5. 5. 4. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Personel İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular

Tablo 21: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Personel İşlerine İlişkin En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar

	PERSONEL İŞLERİ	N	Ortalama	Düzey	Standart Sapma
EN DÜŞÜK PUAN	Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için İlçeye teklif eder	393	3,40	Büyük ölçüde	1,089
EN YÜKSEK PUAN	Özürleri sebebiyle görevine gelmeyen personelin yerine derslerin boş geçmemesi için görevlendirme yaparak tedbirler alır	393	4,18	Büyük ölçüde	0,786

Tablo 21 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin personel işlerinde en düşük zaman ayırdığı iş $\bar{X}=3,40$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ‘Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için İlçeye teklif eder’ olmuştur. En yüksek zaman ayırdığı iş $\bar{X}=4,18$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ‘Özürleri sebebiyle görevine gelmeyen personelin yerine derslerin boş geçmemesi için görevlendirme yaparak tedbirler alma’ olmuştur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en düşük ve en yüksek zaman ayrılan işlerin büyük ölçüde yapıldığı ve aralarında çok fazla fark olmadığı görülmekte ve buradan yola çıkarak personel işlerine genel olarak müdürlerin zaman ayırdığı söylenebilir.

5. 5. 5. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Resmi İşlerine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular

Tablo 22 : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Resmi İşlere İlişkin En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar

	RESMİ İŞLER	N	Ortalama	Düzyey	Standart Sapma
EN YÜKSEK PUAN	Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyamla sistemi yapılmasını, demirbaş, alım-satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar	393	4,28	Tam	0,63
EN DÜŞÜK PUAN	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar	393	3,98	Büyük ölçüde	0,86

Tablo 22 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin resmi işlerinde en düşük zaman ayırdığı iş $\bar{X}=3,98$ ile “büyük ölçüde ” düzeyinde ‘Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlama’ olmuştur. En yüksek zaman ayırdığı iş $\bar{X}=4,28$ ile “tam” düzeyinde ‘Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyamla sistemi yapılmasını, demirbaş, alım- satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlama’ olmuştur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en düşük ve en yüksek zaman ayrılan işlerin düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin öncelikli işler arasında resmi yazıları cevaplamaya ve yönetmelik gereği tutulması gereken evraklara yer ayırdığı ve diğer işlere göre daha fazla zaman ayırdığı görülmektedir. Müdürlerin işlerinin yoğunluğunu azaltmak için yetki devri büyük ölçüde yaptıkları ancak işlerin daha

hızlı yürütülmesi için çalışanlara güvenerek daha fazla yetki devri yapabileceği ortaya çıkmıştır.

5. 5. 6. Öğretmen Görüşlerine Göre, Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İşbirliği Görevine Göre En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Bulgular

Tablo 23: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Okul- Çevre İşbirliği İşlerine İlişkin En Yüksek- En Düşük Puana Sahip Olan İşlere Ait Sonuçlar

	OKUL – ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	N	Ortalama	Düzye	Standart Sapma
EN DÜŞÜK PUAN	Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar	393	2,89	Kısmen	1,38
EN YÜKSEK PUAN	Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alır	393	4,21	Tam	0,79

Tablo 23 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin okul-çevre işbirliği işlerinde en düşük zaman ayırdığı iş $\bar{X}=2,89$ ile “kısmen” düzeyinde ‘Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlama’ olmuştur. En yüksek zaman ayırdığı iş $\bar{X}=4,21$ ile “tam” düzeyinde ‘Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alma’ olmuştur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en düşük ve en yüksek zaman ayrılan işlerin düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin okul bina işlerine önem verdiği, okulun çevreye açılarak kültür merkezi haline getirilmesini öncelikli işleri arasında görmediği anlaşılmaktadır.

5. 6. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırma da ilköğretim okulları öğretmenlerinin görevleri, cinsiyeti, eğitim düzeyi, hizmet süresi, hizmet içi kurs ve seminere göre, okul müdürlerinin eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, resmi işler ve okul-çevre iş birliği ile ilgili görevlerine ne kadar zaman ayırdıklarını , zamanı etkili kullanım düzeylerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden toplanan verilere göre aritmetik ortalama ve standart sapma belirlenmiştir. Öğretmenlerin demografik değişkenine göre bu yeterliliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yapılan t testi sonucu ile belirlenmiştir.

5. 6. 1. Öğretmenlerin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 24 : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürünün Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Testi Sonuçları

Boyut	Görev	\bar{X}	S	N	T
Eğitim - Öğretim İşleri	Sınıf öğretmeni	3,93	0,63	211	1,366
	Branş öğretmeni	3,84	0,66	182	
Öğrenci İşleri	Sınıf öğretmeni	3,83	0,66	211	0,662
	Branş öğretmeni	3,78	0,72	182	
Personel İşleri	Sınıf öğretmeni	3,83	0,66	211	0,662
	Branş öğretmeni	3,78	0,72	182	

Resmi İşler	Sınıf öğretmeni	4,24	0,58	211	1,395
	Branş öğretmeni	4,15	0,62	182	
Okul-Çevre İşbirliği	Sınıf öğretmeni	3,64	0,74	211	0,580
	Branş öğretmeni	3,59	0,77	182	

Tablo 24 incelendiğinde,araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,93$; branş öğretmenlerinin $\bar{X}= 3,84$ 'tür.Sınıf ve branş öğretmenleri “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin eğitim-öğretim işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin öğrenci işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,83$; branş öğretmenin $\bar{X}= 3,78$ 'dir.Sınıf ve branş öğretmenleri “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin öğrenci işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin personel işleri ile öğrenci işlerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları aynı çıkmıştır. Sınıf ve branş öğretmenleri “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin personel işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin resmi işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=4,24$; branş öğretmenin $\bar{X}=4,15$ 'dir.Sınıf öğretmenleri “tam” düzeyinde,branş öğretmenleri “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin resmi işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin okul-çevre işbirliği ile ilgili görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,64$; branş öğretmenin $\bar{X}= 3,59$ 'dur.Sınıf ve branş öğretmenleri “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin okul-çevre işbirliği ile ilgili görevlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Müdürlerin en fazla zaman ayırdıkları görev sınıf öğretmenine göre $\bar{X}=4,24$ be ve branş öğretmenlerine göre $\bar{X}=4,15$ ile resmi işler görevidir.

Müdürlerin en az zaman ayırdıkları görevler sınıf öğretmenine göre $\bar{X}=3,64$ ve branş öğretmenine göre $\bar{X}=3,59$ ile okul-çevre işbirliği görevleridir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yapılan t testi ile $p>0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

5. 6. 2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 25 : Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeninde Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	S	T	P
EĞİTİM - ÖĞRETİM İŞLERİ	Kadın	237	3,85	0,67	-1,105	0,27
	Erkek	156	3,93	0,59		
ÖĞRENCİ İŞLERİ	Kadın	237	3,78	0,71	-0,755	0,45
	Erkek	156	3,84	0,65		
PERSONEL İŞLERİ	Kadın	237	3,85	0,72	-0,422	0,67
	Erkek	156	3,88	0,70		
RESMİ İŞLER	Kadın	237	4,16	0,60	-1,507	0,13
	Erkek	156	4,25	0,59		
OKUL - ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	Kadın	237	3,59	0,77	-0,921	0,36
	Erkek	156	3,66	0,73		

Tablo 25 incelendiğinde,araştırmaya katılan kadın öğretmenlerinin, okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,85$; erkek öğretmenlerinin $\bar{X}= 3,93$ 'tür.Kadın ve erkek öğretmenler “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin eğitim-öğretim işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Kadın öğretmenleri, okul müdürlerinin öğrenci işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,78$; erkek öğretmenininin $\bar{X}= 3,84$ 'dür.Kadın ve erkek öğretmenler “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin öğrenci işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Kadın öğretmenleri, okul müdürlerinin personel işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,85$; erkek öğretmenin $\bar{X}=3,88$ 'dir. Kadın ve erkek öğretmenler “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin personel işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Kadın öğretmenleri, okul müdürlerinin resmi işlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=4,16$; branş öğretmenin $\bar{X}=4,25$ 'dir. Erkek öğretmenler “tam” düzeyinde, kadın öğretmenler “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin resmi işlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Kadın öğretmenleri, okul müdürlerinin okul-çevre işbirliği görevlerine ayırdıkları zamana ilişkin verdikleri yanıtların $\bar{X}=3,59$; erkek öğretmenin $\bar{X}=3,66$ 'dır. Kadın ve erkek öğretmenler “büyük ölçüde” düzeyinde müdürlerin okul-çevre işbirliği görevlerine zaman ayırdıklarını belirtmiştir.

Müdürlerin en fazla zaman ayırdıkları görev kadın öğretmenlere göre $\bar{X}=4,16$; erkek öğretmenlerine göre $\bar{X}=4,25$ ile resmi işler görevidir.

Müdürlerin en az zaman ayırdıkları görevler ise kadın öğretmene göre $\bar{X}=3,59$ ve erkek öğretmenine göre $\bar{X}=3,66$ ile okul-çevre işbirliği görevleridir.

Aritmetik ortalamalara göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını düşünmektedir.

Kadın ve erkek öğretmenlere göre en fazla ve en az zaman ayrılan görevler aynıdır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yapılan t testi ile $p>0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

5. 6. 3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 26: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
Eğitim-öğretim işleri	(1) Eğitim Fakültesi	215	3,79	0,62	2, 390	7,005	1 - 2 p<0,05
	(2) Diğer fakülteler	116	4,06	0,64			
	(3) Ön lisansa - Eğitim Enstitüsü - Öğretmen Lisesi	62	3,89	0,66			
Öğrenci işleri	(1) Eğitim Fakültesi	215	3,73	0,64	2, 390	3,222	- p>0,05
	(2) Diğer fakülteler	116	3,89	0,73			
	(3) Ön lisansa - Eğitim Enstitüsü - Öğretmen Lisesi	62	3,92	0,74			
Personel işleri	(1) Eğitim Fakültesi	215	3,80	0,67	2, 390	1,781	- p>0,05
	(2) Diğer fakülteler	116	3,96	0,74			
	(3) Ön lisansa - Eğitim Enstitüsü - Öğretmen Lisesi	62	3,86	0,77			
Resmi İşler	(1) Eğitim Fakültesi	215	4,16	0,59	2, 390	1,113	- p>0,05
	(2) Diğer fakülteler	116	4,24	0,63			
	(3) Ön lisansa - Eğitim Enstitüsü - Öğretmen Lisesi	62	4,25	0,57			

Okul-çevre işbirliği	(1) Eğitim Fakültesi	215	3,57	0,77	2, 390	0,890	p>0,05
	(2) Diğer fakülteler	116	3,67	0,73			
	(3) Ön lisans - Eğitim Enstitüsü - Öğretmen Lisesi	62	3,67	0,77			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyleri değişkenine ilişkin katılımları göz önüne alınarak okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında resmi işler dışında diğer işlerde “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmüştür. Resmi işlerde eğitim fakültesi mezunu öğretmenler $\bar{X}=4,16$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ve diğer fakülte mezunu öğretmenler $\bar{X} = 4,24$ ile “tam” düzeyinde görüş bildirdikleri , ön lisans-eğitim enstitüsü-öğretmen lisesi mezunu öğretmenler $\bar{X}=4,25$, “tam” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre müdürlerin en fazla zamanı resmi işlere , en az zamanı okul-çevre işbirliği görevlerine ayırdıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman ile ilgili öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmış .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Eğitim-öğretim işlerinde eğitim fakültesi ve diğer fakülte mezunu öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

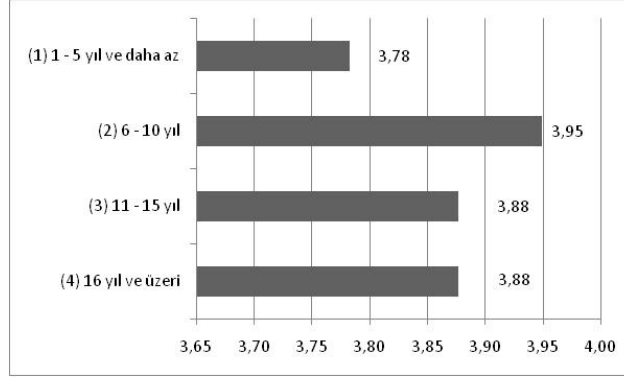
5. 6. 4. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Tablo 27: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
(1) 1 - 5 yıl ve daha az	57	3,78	0,62	3,389	0,871	-
(2) 6 – 10 yıl	114	3,95	0,64			
(3) 11 - 15 yıl	125	3,88	0,58			
(4) 16 yıl ve üzeri	97	3,88	0,74			

p >0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresi göz önüne alınarak okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında bütün gruplarda “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmektedir. 1-5 yıl ve daha az görev yapan öğretmenler $\bar{X}=3,78$ ile müdürlerin eğitim-öğretim işlerine daha az zaman ayırdıklarını, $\bar{X}:3,95$ ile 6-10 yıl görev yapan öğretmenler müdürlerin eğitim- öğretim işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını düşündükleri görülmüştür. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine ayırdıkları zaman ile ilgili hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ANOVA testi ile test edilmiştir ve .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süresine göre elde edilen verilerin ortalamalarına ait grafik aşağıda verilmiştir.



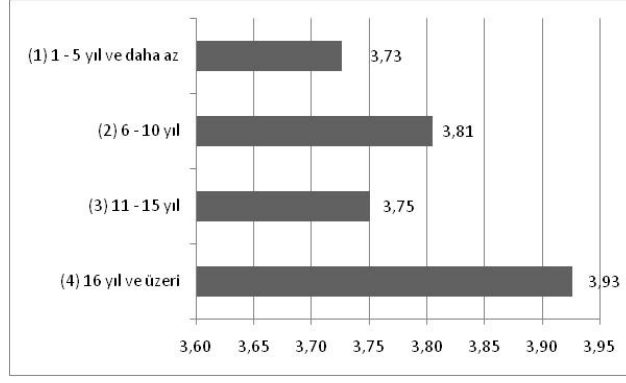
Grafik 1: Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları

Tablo 28: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
(1) 1 - 5 yıl ve daha az	57	3,73	0,72	3,389	1,508	-
(2) 6 – 10 yıl	114	3,81	0,69			
(3) 11 - 15 yıl	125	3,75	0,60			
(4) 16 yıl ve üzeri	97	3,93	0,77			

p >0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresi göz önüne alınarak okul müdürlerinin öğrenci işlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında bütün gruplarda “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmektedir. 1-5 yıl ve daha az görev yapan öğretmenler $\bar{X}=3,73$ ile müdürlerin öğrenci işlerine daha az zaman ayırdıklarını, $\bar{X}:3,93$ ile 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler müdürlerin öğrenci işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını düşündükleri görülmüştür. Genelde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğrenci işlerine ayırdıkları zaman ile ilgili hizmet süresi değişkenine göre yapılan ANOVA testinde öğretmen görüşlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süresine göre elde edilen verilerin ortalamalarına ait grafik aşağıda verilmiştir.



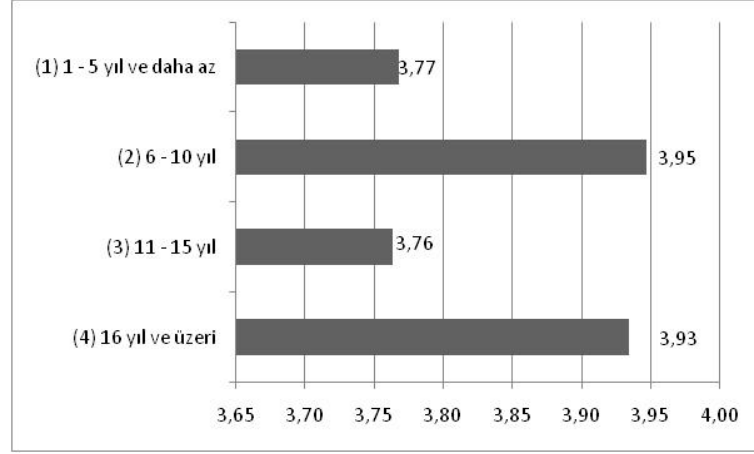
Grafik 2: Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları

Tablo 29 : Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Personel İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
(1) 1 - 5 yıl ve daha az	57	3,77	0,68	3,389	2,034	-
(2) 6 - 10 yıl	114	3,95	0,65			
(3) 11 - 15 yıl	125	3,76	0,71			
(4) 16 yıl ve üzeri	97	3,93	0,77			

p >0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresi göz önüne alınarak okul müdürlerinin personel işlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında bütün gruplarda “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmektedir. 11-15 yıl görev yapan öğretmenler $\bar{X}=3,76$ ile müdürlerin personel işlerine daha az zaman ayırdıklarını, $\bar{X}:3,93$ ile 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler müdürlerin personel işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını düşündükleri görülmüştür. Genelde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin personel işlerine ayırdıkları zaman ile ilgili hizmet süresi değişkenine göre ANOVA testi sonucunda öğretmen görüşlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süresine göre elde edilen verilerin ortalamalarına ait grafik aşağıda verilmiştir.



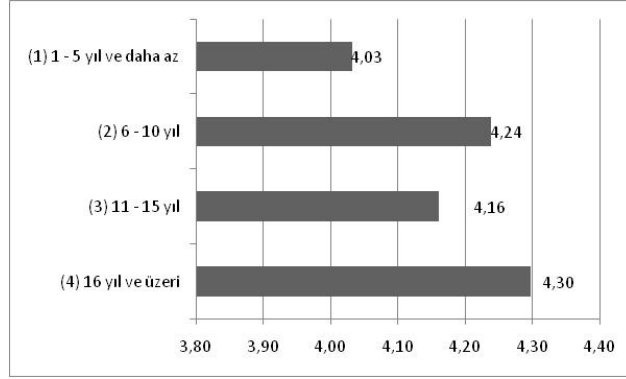
Grafik 3: Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Personel İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları

Tablo 30 : Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Resmi İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
(1) 1 - 5 yıl ve daha az	57	4,03	0,64	3,389	2,741	1 ve 4
(2) 6 - 10 yıl	114	4,24	0,56			
(3) 11 - 15 yıl	125	4,16	0,60			
(4) 16 yıl ve üzeri	97	4,30	0,59			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresi göz önüne alınarak okul müdürlerinin resmi işlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmektedir. 6-10 yıl ve 16 yıl, üzeri görev yapan öğretmenlerin ise “tam” düzeyinde olduğu görülmektedir. 1-5 yıl ve daha az görev yapan öğretmenler $\bar{X}=4,03$ ile müdürlerin en az zaman ayırdıklarını, 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler $\bar{X}:4,30$ ile müdürlerin resmi işlerine daha fazla zaman ayırdıklarını düşündükleri görülmüştür. Okul müdürlerinin resmi işlerine ayırdıkları zaman ile ilgili hizmet süresi değişkenine göre ANOVA testi sonucunda öğretmen görüşlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin hizmet süresine göre elde edilen verilerin ortalamalarına ait grafik aşağıda verilmiştir.



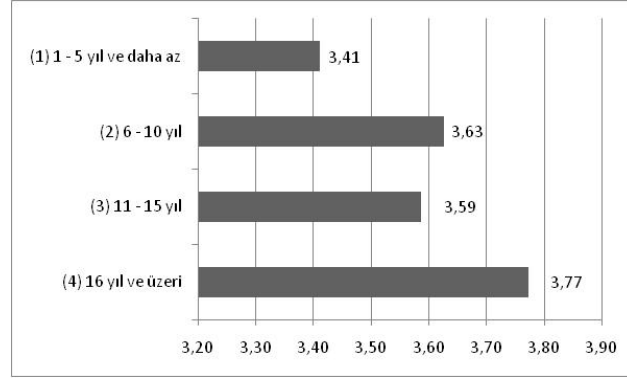
Grafik 4: Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Resmi İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları

Tablo 31: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeninde Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İşbirliği İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
(1) 1 - 5 yıl ve daha az	57	3,41	0,71	3,389	2,927	1 ve 4
(2) 6 - 10 yıl	114	3,63	0,77			
(3) 11 - 15 yıl	125	3,59	0,71			
(4) 16 yıl ve üzeri	97	3,77	0,80			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresi göz önüne alınarak okul müdürlerinin okul-çevre işbirliği ile ilgili görevlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında bütün gruplarda “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmektedir. 1-5 yıl ve daha az görev yapan öğretmenler $\bar{X}=3,41$ ile müdürlerin en az zaman ayırdıklarını, 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler $\bar{X}:3,77$ ile müdürlerin okul-çevre işbirliği ile ilgili görevlerine daha fazla zaman ayırdıklarını düşündükleri görülmüştür. Okul müdürlerinin okul-çevre işbirliği ile ilgili görevlerine ayırdıkları zaman ile ilgili hizmet süresi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu

görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süresine göre elde edilen verilerin ortalamalarına ait grafik aşağıda verilmiştir.



Grafik 5: Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İşbirliği İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları

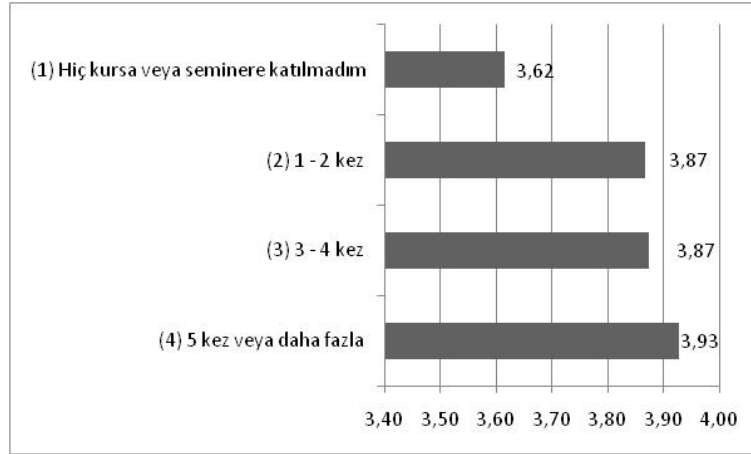
5. 6. 5. Öğretmenlerin Katıldığı Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısına İlişkin Bulgular

Tablo 32: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Katıldığı Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısı Değişkeninde Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

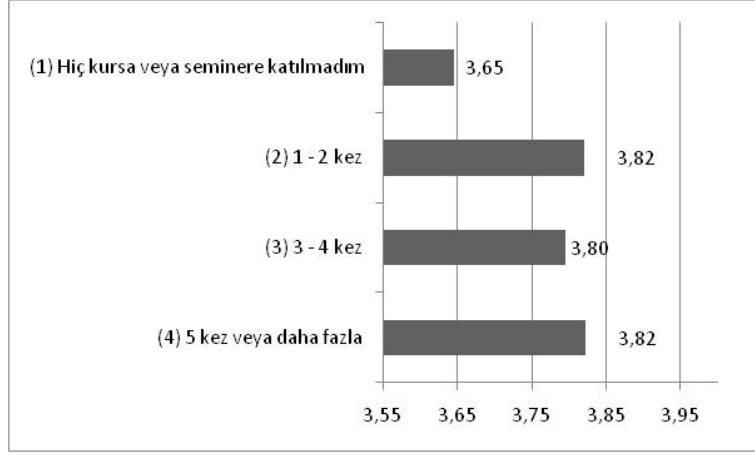
Boyut	Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
Eğitim-öğretim işleri	(1) Hiç kursa veya seminere katılmadım	13	3,62	0,51	3,389	1,014	-
	(2) 1 - 2 kez	86	3,87	0,58			
	(3) 3 - 4 kez	147	3,87	0,61			
	(4) 5 kez veya daha fazla	147	3,93	0,71			
Öğrenci işleri	(1) Hiç kursa veya seminere katılmadım	13	3,65	0,94	3,389	0,281	-
	(2) 1 - 2 kez	86	3,82	0,61			
	(3) 3 - 4 kez	147	3,80	0,67			
	(4) 5 kez veya daha fazla	147	3,82	0,74			
Personel işleri	(1) Hiç kursa veya seminere katılmadım	13	3,86	0,92	3,389	0,278	-
	(2) 1 - 2 kez	86	3,92	0,53			
	(3) 3 - 4 kez	147	3,84	0,69			
	(4) 5 kez veya daha fazla	147	3,84	0,80			
Resmi işler	(1) Hiç kursa veya seminere katılmadım	13	4,12	0,75	3,389	0,145	-
	(2) 1 - 2 kez	86	4,21	0,52			
	(3) 3 - 4 kez	147	4,18	0,62			
	(4) 5 kez veya daha fazla	147	4,21	0,61			
Okul-çevre işbirliği görevleri	(1) Hiç kursa veya seminere katılmadım	13	3,54	0,91	3,389	0,177	-
	(2) 1 - 2 kez	86	3,58	0,67			
	(3) 3 - 4 kez	147	3,63	0,76			
	(4) 5 kez veya daha fazla	147	3,64	0,79			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet içi kurs ve seminer sayısına ilişkin katılımları göz önüne alınarak okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zamana dair verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında resmi işler dışında diğer işlerde “büyük ölçüde” düzeyinde olduğu görülmüştür. Resmi işlerde hiç kursa katılmayan öğretmenler $\bar{X}=4,12$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde ve 3-4 kez katılan öğretmenler $\bar{X} = 4,18$ ile “büyük ölçüde” düzeyinde görüş bildirdikleri , 1-2-kez katılan öğretmenler $\bar{X}=4,21$, “tam” düzeyinde ve 5 kez ,daha fazlası katılan

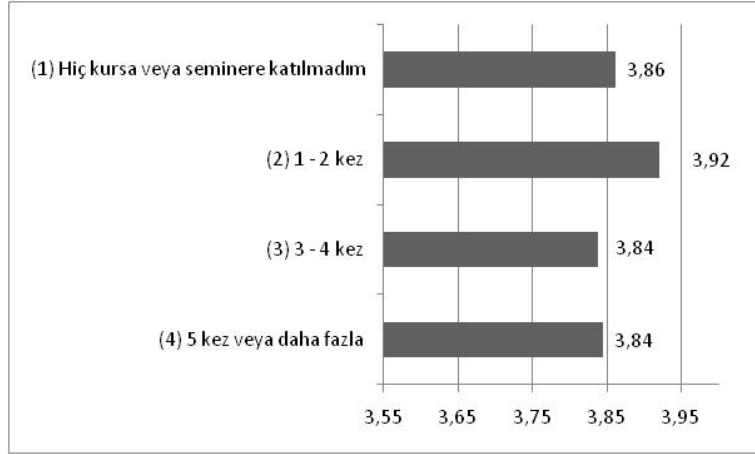
öğretmenler $\bar{X}=4,21$ ile “tam” düzeyinde olduğunu bildirdikleri görülmüştür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin hizmet içi kurs ve seminerlere katılımı değişkenine göre görüşleri incelendiğinde müdürlerin en fazla zamanı resmi işlere, en az zamanı okul-çevre işbirliği görevlerine ayırdıkları görülmektedir. Genelde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman ile ilgili öğretmenlerin hizmet içi kurs ve seminer sayısı değişkenine göre öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA testi uygulanmış .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet içi kurs ve seminer sayısı değişkeninin araştırılan konuda etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süresine göre elde edilen verilerin ortalamalarına ait grafik aşağıda verilmiştir.



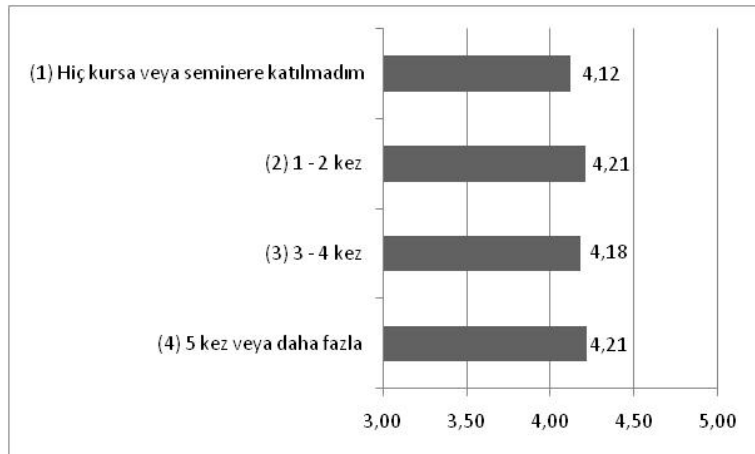
Grafik 6: Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Eğitim-öğretim İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları



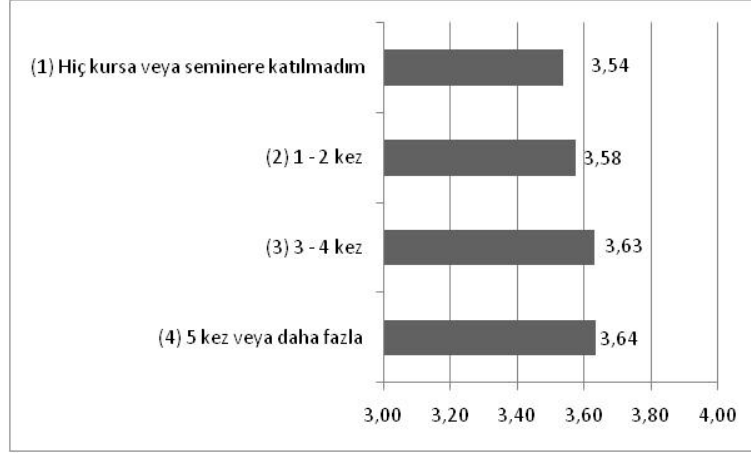
Grafik 7: Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Öğrenci İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları



Grafik 8: Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Personel İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçları



Grafik 9: Öğretmenlerin Hizmet İçi Kurs ve Seminer Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Resmi İşleri İle İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar



Grafik10: Öğretmenlerin Hizmet İçi kurs ve Seminer Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Okul-Çevre İşbirliği ile İlgili Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

5. 7. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okulların demografik değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zamana ilişkin bulgular incelenmiştir. Müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, memur sayısı, yardımcı personel sayısı değişkenlerine verilen cevaplar incelenmiş araştırılan konuda etkili bir faktör olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İki aritmetik ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığı t testi ile ikiden fazla aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ANOVA yani F testi uygulanarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

5. 7. 1. Okulun Müdür Başyardımcısı Sayısına İlişkin Bulgular

Tablo 33: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulların Müdür Başyardımcısı Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	S	t	p
EĞİTİM - ÖĞRETİM İŞLERİ	Hiç müdür başyardımcısı yok	256	3,94	0,59	2,37	0,02*
	1 kişi	136	3,77	0,72		
ÖĞRENCİ İŞLERİ	Hiç müdür başyardımcısı yok	256	3,87	0,64	2,52	0,01*
	1 kişi	136	3,68	0,77		
PERSONEL İŞLERİ	Hiç müdür başyardımcısı yok	256	3,89	0,66	1,17	0,24
	1 kişi	136	3,80	0,79		
RESMİ İŞLER	Hiç müdür başyardımcısı yok	256	4,15	0,61	-2,21	0,03*
	1 kişi	136	4,29	0,57		
OKUL - ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	Hiç müdür başyardımcısı yok	256	3,58	0,73	-1,30	0,20
	1 kişi	136	3,69	0,79		

Tablo 33 incelendiğinde resmi işler dışında öğretmenlere göre hiç müdür başyardımcısı bulunmayan ve bir müdür başyardımcısı bulunan okulların müdürlerinin işlere ayırdıkları zaman ile ilgili “büyük ölçüde” düzeyinde görüş bildirilmiştir. Aritmetik ortalamalara göre eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işlerine hiç müdür başyardımcısı olmayan okullarda bir müdür başyardımcısı bulunan okullara göre daha fazla zaman ayrılmaktadır. Resmi işler ve okul çevre-işbirliği görevlerinde ise bir müdür başyardımcısı bulunan okullarda, hiç müdür başyardımcısı olmayan okullara göre daha fazla zaman ayrılmaktadır. Resmi işlerde hiç müdür başyardımcısı olmayan okullar için $\bar{X}=4,15$ iken bir müdür başyardımcısı bulunan okullarda $\bar{X}=4,29$ 'dur. Resmi işlere bir müdür başyardımcısı bulunan okullarda “tam” düzeyinde zaman ayrıldığı görüşü belirtilmiştir. Tablodaki “p” değerleri incelendiğinde müdür başyardımcısı bulunmayan ve bir müdür başyardımcısı bulunan okullarda müdürlerin yönetim görevlerine ayırdıkları zamanın, eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri ve resmi işlerde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

5. 7. 2. Okulun Müdür Yardımcısı Sayısına İlişkin Bulgular

Tablo 34 : Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulların Müdür Yardımcısı Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	S	t	p
EĞİTİM - ÖĞRETİM İŞLERİ	1 – 2	309	3,90	0,64	1,04	0,30
	3 ve üzeri	80	3,82	0,66		
ÖĞRENCİ İŞLERİ	1 – 2	309	3,83	0,70	1,36	0,18
	3 ve üzeri	80	3,71	0,66		
PERSONEL İŞLERİ	1 – 2	309	3,89	0,70	1,71	0,09
	3 ve üzeri	80	3,74	0,73		
RESMİ İŞLER	1 – 2	309	4,17	0,62	-2,06	0,04*
	3 ve üzeri	80	4,30	0,50		
OKUL - ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	1 - 2	309	3,62	0,75	0,42	0,68
	3 ve üzeri	80	3,58	0,74		

*Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 34 incelendiğinde resmi işler dışında öğretmenlere göre 1-2 müdür yardımcısı ve 3- üzeri müdür yardımcısı bulunan okulların, müdürlerinin işlere ayırdıkları zaman ile ilgili “büyük ölçüde” düzeyinde görüş bildirilmiştir. Resmi işlerde 1-2 müdür yardımcısı bulunan okullar için $\bar{X}=4,17$, “büyük ölçüde” düzeyinde iken 3- üzeri müdür yardımcısı bulunan okullarda $\bar{X}=4,30$, “tam” düzeyinde zaman ayrıldığı görüşü belirtilmiştir.

Aritmetik ortalamalara göre eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, okul-çevre işbirliği görevlerine 1-2 müdür yardımcısı bulunan okullarda, 3-üzeri müdür yardımcısı bulunan okullara göre daha fazla zaman ayrılmaktadır. Resmi işlerde ise 1-2 müdür yardımcısı bulunan okullarda, 3-üzeri müdür yardımcısı bulunan okullara göre daha fazla zaman ayrıldığı görüşü belirtilmiştir.

Tablodaki t testi sonuçlarına bakıldığında müdür yardımcısı sayısına göre müdürlerin resmi işleri görevlerinde grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

5. 7. 3. Okuldaki Öğretmen Sayısına İlişkin Bulgular

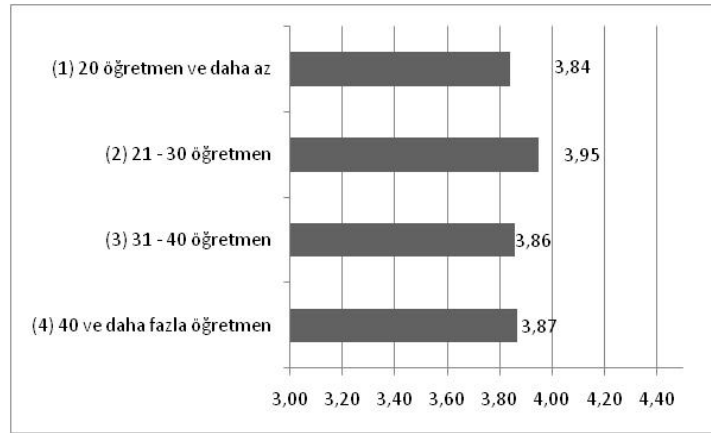
Tablo 35: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulların Öğretmen Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
Eğitim- öğretim işleri	(1) 20 öğretmen ve daha az	73	3,84	0,56	3,389	0,605	-
	(2) 21 - 30 öğretmen	116	3,95	0,55			
	(3) 31 - 40 öğretmen	94	3,86	0,71			
	(4) 40 ve daha fazla öğretmen	110	3,87	0,73			
Öğrenci İşleri	(1) 20 öğretmen ve daha az	73	3,79	0,59	3,389	0,772	-
	(2) 21 - 30 öğretmen	116	3,87	0,61			
	(3) 31 - 40 öğretmen	94	3,83	0,83			
	(4) 40 ve daha fazla öğretmen	110	3,73	0,70			
Personel İşleri	(1) 20 öğretmen ve daha az	73	3,83	0,62	3,389	0,352	-
	(2) 21 - 30 öğretmen	116	3,87	0,63			
	(3) 31 - 40 öğretmen	94	3,92	0,79			
	(4) 40 ve daha fazla öğretmen	110	3,82	0,77			
Resmi İşler	(1) 20 öğretmen ve daha az	73	4,19	0,59	3,389	1,794	-
	(2) 21 - 30 öğretmen	116	4,13	0,57			
	(3) 31 - 40 öğretmen	94	4,17	0,65			
	(4) 40 ve daha fazla öğretmen	110	4,30	0,58			
Okul-Çevre İşbirliği	(1) 20 öğretmen ve daha az	73	3,48	0,71	3,389	1,533	-
	(2) 21 - 30 öğretmen	116	3,58	0,69			
	(3) 31 - 40 öğretmen	94	3,71	0,83			
	(4) 40 ve daha fazla öğretmen	110	3,67	0,77			

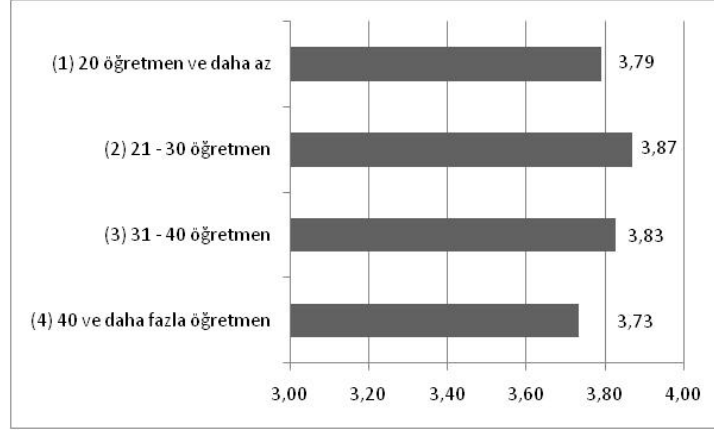
Tablo 35 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptığı okullardaki okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zaman ile ilgili öğretmen sayısı

değişkenine ait verilen cevaplarda resmi işler dışında “büyük ölçüde” düzeyinde görüş belirtilmiştir. Resmi işlerde 20 öğretmen ve daha az için $\bar{X}=4,19$; 21-30 öğretmen arası $\bar{X}=4,13$; 31-40 öğretmen arası $\bar{X}=4,17$; 40 ve daha fazla öğretmen arası $\bar{X}=4,30$ olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre, 40 ve daha fazla öğretmen çalışan okullarda müdürlerin “tam” düzeyinde resmi işlere zaman ayırdıkları görülmektedir. Öğretmen sayısına göre müdürlerin zamanını en fazla resmi işlere, en az ise okul-çevre işbirliğine ayırdığı görülmektedir.

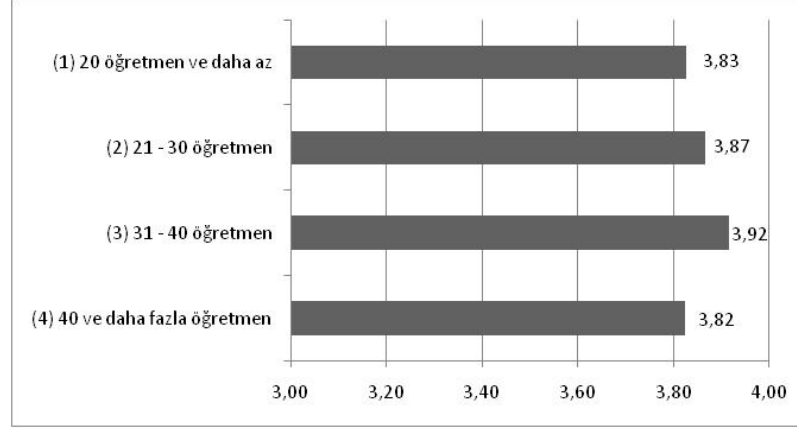
Genelde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmesine rağmen ortalamalar arasında manidar bir farkın olup olmadığını tespit etmek için ANOVA yani F testi yapılmış ve öğretmen sayısı değişkenine göre gruplar arası istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Böylece öğretmen sayısı değişkeninin araştırılan konuda etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. Öğretmen sayısına göre eğitim-öğretim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, resmi işler, okul- çevre görevleri ile ilgili müdürlerin zaman kullanım grafikleri aşağıda verilmiştir.



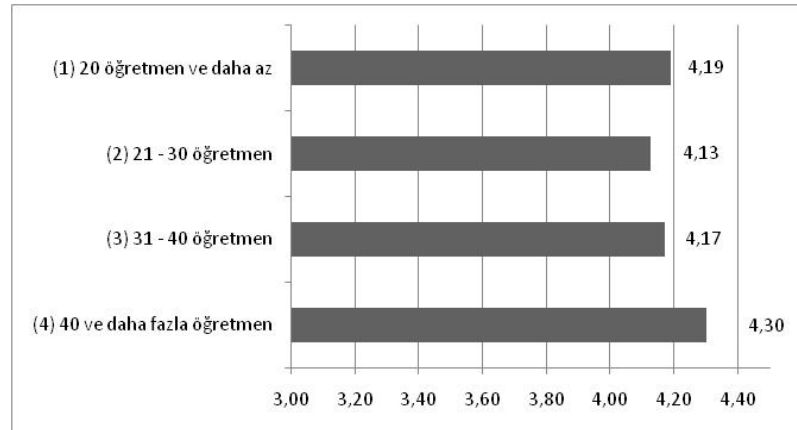
Grafik 11: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürünün Eğitim-Öğretim İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar



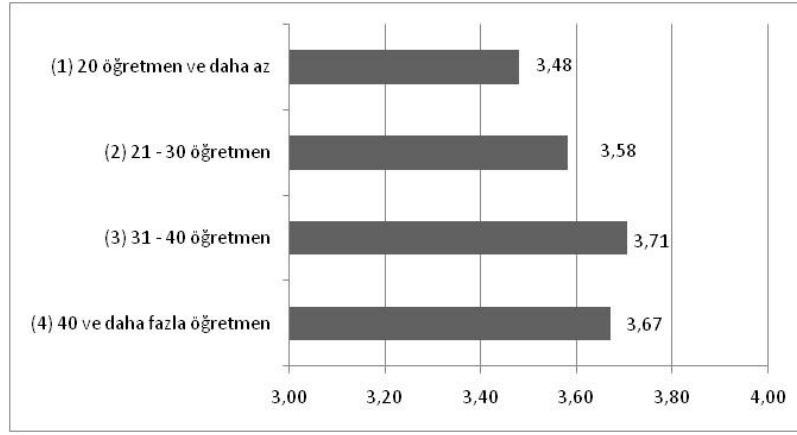
Grafik 12: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürünün Öğrenci İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar



Grafik 13: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürünün Personel İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar



Grafik 14: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürünün Resmi İşlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar



Grafik 15: Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürünün Okul-Çevre İşbirliği Görevine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

5. 7. 4. Okuldaki Öğrenci Sayısına İlişkin Bulgular

Tablo 36 : Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulların Öğrenci Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	Standart sapma	Serbestlik derecesi	F	Gruplar arası fark
Eğitim- Öğretim işleri	(1) 151 - 300 öğrenci	41	3,72	0,54	3,389	2,882	-
	(2) 301 - 600 öğrenci	91	3,98	0,55			
	(3) 601 - 900 öğrenci	83	3,99	0,55			
	(4) 901 öğrenci ve daha fazla	178	3,82	0,73			
Öğrenci İşleri	(1) 151 - 300 öğrenci	41	3,58	0,59	3,389	6,839	1 ve 2
	(2) 301 - 600 öğrenci	91	3,95	0,57			2 ve 4
	(3) 601 - 900 öğrenci	83	4,00	0,64			1 ve 3
	(4) 901 öğrenci ve daha fazla	178	3,70	0,75			3 ve 4
	(1) 151 - 300 öğrenci	41	3,68	0,63	3,389	2,570	-
	(2) 301 - 600	91	3,92	0,60			

Personel işleri	öğrenci						
	(3) 601 - 900 öğrenci	83	4,00	0,66			
	(4) 901 öğrenci ve daha fazla	178	3,80	0,79			
Resmi İşler	(1) 151 - 300 öğrenci	41	4,07	0,64	3,389	0,961	-
	(2) 301 - 600 öğrenci	91	4,25	0,52			
	(3) 601 - 900 öğrenci	83	4,17	0,57			
	(4) 901 öğrenci ve daha fazla	178	4,21	0,63			
Okul-çevre işbirliği	(1) 151 - 300 öğrenci	41	3,35	0,71	3,389	2,685	1 ve 3
	(2) 301 - 600 öğrenci	91	3,58	0,68			
	(3) 601 - 900 öğrenci	83	3,74	0,76			
	(4) 901 öğrenci ve daha fazla	178	3,64	0,79			

Tablo 36 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptığı okullardaki öğrenci sayısına ait okul müdürlerinin yönetim görevlerine ayırdıkları zaman resmi işler dışında “büyük ölçüde” düzeyinde görüş belirtilmiştir. Resmi işlerde 301-600 öğrenci arası için $\bar{X}=4,25$; 901-daha fazlası öğrenci arası için $\bar{X}=4,21$ olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre bu okullarda görev yapan müdürlerin “tam” düzeyinde resmi işlere zaman ayırdıkları görülmektedir. Okul-çevre işbirliği görevlerinde 151-300 öğrenci arası için $\bar{X}=3,35$ olduğu, “kısmen” düzeyinde okul müdürlerinin zaman ayırdığı düşünülmektedir.

Okullardaki öğrenci sayısına göre müdürlerin zamanını en fazla resmi işlere, en az ise okul-çevre işbirliğine ayırdığı görülmektedir.

Müdürlerin öğrenci değişkenine göre zaman kullanım biçimleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ANOVA(Analiz of Variance) testi ile test edilmiştir. F testi sonuçlarına göre öğrenci sayısına göre müdürlerin öğrenci işleri ve okul-çevre işleri görevlerinde grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

5. 7. 5. Okulda Çalışan Memur Sayısına İlişkin Bulgular

Tablo 37: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulların Memur Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	S	t	p
EĞİTİM – ÖĞRETİM İŞLERİ	Hiç memur yok	163	3,85	0,62	-0,75	0,46
	1 – 3 memur	219	3,90	0,66		
ÖĞRENCİ İŞLERİ	Hiç memur yok	163	3,80	0,65	0,11	0,92
	1 – 3 memur	219	3,79	0,71		
PERSONEL İŞLERİ	Hiç memur yok	163	3,94	0,67	2,07	0,04*
	1 – 3 memur	219	3,78	0,73		
RESMİ İŞLER	Hiç memur yok	163	4,16	0,59	-0,86	0,39
	1 – 3 memur	219	4,22	0,60		
OKUL – ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	Hiç memur yok	163	3,70	0,76	1,96	0,05
	1 – 3 memur	219	3,54	0,74		

*Grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 37 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre 1-3 memuru bulunan okul müdürlerinin resmi işlere ayırdığı zamanın $\bar{X}=4,22$ olduğu görülmüştür. “tam” düzeyinde zaman ayırmaktadır. Bunun dışındaki işlerde okul müdürlerinin “büyük ölçüde” düzeyinde zaman ayırdığı görüşü belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde okul müdürlerinin en fazla zamanı resmi işlere, en az zamanı okul-çevre işbirliği görevine ayırdığı görülmektedir.

Tablodaki t testi sonuçlarına bakıldığında memur sayısına göre müdürlerin personel işleri görevlerinde grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak, .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

5. 7. 6. Okulda Çalışan Yardımcı Personel Sayısına İlişkin Bulgular

Tablo 38: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okulların Yardımcı Personel Sayısına Ait Okul Müdürlerinin Yönetim Görevlerine Ayırdıkları Zamana İlişkin Sonuçlar

Boyut	Grup	N	\bar{X}	S	t	p
EĞİTİM - ÖĞRETİM İŞLERİ	3 yardımcı personel ve daha az	242	3,89	0,59	0,32	0,75
	4 yardımcı personel ve daha fazla	151	3,87	0,73		
ÖĞRENCİ İŞLERİ	3 yardımcı personel ve daha az	242	3,80	0,65	-0,30	0,76
	4 yardımcı personel ve daha fazla	151	3,82	0,76		
PERSONEL İŞLERİ	3 yardımcı personel ve daha az	242	3,86	0,67	0,06	0,96
	4 yardımcı personel ve daha fazla	151	3,86	0,77		
RESMİ İŞLER	3 yardımcı personel ve daha az	242	4,15	0,62	-1,90	0,06
	4 yardımcı personel ve daha fazla	151	4,27	0,56		
OKUL - ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	3 yardımcı personel ve daha az	242	3,60	0,76	-0,72	0,47
	4 yardımcı personel ve daha fazla	151	3,65	0,76		

Tablo 38 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre 4 yardımcı ve daha fazla personeli bulanan okul müdürlerinin resmi işlere ayırdığı zamanın $\bar{X}=4,27$ olduğu ve “tam” düzeyinde zaman ayırdığı görülmüştür. Bunun dışındaki işlerde okul müdürlerinin “büyük ölçüde” düzeyinde zaman ayırdığı görüşü belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde okul müdürlerinin en fazla zamanı resmi işlere, en az zamanı okul-çevre işbirliği görevine ayırdığı görülmektedir.

Genelde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmesine rağmen ortalamalar arasında manidar bir farkın olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmış ve yardımcı personel sayısı değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Böylece yardımcı personel sayısı değişkeninin araştırılan konuda etkili bir faktör olmadığı görülmüştür.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda belirtilmek istenen önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmada “İlköğretim okulları müdürlerinin etkin zaman kullanımını öğretmenler nasıl algılamaktadır?” sorusuna cevap aranmış ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin zaman kullanımları, müdürlerin okulun başarı ile yönetmek için gerçekleştirmesi gereken yönetim işlerinde zaman kullanımı açısından incelenmiştir. Öğretmen algılarına göre müdürlerin yönetim işlerine ne kadar zaman ayırdıkları, işlerin zaman kullanımı açısından sıralanışı , en fazla ve en az zaman ayrılan işler tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin görev, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, katılmış olunan hizmet içi kurs ve seminer sayısı değişkenlerine göre ve okulun demografik değişkenlerinde öğretmen görüşlerine göre müdürlerin yönetim işlerine ayırdıkları zaman arasında fark olup olmadığı ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu amaçla İstanbul ili, Sarıyer ilçesi resmi ilköğretim okullarında 2009/2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilköğretim öğretmenleri ile görüşülerek anket uygulaması yapılmış ve veriler toplanmıştır. Anketlerden elde edilen cevapların sonucunda verilerin analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

* Yönetim işleri ile ilgili belirlenen 25 maddeden en fazla zaman ayrılan iş olarak “Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin tutulmasını, dosyalama, sistemi yapılmasını, demirbaş, alım-satım gibi işlerin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar”, ‘tam’ düzeyinde çıkmıştır. Okul müdürlerinin İl Milli Eğitim ve İlçe Milli Eğitimden gelen evrakları düzenli takip edip cevaplama, istenilenleri gereği gibi yapması gerekmektedir. Aynı zamanda yönetmelik gereği tutulması gereken defterleri ve yapılması gereken işlerin düzenli yapılması gerekmektedir. Bu işlerin düzenli yapılmaması okul müdürlerinin amirleri olan İlçe Milli Eğitim müdürlerinden iyi sicil notu almasına engel olacaktır. Okul müdürleri, okul teftişinin iyi geçmesini ve amirinden iyi bir sicil notu almak istemektedirler. Dolayısıyla ‘Resmi İşler’e en fazla zaman ayrılmaktadır.

Yönetim işleri ile ilgili belirlenen 25 maddeden en az zaman ayrılan iş olarak ise “Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar” ‘kısmen’ düzeyinde çıkmıştır. Okullarımıza yeterli maddi kaynak ayrılmaması müdürlerin okulu yönetmede sıkıntı yaşamasına sebep olmaktadır. Okul müdürleri çevreyi yeterli derecede bilgilendirip, çevreden destek alımını sağlarsa, okula gerekli olacak maddi ve manevi desteği sağlamış olacaktır. Müdürlerimiz okulu kültür merkezi haline getirerek velilerden ve çevreden gerekli desteği alabilir. Müdürlerin zamanının büyük bir kısmını rutin ve düzenli yapılması gereken işlere ayırması, diğer işlere daha az zaman ayırmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda velilerin okulda daha fazla bulunması ile çıkabilecek dedikodulardan çekinilmesinden dolayı da okul-çevre işbirliği ile ilgili işlere daha az zaman ayrıldığı söylenebilir.

* Genel olarak yönetim işlerine baktığımızda okul müdürlerinin yönetim işleri arasında en az zaman ayırdığı işlerden ‘kısmen’ düzeyinde birinci olarak “Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlama” ikinci olarak “Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alma” üçüncü olarak “Okuldaki eğitimi-öğretimi daha donanımlı hale getirmek, geliştirmek ve yönetimin verimliliğini arttırmak için hedefleri ortaya koyar, planlamalar yapma. Çevredeki kaynaklarla ilişkiler kurarak(kuruluş, esnaf, mahalle halkı, muhtar vb.) maddi ve manevi destek alma” olmuştur.Bu işleri ‘büyük ölçüde’ düzeyinde dördüncü sırada “Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurma, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için ilçeye teklif etme” ve beşinci sırada “Öğrencilerin başarısının arttırmak ve boş zamanlarını okulda geçirmelerini sağlamak üzere bilişim sınıfı ve kütüphaneyi kullanıma açılı tutma, sportif faaliyetler, bilgi münazara yarışmaları, tiyatro, izcilik gibi etkinlikler düzenlenmesini sağlama” işleri takip etmiştir.

* Genel olarak yönetim işlerine baktığımızda okul müdürlerinin yönetim işleri arasında en fazla zaman ayırdığı işlerden ‘tam’ düzeyinde birinci sırada “Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden

evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyama sistemi yapılmasını, demirbaş, alım- satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlama” ikinci sırada “Öğrencilerin kayıt-kabul, nakil işleri, e-okul işleri, elektronik işlemleri, kütükler vb. zamanında yapılmasını ve gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlama” üçüncü olarak “Tören ve toplantılara zamanında ve hazırlıklı bir şekilde katılma” dördüncü sırada “Eğitim ile ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip etme. İlgililere(öğretmen-yardımcı personel- öğrenci-veli)duyurulmasını sağlama” beşinci olarak da “Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alma” gelmektedir.

* Öğretmen görüşlerine göre elde edilen bulgular sonucunda okul müdürlerinin yönetim işlerinin zaman kullanımına göre birinci olarak resmi işler, ikinci olarak eğitim-öğretim işleri, üçüncü olarak personel işleri, dördüncü olarak öğrenci işleri ve en son beşinci olarak okul-çevre işbirliği işleri gelmektedir.

* Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman, öğretmenlerin görev, cinsiyet, katıldıkları hizmet içi kurs ve seminer sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

* Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeninde eğitim-öğretim işlerinde eğitim fakültesi ve diğer fakülte mezunu öğretmen görüşüne göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Diğer fakülte mezunu öğretmenleri, okul müdürlerinin eğitim-öğretim işlerine, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerine göre daha fazla zaman ayırmakta olduğunu düşünmektedir.

* Öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre resmi işler ve okul-çevre işbirliği işlerinde okul müdürlerinin ayırdığı zaman bakımından anlamlı bir farklılık oluşmuştur. 1-5 yıl ve daha az hizmet süresi bulunan öğretmenler, okul müdürlerinin resmi işlere ve okul-çevre işbirliği işlerine 16 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan öğretmenlere göre daha az zaman ayırdıklarını düşünmektedir.

- * Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim işlerine ayırdıkları zaman, öğretmenlerin görev yaptığı okulun öğretmen sayısı ve yardımcı personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- * Öğretmenlerin görev yaptığı okulun müdür başyardımcısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Eğitim-öğretim işleri, öğrenci ve resmi işlerde hiç müdür başyardımcısı bulunmayan okullar ile bir müdür başyardımcısı bulunan okullardaki öğretmen görüşler arasında anlamlı bir farklılık oluşmaktadır.
- * Öğretmenlerin görev yaptığı okulun müdür yardımcısı sayısı değişkenine göre 1-2 müdür yardımcısı bulunan öğretmenler ‘büyük ölçüde’ düzeyinde müdürlerin resmi işlere zaman ayırdıklarını belirtirken 3 ve üzeri müdür yardımcısı bulunan okullardaki öğretmenler ‘tam’ düzeyinde görüş bildirmişlerdir. İstatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- * Öğretmenlerin görev yaptığı okulun öğrenci sayısı değişkenine göre müdürlerin öğrenci işleri ve okul-çevre işbirliği görevlerine ayırdıkları zaman bakımından grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- * Öğretmenleri görev yaptığı okulun memur sayısı değişkenine göre hiç memur bulunmayan okullardaki müdürlerin personel işlerine, 1-3 arası memur bulunan okullara göre daha fazla zaman ayırdıklarını belirtmişlerdir. İstatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ilköğretim müdürlerinin okul yönetiminde başarıyı ve verimi arttıracaklarını düşündüğüm etkin zaman kullanımını uygulamak için aşağıdaki öneriler yapılabilir.

* İlköğretim okulu müdürleri sınavla ve hizmet içi kurslarla göreve atanmaktadırlar. Üniversitelerde okul müdürleri, okul yöneticisi yetiştirilmesi ile ilgili bir bölüm bulunmamaktadır. Okul müdürleri öğretmenlik mesleği geçmişine bulunan kişiler tarafından yapılmaktadır. Öğretmenlik ve okul yöneticiliği birbirinden farklı mesleklerdir ve yapılacak sınavdaki yeterlilik ile hizmet içi kurslar okul müdürlerinin kendilerini geliştirmesi için yeterli olmamaktadır. Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili bölümler açılabilir ya da eğitim fakültelerinde öğretmenlerin idareci olabilme ihtimali düşünülerek müfredata okul yöneticiliği dersleri de eklenmelidir.

* Okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalarını sağlanmalıdır. Yüksek lisans yapan müdürlerin maaşlarında yükseltme yapılarak okul müdürlerinin yüksek lisans yaparak kendilerini geliştirmeleri özendirilebilir.

* Okul müdürlerinin bulunduğu okulu başarıya ulaştırabilmesi ve verimi arttırabilmesi için planlama yapabilen, zaman yönetimine hakim, yeniliklere açık, kendini geliştiren, mutlu çoğunluğun bulunduğu, çatışmalardan uzak çalışma ortamı oluşturan, liderlik özelliklerine sahip biri olmalıdır. Yapılan bir sınav ve hizmet içi kurs ile bu yeterlilikler ölçülememektedir. Okul çalışanlarının iletişim becerilerini geliştirmeleri, okul çalışanlarını motive etmesi, çatışmalara engel olması zaman kayıplarını önleyerek iş başarısını arttıracaktır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından zaman yönetimi, planlama, liderlik gelişimi, iletişim becerileri, çatışma yönetimi, stresle baş etme yolları, motivasyonu artırma yolları, toplantı yönetimi konulu seminer ve kurslar düzenlenerek okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır.

* Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ilköğretim okulu müdürlerinin en fazla zaman ayırdığı iş “Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin tutulmasını, dosyalama, sistemi yapılmasını, demirbaş, alım-satım gibi işlerin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar” dır. Okul müdürleri sicil amirlerinden alacakları not ve teftiş kaygısı ile bu işlere daha fazla zaman ayırmaktadır. Okul müdürleri eğitim-öğretim yılı başında idareciler arasında yapacakları iş dağılımında yazışmalar, dosyalama, muhasebe, gerekli defterlerin tutulması gibi işlerin düzenli yapılması için okulun mali yeterlilikleri göz önünde bulundurularak memur çalıştırılabilir veya sadece bu işlerle ilgilenecek müdür yardımcısı belirlenerek işler devredilerek iş yükü hafifletilebilir. Okul müdürlerinin çalışanlara güvenerek yetki devretmesi sayesinde rutin işler içinde kaybolmaya engel olunabilir ve diğer işlere daha fazla zaman ayırma imkanı bulanabilir.

* Okul müdürleri sicil amirlerinden alacakları not ve teftiş kaygısı ile bu işlere daha fazla zaman ayırmasına neden olmaktadır. Denetimde üst amirler ve müfettişler okulun çevresi, okulun maddi desteğini inceleyerek beklentileri belirlemeli ve tarafsız olmalıdır. Denetimlerde rehberlik eğilimi içinde bulunulması okul müdürlerinin teftiş kaygılarının azaltacak ve işlere gerekli zamanı ayırmalarını sağlayacaktır.

* Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ilköğretim okulu müdürlerinin en az zaman ayırdığı iş “Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar” dır. Okul hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen bir kurumdur. Devletin okullara ayırdığı maddi bütçe yetersizliğinden dolayı okul müdürleri çevre ve velilerle iyi ilişkiler kurmalı ve velileri okula çekmelidir. Çevrenin ve velilerin gelişimine katkıda bulunabilmek ve okula gerekli olan maddi ve manevi kaynakları sağlamak için okul müdürlerinin okulu kültür merkezi haline getirmesi gerekir. Ayrıca sene başında esnaf toplantılarının yapılması, veli tanışma toplantılarının yapılması velinin kendini kendini bağışçı olarak görmesine engel olacak, okulun bir parçası olarak hissetmesini sağlayacaktır. Veli ve çevrenin desteğinin sağlanması müdürün okul

için gerekli olan maddi ve manevi kaynakları temin etmesini sağlayarak diğer işler için zaman kazandıracaktır.

* Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ilköğretim okulu müdürlerinin en az zaman ayırdığı işlerden ikinci sırada “Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alma” dır. Okul müdürleri düzenli yapılması gereken ve rutin işlere öncelik verdiğiinden diğer işlere daha az zaman ayırmak zorunda kalmaktadır. Özellikle ilköğretim okullarında rehber öğretmen kadrolarının genelde boş olması ve bu boşlukların haftada bir gün yapılan görevlendirmelerle doldurulmaya çalışılmaktadır. Özel eğitim ve rehberlik uzmanlık gerektiren bir iş olduğu için özel eğitim alanında çok fazla bilgiye sahip olmayan müdürler bu konudaki işlerini erteleme ya da devretme yoluna gitmeyi tercih edip öncelikleri arasında görmeyebilir. Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin gelişimi açısından zamanında tespit edilip gerekli tedbirlerin alınması çok önemlidir. Her okulun rehberlik servisinin bulunması ve uzman öğretmenin de görev yapması özel eğitime ihtiyaç duyulan çocukların tespitini hızlandıracak ve yetiştirilmesinde daha doğru tedbirler alınacaktır. Aynı zaman da müdürlerin iş yükünü hafifleterek önem arz eden bir işin az zaman ayrılarak yapılmasının önüne geçilebilecektir.

* Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ilköğretim okulu müdürlerinin en az zaman ayırdığı işlerden üçüncü sırada ‘Okuldaki eğitimi-öğretimi daha donanımlı hale getirmek, geliştirmek ve yönetimin verimliliğini arttırmak için hedefleri ortaya koyar, planlamalar yapar. Çevredeki kaynaklarla ilişkiler kurarak (kuruluş, esnaf, mahalle halkı, muhtar vb.) maddi ve manevi destek alır’ olmuştur. Okul müdürlerinin okulun mevcut kaynaklarını da düşünerek eğitim- öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için yapılacak bütün çalışmaları planlaması gerekmektedir. Çevreyle kurulacak iyi ilişkiler, Okul Aile Birliklerinin kurularak etkin çalışmaları, okul müdürlerinin okula maddi kaynak aramak için fazla çaba sarfetmesine, zaman ayırmasına gerek bırakmayacaktır. Dolayısıyla çevre ile iyi ilişkiler kurulması ve planlama yapılması ile okul müdürleri zaman kazanacak ve diğer işlere gerekli zamanı ayırma fırsatı bulacaktır.

* Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ilköğretim okulu müdürlerinin en az zaman ayırdığı işlerden dördüncü sırada ‘Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için ilçeye teklif eder’ olmuştur. Okul müdürlerinin personel işlerinden en önemlilerinden biri personeli denetlemesi ve sicil notlarının vermesidir. Bunun dışında ilçeye görevini başarıyla yerine getiren, üstün performans gösteren öğretmenleri teşekkür, takdir ve aylıkla ödellendirme belgeleri almak üzere teklif eder. Okul müdürlerinin çalışanların performansının yükselmesi ve motivasyonlarının artmasını sağlamak için İlçe Milli Eğitime teşekkür, takdir ve aylıkla ödüllendirilme gibi tekliflerde bulunmalıdır. Personelin işini sahiplenerek ve yüksek motivasyonla çalışması işlerin düzenli yapılmasını sağlayacaktır. Müdürlerin iş yükü hafifleyerek zaman kaybedicilerin önüne geçilmiş olunur.

* Bu araştırma Sarıyer ilçesinde uygulanmıştır. Dar bir alanda uygulanan araştırma diğer şehirlerde ya da daha büyük bir örneklem üzerinde uygulanarak yapılabilir.

* Bu araştırma Resmi ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Resmi olmayan ilköğretim okullarında ya da ortaöğretim okullarında da öğretmen algularına göre müdürlerin etkin zaman kullanımını araştırılabilir.

* Müdürlerin yönetim işlerini gerçekleştirmede sınıf ve branş öğretmenlerinin etkisi araştırılabilir.

* Okul başarısının arttırılmasında çevre faktörü araştırılabilir.

* Okul başarısının arttırılmasında idare ve öğretmen yaklaşımları araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıklın, A. (1998). 'Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği'(4.Baskı).Ankara: PegemA Yayıncılık
- Açıkgöz,K. (1994). 'Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı'. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi
- Aksoy,N.(1993). 'Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimlerine'.Ankara Hacettepe Üniversitesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Alkan,A. (1999). 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri'.Ankara Üniversitesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Alkan,A. (2001).Eğitim Yöneticiliği Sınavlara Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı.Ank.:Eylül Yayınları
- Allan,J. (2004).Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi. (Çev.M.Zaman). İstanbul:Hayat Yayınları
- Altınok,V. (1994). 'Eğitim Kurumlarında Zaman Yönetiminin Verimlilik Üzerine Etkisi' Konya Selçuk Üniversitesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Arazsu,O. (2005). 'İstanbul İli Kağıthane İlçesinde Çalışan İlköğretim Okul Müdürlerinin Görev Tanımı Kapsamında Yer Alan Görevlerine Ayrıldıkları Zamanın Belirlenmesi'.İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

- Aydın, M. (1994).Eğitim Yönetimi.Ank.:Hatipoğlu Yayınları
- Aydın, M. (2000).Eğitim Yönetimi.Ankara:Hatipoğlu Yayınları
- Ayhan, F. (2006).Eğitim Örgütlerinde Örgütlerin İş Tatmini ile Okul Yönetiminin
Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler.İstanbul Yeditepe Üniversitesi
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Aytürk, N. (1990).Yönetim Sanatı:Başarılı Yönetim ve Yöneticilik
Teknikleri(2.Baskı).Ank.:Emel Yayınevi
- Balcı, A. ve diğer.(2004).Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı,Ank.: PegemA
Yayıncılık
- Barker, A. (1998). Daha İyi Nasıl...Toplantı Düzenleme.(Çev. A. Çimen).İst.: Timaş
Yayınevi
- Başar, H. (2001). Türk Eğitim Sisteminde Okul Örgütünün Yapısı, İşlevleri,
İşleyişi,Sorunları,Öneriler,Eğitimde Yansımalar:IV.Ankara:Tekışık
Yayıncılık Web Ofset Tesisleri
- Başaran, İ.E. (1992).Yönetimde İnsan İlişkileri.Ankara:Kadıoğlu Matbaası
- Başaran, İ.E. (1994).Eğitime Giriş.Ank.:Kadıoğlu Matbaası
- Başaran,İ.E. (1996).Eğitime Giriş.Ank.:Yargıcı Matbaası
- Bayramlı, Ü.Ü. (2006). Zaman Yönetimi.Ank.:Nobel Yayınları
- Bolat, S. (1996).‘Eğitim Örgütlerinde İletişim :H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması’,
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.12
- Braham, B.J. (1998).Stres Yönetimi,(Çev.V.G.Diker).İst.:Hayat Yayınları

Bursalıoğlu, Z. (2005).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.Ankara:PegemA

Yayıncılık

Bursalıoğlu, Z. (1998).Eğitimde Toplam Kalite,Kuram ve Uygulama

Yönetimi Dergisi,S:13

Bursalıoğlu, Z. (2000).Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.Ank.:PegemA

Yayıncılık

Can, H. (2002).Organizasyon ve Yönetim.Ankara:Siyasal Kitapevi

Celep, C.ve Çetin,B. (2003).Bilgi Yönetimi.Ank.:Anı Yayıncılık

Çelik, Ç. (2007).İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Tükenmişlik

Düzeyleri Arasındaki İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Çelik, V. (1993).Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi,Amme İdari

Dergisi,S.26(2)

Çelik, V. (1995).‘Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu’.Kuram ve Uygulamada

Eğitim Yönetimi Dergisi,S:1.Kış Dönemi

Çelikten, M. (2004).‘Bir Okul Müdürünün Günlüğü’. Fırat Üniversitesi Sosyal

Bilimler Dergisi.Cilt:14. S:1

Davis, K. (1992).İşletmelerde İnsan Davranışı.(Çev.K.Tosun).İstanbul: Doğan

Basımevi

Dökmen, Ü. (1999). İletişim Çatışmaları ve Empati.İst.: Sistem Yayıncılık

Eren, E. (2001).Yönetim ve Organizasyon.İst.: Beta Yayınları

- Erden, M. (1998).Öğretmenlik Mesleğine Giriş.Ank.:Alkım Yayınları
- Erdoğan, İ. (2000).Okul Yönetim ve Öğretim Liderliği.İst.:Sistem Yayıncılık
- Ertürk, S. (1972).Eğitimde Program Geliştirme, Ankara(Ank.):Yelken-tepe Yayınları
- Fidan, N.ve Erden,M. (1996).Eğitime Giriş,Ank.:Alkım Kitapçılık
- Gedikoğlu, T.ve Bülbül,S. (2009). ‘Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Yeterlilikler’,Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. S.38. s.182 <http://yayim.meb.gov.tr/milliegitim-arsiv.html> (12.08.2010)
- Genç, N. (2004).Yönetim ve Organizasyon.Ank.: Seçkin Yayıncılık
- Güçlüoğlu, K. (1985).Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar.Ank.:Kadioğlu Matbaası
- Gümüş, M. (1995). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar.İstanbul: Alfa Yayınları
- Haddou, M. (2000).Hayır Demeyi Bilmek.(Çev. M.Selen).İst.:İletişim Yayınları
- Harmancı, M.(2006).İşte Zaman Yönetimi(2.Baskı).İst.:Nesil Yayınları
- Haynes, M.E. (1999). Kişisel Zaman Yönetimi.(Çev.Y. Bülbül).İst.: Alfa Yayınları
- Ilgar, L. (1996).Eğitim Yönetimi,Okul Yönetimi,Sınıf Yönetimi.İst.:Beta Basımevi
- Joseph, R. (1994). Zaman Yönetimi.İst.:Epsilon Yayıncılık
- Karaca, N. (2001).İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyi.Ankara Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

- Kaykanacı, M. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Keenan, K. (2003). Yöneticinin Kılavuzu Toplantı Yönetimi. (Çev. Y. Soykan). (2. Baskı). İst.: Remzi Kitapevi
- Keskinkılıç, K. (Ed.). (2007). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. (1. Baskı). Ank.: Pegem Akademi Yayıncılık
- Kıral, E. (2007). 'İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri' (Amasya İli Örneği). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Mackenzie, A. (1995). Başarı ve Zaman: Başarılı Olabilmek İçin Zamanı Kullanmak Bir Sanattır. (Çev. G. Banger). İst.: Bilim Teknik Yayınevi
- M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmi Gazete
27.08.2003/25212. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html (15.06.2009)
- Milli Eğitim Temel Kanunu. (1739 sayılı). 24.06.1973 tarih ve 14574 sayılı Resmi Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> (21.10.2009)
- M.E.B. 'Okul Ve Kurumların Yönetici Ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik' Resmi Gazete: 10.08.1999/23782. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html> (18.02.2010)

M.E.B. Tebliğler Dergisi.(2000).‘Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımı’

Cilt:63.Sayı:2508.http://www.sj.k12.tr/html/tebligler_dergisi/2508.pdf
(25.10.2009)

M.E.B.Tebliğler Dergisi.(2003). ‘Plânın Önemi ve Plan Yapmanın Gerekliliği’

Cilt:66 Sayı:2551 http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2551_0.html(17.01.2010)

M.E.B. Tebliğler Dergisi(2003). ‘Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları

Yönetmeliği’ Cilt:66.Sayı:2552 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/pdf/2552.pdf>
(25.02.2010)

M.E.B.Teşkilat Yapısı

http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html
(21.02.2010)

M.E.B. İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi.Tebliğler

Dergisi(2001)Sayı:2521.<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/54.html> (27.02.2010)

Menduhoğlu,H.B ve Yılmaz,K. (Eds.)(2010).Türk Eğitim Sistemi ve Okul

Yönetimi(2.Baskı).Ank.:PegamA Akademi

Mentor, P. (2006).Zaman Yönetimi. İstanbul(İst.):Optimist Yayınları

Morgan, N. (2006). Toplantı Yönetimi.(Çev. A. Kardam).İst.:Optimist Yayınları

Nelson,R.B. (1999).Yetki Verme.(Çev.E.S.Yarmalı).İst.:Hayat Yayınları

Oğuz,M., ‘Güven Duygusu İletişimin Yönünü Belirler’

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3381&baslik=guven_uygusu_iletisimin_yonunu_belirler!(14.02.2010)

Oğuzkan,A.F. (1993).Eğitim Terimleri Sözlüğü.Ankara:Emel Matbaacılık

- Ömeroğlu,Ö. (2006). ‘Okul Yönetiminde Bürokrasi ile Öğretmenlerin Okula İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki’.İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Özalp,İ. (1995).Yönetim ve Organizasyon.(Cilt:1).Eskişehir:Metin Ofset Matbaacılık
- Özden,Y. (2002).Eğitimde Yeni Değerler.Ankara:PegamA Yayıncılık
- Özkan,B. (Ed.).(2001).Etkili Öğretmenlik Eğitimi.İstanbul:Sistem Yayıncılık
- Özkan, Z. (2007).Kazandıran Beden Dili.İst.:Hayat Yayınları
- Sarıce,S. (2006). ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar’(Esenler İlçesi Örneği).İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Seyidoğlu, H. (2003).Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı (9.Baskı).İstanbul:Güzem Can Yayınları
- Sharman, D. (1999). Kusursuz Toplantı.(Çev. F.Doruker).İst.: Akdeniz Yayıncılık
- Söğüt,G. (2003).Özel ve Resmi İlköğretim Kurumlarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklere Sahip Olma Düzeyleri,Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Taymaz,H. (1995).Okul Yönetimi.Ankara:Saypa Yayın Dağıtım
- Taymaz,H. (2003).Okul Yönetimi.Ank.:PegemA Yayıncılık
- Taymaz, H. (2003).İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.Ank.:PegemA Yayıncılık

- Terzi,A.(2007).‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçemleri’.İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Tezcan, S.M. (2006). ‘Okul Yönetiminde Okul Çevresinin Yönetime Katkısı’.Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- T.C.Anayasası.42.Madde: ‘Eğitim Öğrenin Hakkı ve Ödevi’
<http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/anayasa.maddeler?p3=42>(27.10.2009)
- Thompson,B. (1998).Yeni Yöneticinin El Kitabı-2 Performans Geliştirme.(Çev.V.G.Diker).İst.: Hayat Yayınları
- Tutar,H. (2003).Örgütsel İletişim.Ank:Seçkin Yayınları -B
- Tutar, H. (Ed.)(2007).Zaman Yönetimi.Ank.:Seçkin Yayıncılık-A
- Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı
http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html
(21.02.2010)
- Tortop,N. (1990).Yönetim Biliminin Temel İlkeleri.Ank.:Todaie Yayınları
- Tozlu,N. (1997).Eğitim Felsefesi.İstanbul(İst.):Milli Eğitim Basımevi
- Uluğ,F. (1985). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü: Uygulamadaki Eğitim Yönetimi Terimleri Üzerine Bir Çalışma. (Çoğaltma).Ankara
- Uygun,T. ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri (Çanakkale Örneği)’.Milli Eğitim Dergisi.S:162.
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/uygun.htm> İlköğretim Okulu
(12.05.2010)

- Ünal,S.ve Ada,S. (2004).Öğretmenlik Mesleğine Giriş(3.Baskı).İst:Marmara Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi,Teknik Eğitim Fakültesi Matbaa Birimi
- Wadsworth,W.J. (1999).Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi.İst.:Hayat Yayınları
- Varış,F. (1998).Eğitim Bilimlerine Giriş.İstanbul:Alkım Yayınları
- Yavuz,M. (2002).‘İlköğretim Okulu Yöneticisi ve Öğretmenlerinde İş Doyumu, Denetim Odağı ve Demografik Faktörlerin Zaman Yönetimi İle İlişkisi’.Konya Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Yiğit,B. ve Bayrakdar,M. (2006).Okul Çevre İlişkileri.Ank.:PegemA Yayıncılık

EKLER

Ek-1: 2552 Sayılı Tebliğler Dergisinde İlköğretimin Amaçları, İlkeleri

Madde 5- Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda;

- a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslar arası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,
- c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,
- d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,
- e) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel etkinliklerle millî kültürümüzü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,
- f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,
- g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak

h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,

ı) Öğrencilerin kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, çağdaş teknolojileri etkili biçimde kullanabilen, plânlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,

i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yöneltmek,

j) Öğrencilerin derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,

k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,

l) Doğayı tanıma, sevmeye ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,

m) Öğrencilere, bilgi yüklemek yerine onlarda zekâyı ve yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkarmak, onlara bilgiye ulaşmanın yöntem ve tekniklerini öğretmek,

n) Öğrencileri bilimsel düşünme, çalışma ve araştırma alışkanlığına yöneltmek,

o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

ö) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanlarını verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak, ilköğretim kurumlarının amacıdır.

Genel İlkeler

Madde 6- İlköğretimde aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulur:

- a) İlköğretim okullarında sekiz yıllık kesintisiz eğitim, her Türk vatandaşının hakkıdır ve zorunludur.
- b) İlköğretim okullarının bütün sınıflarında her derste ve her durumda Türk Dilinin doğru öğretilmesi, Türkçe'nin güzel yazılıp konuşulması temel hedeftir.
- c) İlköğretim kurumlarının kuruluş ve işleyişi ile her türlü eğitim-öğretim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında Atatürk ilke ve inkılâplarına uyulur.Evrensel değerler içinde millî kültürün öğrenilmesine ve geliştirilmesine önem verilir.
- d) İlköğretim kurumları; dil, ırk, cinsiyet, felsefî inanç ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, zümre veya sınıfa ayrıcalık tanınmaz.
- e) Eğitim-öğretim etkinlikleri; öğretim ilkeleri, öğrenci düzeyi, çevre özellikleri ve programda belirtilen esaslar dikkate alınarak 5 inci maddedeki amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve uygulanır.
- f) İlköğretim kurumlarında herkese imkân ve fırsat eşitliği sağlanır. Ekonomik durumu iyi olmayan öğrencilere, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacıyla parasız yatılılık ve bursluluk imkânları sağlanır. Özel eğitim gerektiren ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel önlemler alınır.
- g) İlköğretim okullarında eğitim-öğretim hizmetleri, öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleriyle toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenir.
- h) İlköğretim kurumlarında demokrasi bilincinin geliştirilmesi, hür ve demokratik bir eğitim-öğretim sürecinin yaşatılması sağlanır. Bu amaçla öğrenci, öğretmen, personel, yönetici ve veliler; kurumda iş birliği, iş bölümü, seçme, seçilme, katılma ve düşüncelerini açıklayabilme gibi demokratik kuralların uygulandığı, sevgi ve saygıya dayalı uyumlu bir çalışma ortamı oluştururlar.
- ı) İlköğretim kurumlarında karma eğitim-öğretim yapılıdır.

- i) İlköğretim kurumlarında uygulanan programlar, yöntem ve teknikler ile kullanılan eğitim teknolojisi; bilimsel ve teknolojik gelişmelere uygun olarak yenilenerek, okul, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli geliştirilir.
- j) İlköğretim kurumlarında açıklık, güvenilirlik ön plânda tutulur. Eğitim-öğretim ve yönetim etkinliklerinin kurul ve komisyonlarca yürütülmesi, öğrenci, öğretmen, velî ve çevrenin gözetim ve denetimine açık tutulması sağlanır.
- k) İlköğretim kurumlarında kaynaklar etkili ve verimli olarak kullanılır, eğitim öğretimde kalite artırılır, kurumun rekabet gücü geliştirilir.
- l) Yönetici ve öğretmenler, eğitim-öğretim ve yönetimde mevzuat ve programların ön gördüğü plânları hazırlar ve uygular. İlköğretim kurumlarında öğrencilerin eğitimlerini her yerde ve her zaman sürdürmeleri için gerekli önlemler alınır.
- m) Eğitim-öğretimde kalite, etkili bir okul, aile ve çevre iş birliği ile sağlanır.
- n) Öğrencilere temel bilgi, beceri ve değerleri kazandırmak, öğrencilerin davranış, ilgi ve yeteneklerini belirlemek, programlar doğrultusunda başarılarını not ile değerlendirmek, meslek alanlarını tanıtmak ve yönlendirmek için gerekli önlemler alınır.

Ek-2: Türk Millî Eğitim Sistemi 1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu

Okul öncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 3-5 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsar. Okul öncesi eğitim kurumları, bağımsız ana okulları olarak kurulabildikleri gibi, kız meslek liselerine bağlı uygulama sınıfları ile diğer öğretim kurumlarına bağlı anasınıfları olarak da açılabilir.

Okul öncesi eğitimin amacı; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratılmasını, Türkçe'nin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır.

2005-2006 eğitim-öğretim yılında 17.634 okul öncesi eğitim kurumunda, 549.604 çocuk eğitim görmekte olup, bu kurumlarda 22.789 öğretmen görev yapmaktadır.

İlköğretim, 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar.

İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır.

İlköğretim kız ve erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve Devlet okullarında parasızdır. İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir.

2005-2006 eğitim-öğretim yılında 34.990 okulda, 10.512.356 öğrenci öğrenim görmekte olup 392.481 öğretmen görev yapmaktadır.

Ortaöğretim; ilköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, meslekî ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgarî ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, hem yükseköğretime hem mesleğe veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Ortaöğretim;

* Genel ortaöğretim

* Meslekî ve teknik ortaöğretim

olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Ortaöğretim, çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir ve öğrenciler, istek ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda bu programlardan birine yönelerek yetişme imkânı bulurlar. Genel ortaöğretimin amacı; öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarını tanıyan, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan insanlar olarak yetiştirmek ve yükseköğretime hazırlamaktır.

Genel ortaöğretim; Genel liseler, Anadolu liseleri, Fen liseleri, sosyal bilimler liseleri Anadolu öğretmen liseleri, spor liseleri, Anadolu güzel sanatlar liseleri ve Çok programlı liselerden oluşmaktadır.

Meslekî ve teknik ortaöğretim; iş ve meslek alanlarına iş gücü yetiştiren ve öğrencileri yükseköğretime hazırlayan öğretim kurumlarıdır.

Meslekî ve teknik ortaöğretim; Erkek teknik öğretim okulları, Kız teknik öğretim okulları, Ticaret ve turizm öğretimi okulları ve Din öğretimi okullarından oluşmaktadır.2005-2006 eğitim-öğretim yılında 4.038'i meslekî ve teknik eğitim okulu olmak üzere 7.443 okulda, 3.213.605 öğrenci (2.037.490'ı genel, 1.176.115'i meslekî ve teknik ortaöğretimde) öğrenim görmekte olup 184.246 öğretmen (101.907'si genel, 82.339'u meslekî ve teknik ortaöğretimde) görev yapmaktadır.

Özel eğitimin amacı; özel eğitim gerektiren bireylerin eğitim ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak onları toplumla bütünleştirmek ve meslek sahibi yapmaktır.

Özel eğitim okulları Türk millî eğitim sistemindeki kademelendirmeye göre yapılandırılmıştır. Ancak, diğer okullardan farklı olarak, ilköğretim öncesinde hazırlık sınıfı bulunmaktadır. İlköğretime devam edecek durumda olan engelli öğrenciler hazırlık sınıfına alınmadan ilköğretime başlamaktadır.

Özel eğitim okullarında; Görme Engellilerin Eğitimi, İşitme Engellilerin Eğitimi, Ortopedik Engellilerin Eğitimi, Zihinsel Engellilerin Eğitimi, Süreğen Hastalığı Olanların Eğitimi, Otistik Çocukların Eğitimi, Üstün veya Özel Yeteneklilerin Eğitimi ve Kaynaştırma ve Özel Sınıflarda Eğitim kategorilerinde eğitim

verilmektedir.2005-2006 eğitim-öğretim yılında 495 özel eğitim okulunda, 25.238 öğrenci eğitim görmekte ve bu kurumlarda 4.904 öğretmen görev yapmaktadır.

Özel öğretim kurumları, 625 sayılı kanun doğrultusunda açılmış, her kademe ve türdeki özel okullar, özel dershaneler, özel mesleki ve teknik kurslar, özel motorlu taşıt sürücüleri kursları ile özel öğrenci etüt eğitim merkezlerini kapsamaktadır.

Özel öğretim kurumları faaliyetlerini, Milli Eğitim Bakanlığı'nın gözetim ve denetiminde sürdürmektedir.

2005-2006 eğitim-öğretim yılında 10.766 özel öğretim kurumunda, 2.429.893 öğrenci eğitim görmekte bu kurumlarda 95.609 öğretmen görev yapmaktadır.

Yükseköğretim, ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yüksek öğrenim veren, en üst seviyeli insan gücünün ve bilimsel araştırma alanlarının istediği elemanları yetiştiren eğitim kurumlarının tümünü kapsar.

Yüksek öğretimin amaç ve görevleri, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

1. Öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yurdumuzun bilim politikasına ve toplumun yüksek seviyede ve çeşitli kademelerdeki insangücü ihtiyaçlarına göre yetiştirmek,
2. Çeşitli kademelerde bilimsel öğretim yapmak,
3. Yurdumuzu ilgilendirenler başta olmak üzere, bütün bilimsel, teknik ve kültürel sorunları çözmek için bilimleri genişletip derinleştirecek inceleme ve araştırmalarda bulunmak,
4. Yurdumuzun türlü yönde ilerleme ve gelişmesini ilgilendiren bütün sorunları, Hükümet ve kurumlarla da elbirliği etmek suretiyle öğretim ve araştırma konusu yaparak sonuçlarını toplumun yararlanmasına sunmak ve Hükümetçe istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek,
5. Araştırma ve incelemelerin sonuçlarını gösteren, bilim ve tekniğin ilerlemesini sağlayan her türlü yayınları yapmak,
6. Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini sözle, yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetlerinde bulunmaktır. Yükseköğretim kurumları; Üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulu ile uygulama ve araştırma merkezlerinden oluşmaktadır.

Ülkemizde 53 devlet üniversitesi ile 26 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Üniversitelerimizde(vakıf üniversiteleri dahil) 2.073.428 öğrenci (Bu sayıya 695.591 AÖF öğrencisi dahildir.) öğrenim görmekte, 26.029 öğretim üyesi ile 48.878 öğretim elemanı görev yapmaktadır.

Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olan bireylere ilgi ve gereksinme duydukları alanda örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar.

Yaygın eğitim; genel ve meslekî teknik yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Yaygın eğitim kurumları şunlardır: Halk eğitimi merkezleri, Çıraklık eğitimi merkezleri, Pratik kız sanat okulları, Olgunlaşma enstitüleri, Endüstri pratik sanat okulları, Mesleki eğitim merkezi, Yetişkinler teknik eğitim merkezleri, Özel kurslar, Özel dershaneler, Eğitim ve uygulama okulları(özel eğitim), Meslek okulları(özel eğitim), Meslekî eğitim merkezleri (özel eğitim), Bilim ve sanat merkezleri (özel eğitim), Açık ilköğretim okulu, Açık öğretim lisesi.

Yaygın eğitim, yetişkinlere okuma-yazma öğretmek, temel bilgiler vermek, en son devam ettikleri öğrenim kademesinde edindikleri bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmek ve hayatını kazanmasını sağlayacak yeni imkânlar kazandırmak amacıyla verilen okul dışı eğitimidir.

Yaygın eğitim; halk eğitimi, çıraklık eğitimi ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir.

2005 yılında 9.648 yaygın eğitim kurumunda (halk eğitim merkezi ve çıraklık eğitim merkezlerinde) 3.886.638 kursiyer öğrenim görmüş ve 73.507 öğretmen görev yapmıştır. Bununla birlikte,

2005-2006 eğitim-öğretim yılında 103.914 öğrenci açık ilköğretim, 283.938 öğrenci ise açık lise uygulaması kapsamında öğrenim görmektedir.

Ek-3: Araştırmanın Evrenini Oluşturan İlköğretim Okullarının Listesi Ve Bu Okullarda Öğretmene Dağıtılan Ve Geri Toplanan Anketlerin Sayısı

	Anket Uygulanan Okullar	Anket Uygulanan Öğretmen Sayısı	Geçerli Anket Sayısı	Geri Dönmeyen Anket Sayısı
1	ALPARSLAN İÖ	20	17	3
2	ANAFARTALAR İÖ	20	18	2
3	ATATÜRK İÖ	20	19	1
4	BALAHATUN İÖ	5	4	1
5	CUMHURİYET İÖ	20	18	2
6	EMİRGAN İÖ	10	9	1
7	FAHRETTİN ASLAN İÖ	20	18	2
8	FATİH İÖ	10	10	0
9	H.M.ŞALGAMCIOĞLU İÖ	10	10	0
10	HATEMOĞLU İÖ	20	17	3
11	HÜRRİYET İÖ	20	18	2
12	KAZIM KARABEKİR İÖ	20	17	3
13	KOCATAŞ BARBOROS İÖ	10	9	1
14	MEV.DUMLUPINAR İÖ	25	25	0
15	OSMAN SAÇMACI İÖ	20	18	2
16	MEHMET İPGİN İÖ	15	17	2
17	MEHMET AKİF İÖ	15	12	3
18	RECAİZADE EKREM İÖ	10	9	1
19	SARIYER İÖ	40	35	5
20	ŞAİR NİGAR İÖ	10	9	1
21	TURGUT AKAN İÖ	10	9	1
22	TÜRKAN EFE İÖ	10	9	1
23	TÜRKAN ŞORAY İÖ	20	17	3

24	YENİKÖY İÖ	20	18	2
25	YENİKÖY MEHMETÇİK İÖ	15	13	2
26	ZÜBEYDEHANIM İÖ	10	9	1
27	ORG.EMİN ALPKAYA İÖ	15	13	2
	TOPLAM	440	393	47

Ek 4: Anket İle İlgili Açıklama

AÇIKLAMA

Sayın Meslektaşlarım,

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetimine ilişkin yaptığı işlerde, zaman kullanımlarını ve zaman kullanımının başarıya etkisinin saptanmasında sizlerin görüşlerini almaktayım.

Ankette yer alan sorulara “Hiç” , “Çok az” , “Kısmen” , Büyük ölçüde” , “Tam” seçeneklerinden birini işaretleyerek cevabınızı veriniz.

Her soru için uygun gördüğünüz seçeneğin karşısındaki () bölümün içine X işaretini koyunuz ve ankette vereceğiniz cevapların sonucu etkileyecektir, düşüncelerinizi samimi olarak belirtiniz ve lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Zeliha KAYA

Beykent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi

Anabilim Dalı Eğitimi

Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek-5 : Kişisel Bilgi Formu

1-Cinsiyetiniz

()Kadın

()Erkek

2-Şimdiki göreviniz:

()Sınıf Öğretmeni

()Branş Öğretmeni

3-En son mezun olduğunuz öğretim kurumu:

()Öğretmen Lisesi

()Eğitim Enstitüsü

()Ön Lisans Eğitim Fakültesi

()Eğitim Fakültesi

() Diğer Fakülteler

4-Meslekteki hizmet süreniz:

()1-5 yıl veya daha az

()6 ile 10 yıl

()11 yıl ile 15 yıl

()16 yıl ve daha fazlası

5-Katıldığınız hizmet içi kurs ve seminer sayısı:

()Hiç

()1-2

()3-4

()5 ve daha fazla

6-Okulunuzdaki müdür baş yardımcısı sayısı:

() Hiç

() 1

7-Okulunuzdaki müdür yardımcısı sayısı

- Hiç
- 1-2
- 3-5
- 5 ve daha fazla

8-Okulunuzdaki ğrenci sayısı :

- 50-150
- 151-300
- 301-600
- 601-900
- 901- ve daha fazlası

9-Okulunuzdaki ğretmen sayısı:

- 5-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 40 ve daha fazlası

10-Okulunuzda alışan memur sayısı:

- Hiç
- 1-3
- 4-6
- 7-daha fazla

11-Okulunuzda alışan yardımcı personel sayısı:

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10-daha fazla

Ek-6: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

NO	1.Bölüm:EĞİTİM-ÖĞRETİM İŞLERİ	HIÇ	ÇOK AZ	KISMEN	BÜYÜK ÖLÇÜDE	TAM
1	Eğitim –öğretimin ve yönetim işlerinin Milli Eğitimin genel amaçları ve ilkeleri doğrultusunda yürüyebilmesi için günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlamalar yapar ve gerekli önlemler alıp hazırlıklar yapar	()	()	()	()	()
2	Okullar açılmadan okul binasını ve bölümlerini eğitim-öğretim için hazırlar, bakımı,düzeni, temizliğini yaptırır, ders araç gereçlerin temini ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar	()	()	()	()	()
3	Öğrencilerin başarısının arttırmak ve boş zamanlarını okulda geçirmelerini sağlamak üzere bilişim sınıfı ve kütüphaneyi kullanıma açılı tutar ,sportif faaliyetler, bilgi münazara yarışmaları, tiyatro, izcilik gibi etkinlikler düzenlenmesini sağlar	()	()	()	()	()
4	Ünitelendirilmiş yıllık planlar ve günlük planların müfredata uygun olarak hazırlanmasında, zümre, sınıf şube toplantılarında öğretmenlere rehberlik eder	()	()	()	()	()
5	Öğrenci ve öğretmen nöbet işlerini mevzuata uygun olarak hazırlar, görev dağıtımını ve düzenli takibini yapar.	()	()	()	()	()

NO	2.Bölüm:ÖĞRENCİ İŞLERİ	HIÇ	ÇOK AZ	KISMEN	BÜYÜK ÖLÇÜDE	TAM
6	Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin zamanında tespit edilip yetiştirilmesi için gerekli tedbirler alır	()	()	()	()	()
7	Öğrenci devam-devamsızlıkları takip eder, ailelerle ve öğretmenler ile iletişim içine girip gerekli tedbirler alınmasını sağlar	()	()	()	()	()
8	Öğrencilerin başarılarının zamanında değerlendirilip e-okul sistemine girilmesini, veli toplantılarının düzenli yapılmasını, öğrenci ve veliye bilgilendirme yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
9	Öğrenci problemlerin giderilmesi ve başarının artırılması için disiplin ve onur kurulunun işlemlerini sağlar, öğrenci-öğretmen-veli –yönetim işbirliğini sağlar.	()	()	()	()	()
10	Öğrencilerin üst öğrenime hazırlanması için mesleklerin tanıtılması, SBS hakkında bilgilendirme yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()

NO	3.Bölüm:PERSONEL İŞLERİ	HIÇ	ÇOK AZ	KISMEN	BÜYÜK ÖLÇÜD	TAM
11	Personelin maaş, terfi, ücret, yolluk, izin gibi işlerinin zamanında yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
12	Müdür-personel arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasını, kişi ve gruplar arasında sorunların giderilmesini, çatışmaların çözümlenmesinde öncülük yapar ve güven verici, uyumlu bir ortam hazırlar.	()	()	()	()	()
13	Eğitim-öğretim yılı başlamadan öğretmenlerin görüşleri, ilgi ve yeteneklerini de dikkate alarak okutulacak derslerle ve sınıflarla, kurul ve komisyonlarla ilgili görev dağıtımını yapar, ders programını dağıtır, verilen görevlerin takibini yapar.	()	()	()	()	()
14	Personeli denetleyip değerlendirerek sicil raporlarını doldurur, görevini başarı ile yöneten öğretmenleri motive etmek için ilçeye teklif eder.	()	()	()	()	()
15	Özürleri sebebiyle görevine gelmeyen personelin yerine derslerin boş geçmemesi için görevlendirme yaparak tedbirler alır.	()	()	()	()	()

NO	4.Bölüm:RESMİ İŞLER	HIÇ	ÇOK AZ	KISMEN	BÜYÜK ÖLÇÜD	TAM
16	Yönetmelik gereği tutulması gereken defterlerin (Sicil defteri, diploma, not fişleri, gelen-giden evrak defterleri vb.) tutulmasını, dosyayla sistemi yapılmasını, demirbaş, alım- satım gibi işlerinin zamanında yapılmasını, resmi yazıların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar.	()	()	()	()	()
17	Tören ve toplantılara zamanında ve hazırlıklı bir şekilde katılır.	()	()	()	()	()
18	Öğrencilerin kayıt-kabul, nakil işleri, e-okul işleri, elektronik işlemleri, kütükler vb. zamanında yapılmasını ve gerekli güncellemelerin yapılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
19	Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar.	()	()	()	()	()
20	Eğitim ile ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder. İlgililere(öğretmen-yardımcı personel-öğrenci-veli)duyurulmasını sağlar.	()	()	()	()	()

NO	5.Bölüm: OKUL-ÇEVRE İŞBİRLİĞİ	HİÇ	ÇOK AZ	KISMEN	BÜYÜK ÖLÇÜD	TAM
21	Okula gelen ziyaretçilerle ilgilenir ve telefon, ziyaretçi vb. görüşmelerini kısa tutar.	()	()	()	()	()
22	Okuldaki eğitimi-öğretimi daha donanımlı hale getirmek , geliştirmek ve yönetimin verimliliğini arttırmak için hedefleri ortaya koyar,planlamalar yapar. Çevredeki kaynaklarla ilişkiler kurarak(kuruluş, esnaf, mahalle halkı, muhtar vb.) maddi ve manevi destek alır.	()	()	()	()	()
23	Okulun amaçlarına ulaşabilmek için okul-aile işbirliğini etkin bir şekilde kurar,Okul Aile Birliklerinin çalışmasını sağlar	()	()	()	()	()
24	Okul binasında ve çevresinde sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı koruyucu güvenlik önlemleri alır.	()	()	()	()	()
25	Okulu kültür merkezi haline getirip okuma-yazma, bilgisayar vb. kurslar düzenleyerek çevre halkının okuldan yararlanmasını sağlar	()	()	()	()	()

Ek- 7a : Beykent Üniversitesi Anket İzin Formu



**T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Sayı : B.30.2.BEY.0.41.72.00-500/545
Konu : Anket Hk.

15.02.2010

**T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ,**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Zeliha Kaya**'nın danışmanının uygundur imzalı dilekçesi ve anketi ekte sunulmuştur. "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zamanı Etkin Kullanan İlköğretim Okulu Müdürü Algıları**" konulu tezine anket çalışması yapabilmesi için İstanbul İli, Sarıyer İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim okullarından müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Ahmet TÜKSEL
Enstitü Müdürü

- Ek:** 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi
2- Anket örneği
3- Ekler (2 sayfa)

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı
0212 **444 1997**
www.beykent.edu.tr

**Beykent Üniversitesi
Beylikdüzü Yerleşkesi**
Beykent, B.Çekmece-İstanbul
Faks: (0212) 867 55 66

**Beykent Üniversitesi
Şişli-Ayazağa Yerleşkesi**
Ayazağa, Şişli-İstanbul
Faks: (0212) 867 50 66

**Beykent Üniversitesi
Taksim Yerleşkesi**
Sıraselviler Beyoğlu-İstanbul
Faks: (0212) 867 55 76

info@beykent.edu.tr

Ek-7b : İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket İzin Formu

T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2024
Konu : Anket (Zeliha KAYA)

22/02/2010

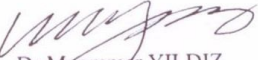
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi'nin 15.02.2010 gün ve 545 sayılı yazısı.
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 18/02/2010 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Zeliha KAYA'nın**, ek listede isimleri yazılı İlköğretim Okullarında uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zamanı Etkin Kullanan İlköğretim Okulu Müdürü Algıları**" konulu anket çalışması yapma isteği hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.


Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Zeliha KAYA'nın**, ek listede isimleri yazılı İlköğretim Okullarında uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zamanı Etkin Kullanan İlköğretim Okulu Müdürü Algıları**" konulu anket çalışması yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, ilgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri


ZELUR
18/02/2010
Zeliha KAYA
Vali.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

Ek-7c: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Anket İzin Formu

T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 21444
Konu :Anket (Zeliha KAYA)

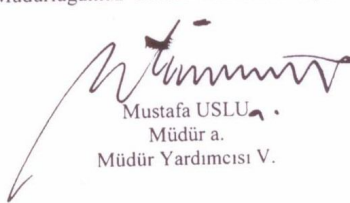
25/02/2010

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 22.02.2010 tarih ve 580/20224 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurum-
larda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama
Yönergesi.
c) Beykent Üniversitesi'nin 15.02.2010 tarih 545 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Zeliha KAYA'nın**, ek listede isimleri yazılı İlköğretim Okullarında uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zamanı Etkin Kullanan İlköğretim Okulu Müdürü Algıları**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :

- Ek-1. İlgi (a) Valilik Oluru.
- Liste
- Anket soruları.

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
Mail: kultur34@meb.gov.tr **Web:** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

ÖZGEÇMİŞ

21 Eylül 1978 tarihli, İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve liseyi Sarıyer ilçesinde tamamladıktan sonra Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümünden mezun oldum. 2007 yılı güz döneminde Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Dokuz sene Sarıyer ilçesinde bir ilköğretimde görev yaptım. Altı aydır Beşiktaş ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Zeliha KAYA