

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZLERİNDE  
(RAM) GÖREV YAPAN REHBER ÖĞRETMENLERİN  
REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (RAM)  
MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK BECERİLERİNE  
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Hasan TOPAL**

**Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri  
Enstitü Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ**

**ŞUBAT 2010**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZLERİNDE  
(RAM) GÖREV YAPAN REHBER ÖĞRETMENLERİN  
REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (RAM)  
MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK BECERİLERİNE  
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Hasan TOPAL**

**Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Bu tez 11/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

\_\_\_\_\_  
**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

\_\_\_\_\_  
**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

\_\_\_\_\_  
**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Hasan TOPAL**

**03.12.2009**

## ÖNSÖZ

Yapılan yasal düzenlemeler birlikte rehberlik ve araştırma merkezlerinin görev alanları, hizmet sunduğu kişi ve kurumlar farklılaşmış aynı zamanda iş yükü ve yoğunluğu da artmıştır.

Bu nedenle, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile özel eğitim hizmetlerinin planlanıp sürdürülmesinde, son derece önemli bir görevi yerine getiren rehberlik ve araştırma merkezlerinde görev yapan personelin büyük bir kısmını oluşturan rehber öğretmenlerin, rehberlik ve araştırma merkezleri müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin algı ve beklentileri araştırmaya değer bulunmuştur.

Bu araştırmada, birinci bölümde giriş ve problem durumu, ikinci bölümde kuramsal açıklamalar ve ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi, dördüncü bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve yorumu, son bölümde ise sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında, görüş ve önerileriyle bana yol gösteren, desteğini her zaman hissettiğim, tez çalışmamı gerçekleştirmemde büyük emeği geçen danışman hocam Sayın Yrd. Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e, geliştirdiği anketi araştırmamda kullanmama izin veren Sayın Yrd. Doç.Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ'ye, anketlere içtenlikle cevap veren rehber öğretmen ve RAM müdürü arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yetişmemde büyük emekleri olan anneme, babama ve abime, araştırmam süresince sabır ve özveriyle beni destekleyen, yılgınlığa düştüğüm anlarda sürekli yanımda olup tekrar güdülenmemi sağlayan ve araştırmanın her aşamasında yardımcı olan eşim Selda'ya, kızlarım İlayda Besra ve Ece'ye sonsuz şükranlarımı sunar teşekkür ederim.

Hasan TOPAL

3 Aralık 2009

## İÇİNDEKİLER

|   |            |
|---|------------|
| <b>KISALTMALAR</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>ÖZET</b> .....   | <b>x</b>   |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>xi</b>  |
| <br>  |            |
| <b>GİRİŞ</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....                                  | <b>7</b>   |
| 1.1 Yönetim .....   | 7          |
| 1.2 Yönetim Kuramları .....   | 9          |
| 1.3 Yönetim Süreçleri .....   | 12         |
| 1.3.1 Karar Verme .....   | 12         |
| 1.3.2 Planlama .....  | 13         |
| 1.3.3 Örgütlenme .....  | 13         |
| 1.3.4 İletişim .....  | 13         |
| 1.3.5 Eşgüdümleme .....   | 14         |
| 1.3.6 Etkileme .....  | 15         |
| 1.3.7 Değerlendirme .....   | 15         |
| 1.4 Yönetim ve Yöneticilik .....  | 16         |
| 1.5 Genel Olarak Yönetici Yeterlik ve Nitelikleri.....                  | 17         |
| 1.6 Eğitim Yöneticiliği .....   | 25         |
| 1.7 Yönetici Becerileri .....   | 26         |
| 1.8 Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlerinin Yönetim Becerileri..... | 35         |
| <br>  |            |
| <b>BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....                               | <b>38</b>  |
| <br>  |            |
| <b>BÖLÜM 3: YÖNTEM</b> .....  | <b>42</b>  |
| 3.1. Araştırma Modeli.....  | 42         |
| 3.2. Araştırmanın Evreni .....  | 42         |
| 3.3. Araştırmanın Örnekleme .....                                       | 42         |
| 3.4. Verilerin Toplanması .....   | 43         |
| 3.5. Veri Toplama Aracı.....  | 43         |

|  |            |
|--|------------|
| 3.6.Verilerin Analizi.....                 | 44         |
| <b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR .....</b> | <b>45</b>  |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>              | <b>89</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                      | <b>95</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                          | <b>99</b>  |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                       | <b>112</b> |

## **KISALTMALAR**

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı.

**RAM** : Rehberlik ve Araştırma Merkezi.

## TABLÖLÄR LİSTESİ

- Tablo 1:** RAM Müdürünün Kabul Edilmiş Profesyonel Standartlara Göre Hareket Etme Becerisine İlişkin Ram Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....45
- Tablo 2:** RAM Müdürünün İş Ortamında Bulunan Diğer Kişilerle İlişkilerinde Yeterince Saygılı Davranma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....46
- Tablo 3:** RAM Müdürünün Yeni İşler Alma, Sonuna Kadar Sorumluluğu Taşıma ve İşleri Zamanında Bitirme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....47
- Tablo 4:** RAM Müdürünün Adil Yargılarda Bulunma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....48
- Tablo 5:** RAM Müdürünün Düşüncelerini Açıkça İfade Edebilme ve Diğerlerinin Ne Söylediğini Rahatça Anlama Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....49
- Tablo 6:** RAM Müdürünün İyi Bir Dinleyici Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....51
- Tablo 7:** RAM Müdürünün Güvenilir, Dürüst Nazik ve Saygılı Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....52
- Tablo 8:** RAM Müdürünün Her Durumda Kendilerini İfade Edebilme ve Girişken Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri...53
- Tablo 9:** RAM Müdürünün Tutarlı, Mutlu ve Doyumlu Olma Becerisine İlişkin



|   |    |
|---|----|
| RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....  | 54 |
| <b>Tablo 10:</b> RAM Müdürünün Kimsenin Yol Göstermesine Gerek Duymadan Bir<br>Şeyler Başlatabilme, Yeni Fikirler Ortaya Koyma ve Başarıyla<br>Sonuçlanacak Projeleri Başlatabilme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri<br>ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri..... | 55 |
| <b>Tablo 11:</b> RAM Müdürünün Sorunlar ve Engeller Ortaya Çıktığında İş<br>Yarıda Bırakmama Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber<br>Öğretmenlerin Görüşleri.....   | 57 |
| <b>Tablo 12:</b> RAM Müdürünün Liderlik İhtiyacını Karşılama Becerisine İlişkin<br>RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....   | 58 |
| <b>Tablo 13:</b> Ram Müdürünün Esnek ve Kontrollü Olma Becerisine İlişkin Ram Müdürleri<br>ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....   | 59 |
| <b>Tablo 14:</b> RAM Müdürünün Karmaşık, Belirsiz ve Değişken İş Koşullarına ve<br>Fırsatlarına Uyum Sağlama, Sürekli Aynı Performans Düzeyini<br>Koruma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber<br>Öğretmenlerin Görüşleri.....                           | 60 |
| <b>Tablo 15:</b> RAM Müdürünün Sürekli Olarak Kendini Değerlendirme ve Eksik<br>Olduğu Yönlerini Geliştirmeye Çalışma Bu Konuda Geri Bildirime<br>Açık Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber<br>Öğretmenlerin Görüşleri.....                        | 62 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 16:</b> RAM Müdürünün Daha Önce Yaptığı Hataları Tekrar Etmeme, Geçmiş Deneyimlerden Ders Alarak Performanslarını Düzeltmeye Çalışma, Kişisel Gelişmeleri İçin Sorumluluk Üstlenme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri..... | 63 |
| <b>Tablo 17:</b> RAM Müdürünün Etkin Çalışabilmek İçin Gerekli Yapı ve Kontrol Sistemlerini Oluşturma ve Kullanma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....   | 65 |
| <b>Tablo 18:</b> RAM Müdürünün Olası Adımların Etkilerini ve Sorunlarını Bulma, Belirleme, Analiz Etme ve Çözme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....   | 66 |
| <b>Tablo 19:</b> RAM Müdürünün Yapılan İşlerin Sonuçlarını Alır Almaz Değerlendirme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....   | 67 |
| <b>Tablo 20:</b> RAM Müdürünün Ayrıntılara Bakarak Durumun Önemini Belirleme Kısa ve Uzun Dönemdeki Etkilerini Tahmin Etme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....  | 69 |
| <b>Tablo 21:</b> RAM Müdürünün Gerçekçi Bir Perspektifle Planlar Yapma, Kaynak Sağlama ve Etkin Bir Biçimde Kullanma, Performansı Değerlendirecek Ölçütleri Geliştirebilme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....                  | 70 |
| <b>Tablo 22:</b> RAM Müdürünün Bir Durumla Gelişme Sağlanabilecek Şekilde Küçük Parçalara Ayırarak Uğraşma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....  | 71 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 23:</b> RAM Müdürünün Çok Riskli ve Belirsiz Bir Durumla Gelişme<br>Sağlanabilecek Şekilde Küçük Parçalara Ayırarak Uğraşma<br>Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....                       | 73 |
| <b>Tablo 24:</b> RAM Müdürünün Değişik Statülerde Olan, Kendi Bölümlerinin İçinde<br>ve Dışında Çalışan İnsanlarla İyi İlişkiler Kurma Becerisine İlişkin<br>RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....                     | 74 |
| <b>Tablo 25:</b> RAM Müdürünün Hassas İş Konularına Olan Tepkileri Konusunda<br>Fikirlerini Açıkça İfade Etme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve<br>Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....  | 76 |
| <b>Tablo 26:</b> RAM Müdürünün Diğer İnsanların İşleriyle İlgili Dürüst<br>Değerlendirmelerini Almaya ve Bu Geri Bildirime Göre Davranma<br>Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....                   | 77 |
| <b>Tablo 27:</b> RAM Müdürünün Sorun Olduğunda Kaçma Yerine, Etkin Çözümler<br>Üretme ve Tüm Tarafların Kazanacağı, Kaybedenin Olmadığı Bir<br>Çözüm Bulma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber<br>Öğretmenlerin Görüşleri..... | 78 |
| <b>Tablo 28:</b> RAM Müdürünün Kendisini Başkalarının Yerine Koymaya ve Onların<br>Neler Hissettiğini, Neler Düşündüğünü Anlamaya Çalışma Becerisine<br>İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....                  | 80 |
| <b>Tablo 29:</b> RAM Müdürünün Ekip İçinde Kolayca Çalışabilme, Bilgiyi<br>Paylaşma ve Destekleme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve<br>Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....  | 81 |
| <b>Tablo 30:</b> RAM Müdürünün Görevleri Önemlerine Göre Sıralandırma ve  |    |

|   |    |
|---|----|
| Önemlerine Göre Zamanı Etkin Bir Şekilde Kullanma Becerisine İlişkin<br>RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.....  | 82 |
| <b>Tablo 31:</b> Rehber Öğretmenlerin RAM Müdürlerinin Yönetim Becerilerine<br>İlişkin Algı ve Beklentilerinin Farklılıkları<br>(Bağımlı Örneklem t-Testi Sonuçları).....   | 83 |
| <b>Tablo 32:</b> Rehberlik Ve Araştırma Merkezleri(RAM)Müdürlerinin Kendi<br>Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinin Farklılıkları<br>(Bağımlı Örneklem t-Testi Sonuçları).....  | 84 |
| <b>Tablo 33:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Rehber Öğretmenlerin, RAM<br>Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentilerinde<br>Fark Olup Olmadığının T-Testi Sonuçları.....   | 84 |
| <b>Tablo 34:</b> RAM’da Çalışma Sürelerine Göre Rehber Öğretmenlerin,<br>RAM Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve<br>Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Varyans Analizi Sonuçları.....                                  | 85 |
| <b>Tablo 35:</b> Öğrenim Düzeylerine Göre Rehber Öğretmenlerin, RAM<br>Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde<br>Fark Olup Olmadığının t-Testi Sonuçları.....  | 85 |
| <b>Tablo 36:</b> En Son Mezun Olunan Alan (Anabilim Dalı/ Bölüm) Değişkenine<br>Göre Rehber Öğretmenlerin, Müdürlerinin Yönetim Becerilerine<br>İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Varyans<br>Analizi Sonuçları..... | 86 |
| <b>Tablo 37:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre RAM Müdürlerinin Kendi Yönetim<br>Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının   |    |

|  |    |
|--|----|
| Mann Whitney U Testi Sonuçları.....  | 86 |
| <b>Tablo38:</b> RAM’da Çalışma Sürelerine Göre RAM Müdürlerinin, Kendi<br>Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentilerinde Fark Olup<br>Olmadığının Kruskall Wallis Testi Sonuçları.....                                       | 87 |
| <b>Tablo 39:</b> Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre RAM Müdürlerinin Kendi<br>Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup<br>Olmadığının Mann Whitney U Testi Sonuçları.....                                       | 87 |
| <b>Tablo 40:</b> En Son Mezun Olunan Alan (Anabilim Dalı/ Bölüm) Değişkenine<br>Göre RAM Müdürlerinin, Kendi Yönetim Becerilerine İlişkin<br>Algı ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Kruskall Wallis<br>Testi Sonuçları..... | 88 |

**Tezin Başlığı:** “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde(RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Görüşleri”

**Tezin Yazarı:** Hasan TOPAL

**Danışman:** Yard. Doç. Dr. H. Basri GÜNDÜZ

**Kabul Tarihi:** 11 Şubat 2010

**Sayfa Sayısı:** xi (ön kısım) + 98 (tez) + 14 (ekler)

**Anabilimdalı:** Eğitim Bilimleri

**Bilimdalı:** Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu araştırma, Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde(RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezi(RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye genelindeki Rehberlik Araştırma Merkezleri oluşturmaktadır. Türkiye’deki RAM’ların sayısının çok olmasından dolayı evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada, eleman örnekleme yoluyla belirlenen, RAM’larda görev yapan 288 rehber öğretmen ve kasıtlı örnekleme yoluyla belirlenen 38 RAM müdürünün görüşü alınmıştır.

Araştırma, tarama türünde bir araştırma olup ilgili literatür, yasa ve belgeler taranmış, daha sonra veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve Rıdvan Küçükali’nin, R.Schamel tarafından geliştirilen, yöneticilik becerileri ölçeğinden yararlanarak uyarladığı ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Veriler SPSS 11.5 paket programı kullanılarak .95 güven düzeyinde analizlere tabi tutulmuştur. Rehber öğretmenlerin ve RAM müdürlerinin algı ve beklenti düzeylerinin belirlenmesinde, frekans ve yüzdelik hesaplamalarına gidilmiş, bu amaçla çapraz tablo (crosstab) çözümlenmesinden yararlanılmıştır. Rehber öğretmen ve RAM müdürlerinin, algı ve beklentilere ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin olarak ise, bağımlı örneklem t-testinden yararlanılmış, yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentilere ilişkin görüşleri gruplar içinde karşılaştırılarak test edilmiştir. Rehber öğretmen görüşlerinin cinsiyet, RAM’da çalışma süreleri, öğrenim düzeyleri ve en son mezun olduğu alan gibi değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ikili gruplarda bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruplarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) teknikleri kullanılmıştır. RAM müdürlerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyetleri, RAM da çalışma süreleri, öğrenim düzeyleri ve en son mezun olunan alan değişkenlerine ilişkin karşılaştırmalarda, grubun sayısının az olması nedeniyle nonparametric karşılaştırma testlerinden yararlanılmış, ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi ikiden fazla grupların karşılaştırmasında ise Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre; rehber öğretmenler, RAM müdürlerinin, yönetim becerilerini genel olarak gösterdiklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte, hem RAM müdürlerine hem de rehber öğretmenlere göre; RAM müdürleri, yönetim becerileri bakımından beklentilerin gerisindedirler. Cinsiyet, RAM’da çalışma süresi, lisansüstü eğitim ve mezun olunan bölüm, algı ve beklentileri değiştiren bir etken olarak görülmemiştir. Yönetim becerilerine ilişkin, rehber öğretmenlerin algı ve beklentileri benzer iken RAM müdürleri, deneyim kazandıkça, etkin yönetim becerilerine ilişkin olarak daha fazla performans sergilemeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Araştırmada elde edilen bulguların, Türkiye’de RAM’larda görev yapan müdürlerin yönetim becerilerini geliştirmeleri konusunda yararlı olacağı ve etkin yöneticilik becerileri göstermelerinde katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Rehber Öğretmen, Yönetici, Beceri

|  |  |
|--|--|
| <b>Title of the Thesis:</b> “ The views of student advisors that are serving at the Guidance and Research Centers (GRC) about the management skills of the Guidance and Research Center (GRC) directors”   |  |
| <b>Author:</b> Hasan TOPAL   | <b>Supervisor:</b> Ass. Prof.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ                  |
| <b>Date:</b> 11 February 2010  | <b>No.of pages:</b> xi (pre text) + 98 (main body) + 14 (appendices) |
| <b>Department:</b> Education Sciences  | <b>Subfield:</b> Management and Control of Education                 |
| <p>The aim of this research is to determine the views of the student advisors that are serving at the Guidance and Research Centers ( GRC ) about the management skills of the Guidance and Research Center (GRC) directors.</p> <p>The universe of this study is constituted by the Guidance Research Centers in Turkey.Because of Turkey's having a big amount of GRC , samples are taken from the universe. In this study,the opinions of 288 student advisor advisers who are serving at the GRC that are determined through element sampling way and the opinons of 38 GRC directors that are chosen throung intentional sampling were taken into consideration.</p> <p>The research as being a kind of survey the dealing litareture,low and documentaries have been searched and then data have been obtained by using the personal information form developed by the researcher and by the inquiry of Rıdvan KÜÇÜLALİ adaptation by R. SCHAMEL using the administratory skill scale.</p> <p>The data was analysed at .95 assurance level by using SPSS 11.5 packet program.At the stage of determining the views of student advisers and GRC directors, frequency meter and percentage calculations were done, for this reason crosstab analysis were used. For determining whether there is a meaningful diference between the views of student advisers and GRC directors,dependent sampling t test was used,the used of the directors and teachers' though views were tested by making comparison among the groups. At the comparisons dealing with the student advisers' opinions because of their sex, the employment periods at GRC, education levels and the most recent graduating area, independent sampling t test was used for the binary groups and one-way variance analyse (ANOVA) tecnics were applied for the groups more than two. As the grops have a small number, nonparametric comparison tests were applied at the comparisons dealing with the directors' sex employment periods at GRC, education levels and most recent graduating area for the opinions of GRC directors about perceptions and expectations throug their own management skills. Mann Whitney U test for the binary comparison and Kruskal Wallis tests were used for the more than two groups' comparisons.</p> <p>According to the result of the study; student advisers think that GRC directors perform the management skills in general. However, according to both student advisers and GRC directors,GRC directors are not at the wanted level in terms of management skills. Sex,the employment periods at the GRC, postgraduate education, and the graduated sections are not seen as a factor that are affecting the views. While the student advisers' views about the management skills are similar; GRC directors think that the more experience they get,the more effective management skills they should perform.</p> <p>It's hoped that the obtained research findings will be helpfull for the directors working at the GRC in Turkey at the area of improving their management skills and performing effective management skills.</p> |  |
| <b>Keyword:</b> Guidance Research Centers, Student Advisor, Director, Skill  |  |

## GİRİŞ

Bilim ve teknolojiadaki hızlı ilerlemeyle birlikte, tüm disiplin alanlarında bilgilerin sürekli yenilenmesi, kişilerin de kendilerini geliştirmelerini ve yenilemelerini zorunlu kılmıştır. Bu sürecin doğal bir sonucu olarak da, yönetici konumundaki kişilerin, diğer gerekliliklerle birlikte, sahip oldukları yönetici becerilerini geliştirmeleri kaçınılmaz olmuştur. Yöneticilerin, görev yaptıkları örgütleri istenen hedeflere ulaştırmak için, etkili yöneticilik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

Günümüzde eğitim yöneticileri, personel işlerinden, eğitim-öğretim hizmetlerine, bina, araç-gereç sorunlarından, güvenlik ve ekonomik sorunların giderilmesine kadar, çok çeşitli alanlarda sorumluluk üstlenmektedirler. Eğitim yöneticilerinin, bahsedilen tüm bu görev ve sorumlulukları yerine getirirken, etkin yönetici becerileri göstermeleri zorunludur.

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Yöneticinin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir (Kasım,2008:1).

Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinmelerini karşılayarak örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilmelerine olanak sağlamak ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermek de yönetimin görevidir (Şekerci,2006:3).

Her meslek, belli bir gereksinmeden doğmaktadır. Hizmet öncesi eğitim, bir mesleğin meslek olabilmesi için temel koşuldur. Nasıl ki bir kimse hizmet öncesi eğitim görmeden doktor, avukat, mühendis vs. olamıyorsa, yöneticilik eğitimi almamış bir öğretmen de eğitim yöneticisi olamamalıdır. Ancak eğitim yöneticiliğinde durum böyle olmamaktadır. Çünkü yakın zamana kadar “meslekte esas olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” gibi anlayışlarla hareket edilmiştir. İyi bir öğretmenin iyi bir yönetici de olacağı varsayımından hareketle, öğretmen-yönetici tipi ortaya çıkmıştır.



Bunun sonucunda da doğal olarak bu yöneticiler, örgüt içinde çelişkiye, sorun ve çatışmalara maruz kalabilmekte ve örgütün zarar görmesine sebep olabilmektedir (Kasım, 2008:1).

Başarılı bir yönetici uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratarak kişisel gücünü ve olanaklarını artırır, daha sonra da bu gücü ve olanakları kullanarak daha yüksek iş tatmini ve daha yüksek iş performansı sağlayacak bir yönetim düzeni oluşturur. Böylelikle, bir taraftan organizasyonun kalıcılığını diğer taraftan da sürekli iyileştirme süreçlerinin güvencesini sağlamış olur (Barutçugil,2006:11).

Bir yöneticide bulunması gerekli üç özellik, yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeterlikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi, ya da var olma düzeyi, yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık, insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve becerileri içinde yaklaşık % 50 düzeyinde olması kabul gören bir yaklaşımdır. Yöneticiliğin "insan mühendisliği" olduğu anımsanırsa, iletişim becerilerinin yönetici" için önemi daha kolay anlaşılacaktır (Açıklalın, 1998:39).

İyi bir yönetici, kendine ve çalışanlarına değer vererek, onların kendilerinden beklenileni yerine getirecek kapasitede olduklarına inanır. Ayrıca, insanların genellikle çalışmaya istekli olduklarını ve yeteneklerini kullanmalarını gerektiren bir işte çalışmaktan zevk aldıklarını düşünür. Bu durumun onlara yenilikçi olmaları, zihinlerini ve kapasitelerini kullanmaları için bir fırsat verdiğini ortaya koyar. Yöneticiler, kendilerine verilmiş çeşitli görevleri yönettikleri insanlarla birlikte gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarla etkin bir grup çalışması ve işbirliği yaparak, serbest düşünce alışverişi ortamını sağlamak durumundadırlar. Bu da, kişinin becerilerini dikkate almayı, sorunları çözmeyi, kişilerin zayıf ve güçlü yönlerini bularak kişilere saygı ve sempati ile davranmayı zorunlu kılar. Yöneticiler, amaca ulaşmak için daha esnek ve daha az otoriter yapıları gerektiren koordinasyon ve planlama çalışması yapmalıdırlar (Uygur, 2008:10).

Rehber öğretmenler, RAM'larda sürdürülen hizmetlerde çok önemli rol oynamaktadırlar. Rehberlik ve araştırma merkezlerinde görev yapan personelin büyük bir kısmını oluşturan rehber öğretmenlerin, Rehberlik ve Araştırma Merkezleri Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri, iş gören olarak

onların, yerine getirdikleri görev ve sorumlulukların etkililiğini ve verimliliğini belirlemekte, aynı zamanda iş doyumları üzerinde de etkili olmaktadır.

Bu çerçeveden bakıldığında RAM müdürlerinin, etkin yönetici becerilerine sahip olmaları, RAM'ların sunduğu hizmetlerin kalitesi ve verimliliği üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

Yukarıdaki bilgilere dayalı olarak, bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

### **Problem Cümlesi**

Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde(RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri(RAM)Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Görüşleri Nedir?

### **Alt problemler**

1. Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde(RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin ve Yöneticilerinin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin yöneticilik Becerilerine İlişkin
  - a. Algı düzeyleri nedir?
  - b. Beklenti düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin algı ve beklentilere ilişkin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin algı ve beklentilere ilişkin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
4. Rehber Öğretmenlerin, Müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri:
  - a. Cinsiyetlerine
  - b. RAM da çalışma sürelerine
  - c. Öğrenim düzeylerine

d. En son mezun olduğunuz alan (Anabilim dalı/ Bölüm)

Değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

5. Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri:

a. Cinsiyetlerine

b. RAM da çalışma sürelerine

c. Öğrenim düzeylerine

d. En son mezun olduğunuz alan (Anabilim dalı/ Bölüm)

Değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde;

1. Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin ve RAM müdürlerinin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve beklenti düzeyleri nedir?
2. Rehber Öğretmenlerin algı ve beklentilere ilişkin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin algı ve beklentilere ilişkin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
4. Rehber Öğretmenlerin, Müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri; cinsiyetlerine, RAM da çalışma sürelerine, öğrenim düzeylerine, en son mezun olduğunuz alan (Anabilim dalı/ Bölüm), değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

5. Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri; cinsiyetlerine, RAM da çalışma sürelerine, öğrenim düzeylerine, en son mezun olduğunuz alan (Anabilim dalı/ Bölüm), Değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Yapılan yasal düzenlemeler birlikte rehberlik ve araştırma merkezlerinin görev alanları, hizmet sunduğu kişi ve kurumlar farklılaşmış aynı zamanda iş yükü ve yoğunluğu da artmıştır.

Bu durumla birlikte, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile özel eğitim hizmetlerini planlanıp sürdürülmesinde son derece önemli bir görevi yerine getiren Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürleri, bu kurumların hizmetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürmelerinde önemli bir rol oynamaktadırlar.

Bununla birlikte rehberlik ve araştırma merkezlerinde görev yapan personelin büyük bir kısmını oluşturan rehber öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri iş gören olarak onların, iş verimliliğini ve sundukları hizmetlerin niteliğini belirlemektedir.

Rehber öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentilerinin bilinmesinin Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinin hizmet kalitesinin artmasında önemlidir.

Bu nedenle araştırma; Rehber öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine ilişkin algı ve beklentilerinin tespit edilerek, Rehberlik ve Araştırma Merkezleri Müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılacak düzenleme ve etkinlikler için bilgi sağlayacak olması sebebiyle önemli görülmektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma; 2008–2009 Eğitim Öğretim Yılında, Adana- Seyhan, Adana-Yüreğir, Adana-Kozan, Osmaniye, Kahramanmaraş, Hatay, Hatay-İskenderun, Ankara-Sincan,

Kayseri, Niğde, Nevşehir, Eskişehir, Yozgat İzmir-Bornova, İzmir- Konak, İzmir-Karşıyaka, Aydın, Manisa-Salihli, Muğla, Gümüşhane, Samsun, Ordu, Rize, Tokat, Erzincan, Elazığ, Kars, Erzurum, Gaziantep, Diyarbakır-Yenişehir, Adıyaman, Batman, İstanbul-Kadıköy, İstanbul-Ümraniye, İstanbul- Pendik, Bursa-Osmangazi, Yalova ve Bolu Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmen ve bu Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Müdürlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerileri Araştırmada ele alınan değişkenlerle ile sınırlıdır.

## **BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde konu ile ilgili literatür taranarak araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuştur.

### **1.1 Yönetim**

Yönetim en genel tanımıyla, “bir örgütte önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran,1999:14).

Yönetim en eski bilimdir.Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2005: 1).

Tortop (1990)'a göre yönetim; önceden saptanmış ve belirtilmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir.

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim; grup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanıma da dikkati çeken ortak unsur yönetimin bilim ve sanat olmasıdır (Erdoğan,2008:7).

Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısacası yönetim bir süreç, bilim ve aynı zamanda sanat olarak kabul etmek gerekir (Erdoğan, 2008:7).

Yönetimin bir bilim olarak ele alınması çok eskilere dayanmamakla birlikte, yönetim olgusunun insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu özellikle Eski Mezopotamya'da, Eski Çin'de, Roma'da ve Osmanlılardaki uygulamalardan anlaşılmaktadır (Kaya, 2006:16).

Eski Mezopotamya'da yaşayan kabilelerdeki sanat gruplarının yöneticileri, o sanatta üstün artistik ve teknik hünerleri olan kişiler arasından seçilirdi. Gitgide, mabutların temsilcileri olan din adamları, temsil ettikleri tanrıların adından kuvvet alarak yönetimi

ele geçirdiler ve her türlü yetkiyi kullanmaya başladılar. Bir yandan işçi, esnaf, tüccar ve asker gruplarını düzenlerken, diğer yandan da tanrılara yapılan adaklardan yararlanarak büyük yatırım ve yapım eylemlerine giriştiler. Yönetimi hem kolaylaştırmak, hem de gelecek kuşaklara aktarmak için, kayıt ve rapor işlerinde sorumlu maiyet grupları da kurdular (Bursalıoğlu, 2005:1).

Eski Çin'de, imparatorluk arşivlerinin korunması ile görevli olan ve Tao dininin kurulmasına yol açan filozof Laotse, insan sistemlerinin kapsamı ve yönetimi konusunda değerli öğütler vermiştir. Yönetim koşulları uygun ortam ve düşüncedir ki, insanlık ve adalet ilkeleri ile sağlanır. Bu felsefe benimsendikten sonra, makamlar ve görevler derecelendirilir, bunları tanımlayacak bir terimler düzeni kurulur ve bu terimlere göre insanlar kadrolanır, çalışmaları değerlendirilir, mükâfatlandırılır ve ya cezalandırılır. Lao aynı zamanda, yöneticileri değerlendirmiş ve halkın önce sadece var olduğuna inandığı, sonra sevdiği ve övdüğü, sonra korktuğu, en sonrada yerdığı yöneticiler düzeylerinde derecelendirmiştir (Bursalıoğlu, 2005:2).

Eski Roma'da esnaf grupları çerçevesinde kişisel liderlik olarak başlayan yöneticilik, imparatorluğun ve işlerinin gelişmesiyle dönüşmüştür. Böylece, uzak ülkelerdeki kuruluşları çalıştıracak hissedar, yönetici ve teknik maiyet grupları meydana gelmiştir. Batılı yazarlara göre, Osmanlılar da başarılı örgütlenme ve yönetim eylemlerinde bulunmuşlardır. Bu sayede o çağın ölçülerine göre büyük bir imparatorluk kurdular ve yaşattılar. XVII' inci yüzyılın ortalarına kadar, çok kuvvetli ve verimli olan bu devlet, etkili bir yönetimin eseri idi. Bu yönetim aynı zamanda, zengin bir kültür ve dinsel bir hoşgörüyü dayanıyordu. Yöneticiler de o çağın lâiklik, yaratıcılık ve süreklilik bakımlarından eşsiz bir öğretim kurumu olan Enderun'dan yetişiyordu. Bu yöneticiler savaşçı devlet adamı, bilim adamı ve sadık Müslümanlardı (Bursalıoğlu, 2005:3).

Yönetim alanında veya yönetime ilişkin olarak Türk düşünürleri ve devlet adamları tarafından yazılmış zengin eserler vardır. Bunlardan birkaçını özetlemek fikir verici olacaktır. Farabî, "El-Medinetü'l Fâzıla" isimli eserinde, belde türlerini ve bu beldelerde yaşayan halk ile yöneticilerin özelliklerini açıklamıştır. İyi ve kötü belde yöneticilerinin nitelikleri ve davranış kalıplarını belirtmiştir. Farabi bu yolla liderlik kavramına da değinmiş ve liderin niteliklerini boyutlaştırmıştır. Beden, zekâ, ahlâk, hitabet gibi bu boyutlar içinde, liderin doğuştan ve sonradan kazanacağı nitelikleri açıklamıştır Siyaset

alanında çeşitli kitapları olan Gazali'nin, yönetim ve yöneticilere ilişkin değerli fikirleri olduğu anlaşılmaktadır. Devlet başkanlarının doğuştan ve sonradan kazanmış olması gereken yetenek ve nitelikleri belirten Gazali, bilim ve eylemi yöneticiliğin iki koşulu olarak görmüştür. Ayrıca devlet yönetiminde adaletin önemini belirtmiş ve bunu sağlamanın yollarını göstermiştir. Gazali yönetimde danışmanın önemini anlamış ve sultanların bilginlere danışması gereğini savunmuştur. Aynı çağda, XI' inci yüzyılda yaşayan, tanınmış devlet adamı Nizamülmülk, "Siyasetname" adlı eserinde örgüt ve yönetim konularında ilericilere değerli öğütlerde bulunmuştur. Hükümdarların şikâyet kapısını açık bulundurması, maiyetin durum ve davranışlarının kontrol edilmesi, devlet memurlarına gerekli statünün sağlanması, karardan önce istihbarata önem verilmesi iletişim hizmetlerinin gereğince düzenlenmesi, yöneticilerin danışmaya önem vermesi ve danışman maiyeti bulundurması bu fikirler arasındadır (Bursalioğlu, 2005:3-4).

## **1.2 Yönetim Kuramları.**

Kuram yöneticiyi, gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Haber alma ve eylem için kuramdan daha sağlıklı bir rehber bulunamaz (Bursalioğlu, 1991:16). Nitekim yönetim uygulamalarını çoğunun temelinde kuramsal düşünceler bulunmaktadır.

Yönetimle ilgili tanımlardan da anlaşılabilceği gibi, yönetimin özünde, temel unsur olarak insanı etkilemek olduğu dikkat çekmektedir. İnsanı etkilemek için izlenen yaklaşımlar insan doğasına ilişkin sayıtlılara dayanmaktadır. Dolayısıyla yönetsel davranışların da önemli ölçüde insana olan bakış açıları tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz (Erdoğan, 2008:11).

Harry Sullivan, Eric Fromm ve Karen Horney gibi psikologlar da insan davranışları hakkında geliştirdikleri kuramlarını “ kişiliğin gelişmesi birincil olarak dış toplumsal etkenler tarafından etkilenir” varsayımı üzerine kurmuşlardır (Erdoğan, 2008:11–12). Fromm’ a göre, insanın iyi veya kötü eğilimleri sabit değil, toplumsal sürecin bir sonucudur. Buna göre, eğer insanı anlamak istiyorsak onun kişiliğinin biçimlenmesini etkileyen çevresindeki güçleri dikkate almamız gerekmektedir (Aydın, 1992:77). Sullivan' a göre de bireyin güçlerini ve amacını gerçekleştirme derecesi, diğer insanlarla olan deneyimlerine bağlıdır. Horney’ e göre de insan, ne aziz ne de şeytan olarak doğar. İnsan, davranışında, doğumundan itibaren kendisi için önemli alan kişilerle geliştirdiği ilişkilerin doğasını yansıtır. Maslow’ un geliştirdiği “ihtiyaçlar hiyerarşisi” kuramı da



insanın ihtiyaçları doyrulduğu zaman üretken ve dengeli olabileceğini ileri sürerken bağlı kalınan temel kabul, insanın olumlu bir varlık olduğudur (Erdoğan, 2008:12–13).

Yönetim bilimi genellikle, üç ana döneme ayrılarak incelenir. Değiğik bilim ve uygulama alanlarında yazarların, örgüt ve yönetim konularıyla ilgilenmesi sonucu ortaya çıkan eğitli dğnce okullarından, yönetimde vurguladıkları alan ve ele aldıkları konular bakımından benzer olanları gruplayan bu üç ana dönemden genellikle yaklağımlar diye söz edilmektedir. Bir bakıma; birbirini tamamlayarak, yönetim bilimini zenginleğtiren, bugünkü olgunluğa ulağtıran ve eğitim yönetimini büyük lde etkileyen bu yaklağımlar, genel olarak:

Yapıya ağırlık veren geleneksel ya da klasik yaklağımlar.

İnsana ve yönetimin çevresiyle etkileğimine ağırlık veren davranığcı ve çevresel yaklağımlar

Örgütü bir sistem olarak gören, örgütsel ya da sistemci yaklağımlar (Kkli, 2001:9-10).

Bilimsel yönetim dğnce sisteminin öncülerinden biri Frederick Winslow Taylor'dur. Bu akım Taylor adı ile anılmaktadır. Bu nedenle "Taylorizm" olarak ta bilinmekte ve kullanılmaktadır. Taylorizm' de iki önemli soru yanıtlanmaya alığılmaktadır. Bu sorular; (1) Verimlilik nasıl artırılabilir? Ve (2) İç görenler nasıl gdlendirilebilir? Bu dğnce sistemine göre soruların cevabı "zendirici ödeme sistemidir (Aydın,1992: 102).

Yönetim biliminin öncülerinden bir diğeri de M. Weber'dir. İdeal rgt yapısını kavramlağtırmaya alığan Weber (1864–1920) altı temel boyuta sahip olan bürokrasi modelini geliğtirmiğtir Weber 'e göre iç görenler arasında blmleğme, bölümler arası hiyerarėi, performansı idare eden kurallar, iç görenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi ve için kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi rgt oluğtıran temellerdir. Weber ayrıca yetki kavramı üzerinde de durmuğ ve geleneksel, rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç tip yetkiden bahsetmiğtir (Erdoğan, 2008: 17–18).

Weber, insandan daha çok beklenen davranığın rasyonellik olduğunu ve düzenli çabalarda rasyonellik sağlayacak en iyi aracın da, bürokrasi kabul edildiğini ileri

sürmüştür. Teklif ettiği ideal tip bürokrasi beş ögeden meydana gelir: Hiyerarşik bir yapı, görevsel uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar, davranış kuralları (Bursalıoğlu, 2005:20–21).

Taylor gibi, Fayol (1841–1925) da başarılı bir mühendisti, işletmecilik üzerinde fikir yürüttü; fakat yönetimin genel ilkelerinin bütün örgütlere uygulanabileceği fikrini savunmuştur. İki arasındaki temel ayrılık, Taylor'un işçilerden beklediğini, Fayol' un yöneticilerden beklemesidir (Bursalıoğlu, 2005:18).

Fayol yönetim süreçlerini plânlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır. Bununla beraber, ara sıra bu gruplamadan ayrılmış ve yönetimi bir bütün olarak görmek zorunluluğunu duymuştur. Fayol' un bugünkü yönetimin temel ilkelerini ileri sürdüğü şüphe götürmez. Yöneticilerinin görevlerini analiz eden birçok örgütlerin, onunkine benzer görev tanımları ve türlerine ulaştığı görülmektedir (Bursalıoğlu, 2005:18).

Yönetim sürecini planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eş güdümlenme, rapor etme ve bütçeleme öğelerinden oluşan bir bütün olarak düşünen Gulick' tir. Gulick' in bu yaklaşımı ile Fayol yaklaşımı arasında bir koşutluk görülmektedir. Gulick' in yönetim süreçlerine ilişkin bu görüşü literatüre POSDCORB olarak geçmiştir. POSDCORB, yönetim süreçlerinin İngilizce sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Aydın, 1992:100).

Görülüyor ki Fayol ve diğer temsilciler insanın üstün yetenek ve becerileri ile yaratıcılığını görmek şöyle dursun, onu tabiatına aykırı biçimde tanımlamışlar ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir (Küçükali,2001:13).

Ancak 1930'lu yıllardan itibaren E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor gibi düşünürler tarafından yapılan araştırmalar ve vaka incelemeleri, insanı harekete geçirmek için mekanik düzenlemelerin yeterli olmadığını ortaya koydu. Yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediği, çalışan bireylerin ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarının da önemli olduğu, bunları dikkate almaksızın örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilemeyeceği öne sürüldü (Erdoğan, 2008:18).

«İnsan ilişkileri yaklaşımının» temelinde de Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve klasikleşen bir dizi araştırmanın bulguları görölmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo'dur. Mayo, «insan ilişkileri yaklaşımının» da öncüsü olarak bilinmektedir (Aydın, 1992:106).

Yönetimde Douglas McGregor'un (1960) geliştirmiş olduğu X ve Y Kuramı'nın da önemli bir yeri vardır. McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramını tanımlamış ve buna X Kuramı adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi eleştirerek, Y Kuramı adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (Erdoğan,2008:22).

2. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan hızlı gelişmeler yeni yönetim yaklaşımları arayışı sürecini başlatmıştır (Dündar, 2007:12).

Yönetime katkı sağlayan bir diğer teori de 1951'de Ludwig Bertalanffy tarafından savunulan Genel Sistem Teorisi'dir. Bu teori, bilimler arası genel ilişkilerin sokulabileceği teorik ve sistemli bir çerçeve kurmak amacındadır. Çeşitli disiplinlerin teorik yapısındaki benzerlikleri arar, değişik bilimlere uyabilecek modeller geliştirir, bunları anlamlı ilişkiler ile bağlayacak bir sistemler sistemi kurmaya çalışır. Sistem, karmaşık ve etkileşimli parçaların bütünleşmiş bir topluluğudur (Bursalıoğlu,2005:57).

Bertalanffy' nin genel sistem kuramına göre, çağcıl kuram ile sistem analizi esasta eşanlımlıdır. Sistem birbiriyle bağıntılı parçalar bütünü (set) olarak görölmektedir ki bu, çağcıl anlayışa göre, örgütü de betimlemektedir. Öyleyse, formal bir örgüt de bir sistemdir (Aydın, 1992:113).

### **1.3 Yönetimi Süreçleri.**

#### **1.3.1 Karar Verme.**

Yönetim süreçleri, temelde karar süreçleridir (Bursalıoğlu,1991:81). Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örölmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 1992:124).

En iyi karar, örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan uygun(optimal),tatmin edici, doyurucu kararlardır (Açıkalm, 1998:52).

Bir yöneticinin etkili ve doğru kararlar alabilmesi için her şeyden önce karar vermenin aşamalarını bilmesi yadsınamaz bir gerçektir.

### **1.3.2 Planlama.**

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir (Aydın, 1992:129).

Planlama, amaca uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk ve yalınlık ilkelerine göre yapılmalıdır. Planlama yaparken hedeflerin saptanması ve tanınması, uygulama seçeneklerinin araştırılması, kararlaştırılması, planların yazılması ve uygulanması, son olarak değerlendirilmesi gerekir (Başaran, 1996:44– 46).

### **1.3.3 Örgütlenme.**

Örgüt kavramı bir yapıyı ifade ederken örgütlenme sürecinin sonucunu da içerir. Örgütlenme, bir örgüt yapısının hammaddesini oluşturan madde ve insan kaynaklarını bölümlendirme işidir (Kasım,2008:20).

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Örgütün amacı ile ilişkisi açısından alındığında, örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir (Aydın, 1991:135).

### **1.3.4 İletişim.**

Dökmen (2008)'e göre iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir.

Duygu ve düşüncelerin söz, yazı ya da daha değişik yollarla başkalarına aktarılmasıdır. Diğer bir ifadeyle anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır (Kasım, 2008:21).

Aydın (1991)'a göre iletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir.

İletişim sürecinin öğeleri şöyle sıralanabilir.

Kaynak (Gönderici),

Mesaj,

Kanal,

Alıcı,

Parazit

Geri-bildirim (Feed-back) (Keskinkılıç ve diğ.,2007).

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 1991:114).

### **1.3.5 Eşgüdümleme.**

Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eş güdümlene adı verilir (Keskinkılıç ve diğ.,2007).

Eş güdümlene, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 1992:149).

Eşgüdümleme, yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Zira grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetimsel işlevlerin her biri, bir eşgüdüm uygulamasıdır. Ortak amaçlar doğrultusundaki bireysel çabaların birbiriyle kendiliklerinden bütünleşmeleri

olanaksızdır. Ortak bir amaç doğrultusundaki çabaların bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin sağlanması yönetimsel bir görevdir (Aydın, 1992:149).

### **1.3.6 Etkileme.**

Etki sözlük tanımı olarak, başkalarını etkileme yeteneğidir. Erçetin'e göre etki, başka bir insanın davranışlarını farklılaştıran herhangi bir eylemdir. Etkileme ise; işgöreni istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir. Yine Başaran'a göre etkileme, bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Başka bir tanımda, "Bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi ve ya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına, kendi görüşlerini hakim kılmak için sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkilemelerini "etkileme süreci olarak açıklamıştır (Keskinkılıç ve diğ.,2007).

Bursalıoğlu (1991)' na göre etkileme yolları iki grupta toplanabilir. Dış etki yolları; Yetki, informasyon ve hizmet içi eğitimidir. İç etki yolları; Bireysel gereksemelerin karşılanması, örgütün üyelere benimsetilmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır.

Yönetici, örgüt içinde yer alan ve psiko-sosyal yapıları birbirinden farklı olan insanları yönetmek durumunda olan kimsedir. İşte etki sürecinin önemi, farklı nitelik ve özelliklere sahip olan işgörenleri ortak değerler etrafında birleştirme özelliğinden kaynaklanmaktadır (Kasım, 2008:s.25).

### **1.3.7 Değerlendirme.**

Değerlendirme, tüm yönetim sürecinin önemli, ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir (Aydın, 1991:156).

Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Aydın, 1991:156).

Değerlendirmenin amacı genel olarak örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Değerlendirme yolu ile herhangi bir girişimin güçlü yönleri saptanır, vurgulanır,

yetersizlikleri belirlenir, azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme, kurumların geliştirilmesi için önemli bir yoldur. Çünkü değerlendirme ile düzeltilmesi gereken eksiklikler ortaya konabilir (Erdoğan, 2008:108-109).

#### **1.4 Yönetim ve Yöneticilik.**

Yönetim, "örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma; insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili bir biçimde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama ve örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme" şeklinde tanımlanabilir. Bir kurumda neler yapılacak ve nasıl yapılacak sorularına verilecek cevaplar yönetim denilen bir sentezi oluşturur. Burada neler yapılacaktır sorusunun cevapları yönetim biliminin konu alanını ve nasıl yapılacaktır sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini kapsar (Keskinliç ve diğ.,2007).

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tüm olarak tanımlanabilir (İlgar, 2000:35).

Yönetici ile ilgili olarak ise, farklı kaynaklara bakıldığında değişiklik tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımların, ilgili disiplin ve bilim dallarına göre farklılaşması da doğal bir sonuç olarak kabul edilmelidir.

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir (Erdoğan, 2008:41).

Eren (2008)'e göre, yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişken çevre koşullarında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insan ve madde kaynaklarını uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir.

Efil (1998)'e göre yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamak amacına yönelten kişidir.

Yöneticiler, beşeri, fiziki ve bilgi kaynaklarını etkili bir biçimde birleştiren ve bu kaynakları örgüt amaçlarını başarmak için kullanan kişilerdir. Yöneticinin planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecini gerçekleştirmek temel sorumluluğudur. Bu yönetim sürecini ve beşeri, fiziki ve bilgi kaynaklarını kontrol eden kişidir (Uygur, 2009:8).

### **1.5 Genel Olarak Yönetici Yeterlik ve Nitelikleri.**

Yeterlik, insanın bir davranışını yapmak için gereken bilgi ve beceriyi kazanmasıdır. Yeterliği oluşturan bu iki öge, davranış için, gereken düzeyde kazanıldığında, insan davranışı yapmaya yeterli olabilir (Başaran, 1992:108).

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Bu davranışlar 10 maddeden oluşmaktadır:

Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek.

Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek.

Astların örgüte uyumunu sağlamak.

Astlarla grup çalışması yapmak.

Astları yönetime katmak.

Örgütsel yönelişlerde astlara danışmanlık yapmak.

Astların işten doyumunu yükseltmek.

Astlara gelişme ve yetişme imkanı sunmak.

Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak.

Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak (Başaran, 1992:113).

Şekerci (2006)'nin Noe (1999)'den aktardığına göre; yapılan birçok çalışma, yetenekli olan yöneticileri bile etkisiz hale getirebilecek bazı yönetsel davranışları açığa çıkarmıştır. Bu davranışlardan bazıları; diğerlerine karşı duyarsızlık, takım oyuncusu



olamama, çatışma yönetimi becerisinden yoksunluk, iş hedeflerini karşılayamama ve geçiş dönemlerinde uyum sağlayamama veya değişememedir.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler, çeşitli unsurlara göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş koluna ve yapılan işlere göre farklı yeteneklere ve niteliklere sahip olması gerekir. Buna göre örneğin, teknik bir alanda faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticisinde bulunması gereken niteliklerle, sosyal bir alanda faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticisinde bulunması gereken nitelikler farklılık göstermektedir. İsviçre Psikoteknik kurumunun yöneticilerde bulunması gerekli nitelik ve yetenekler konusunda yaptığı araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Efil, 1996:6):

İnsanları tanımak,

Objektif olmak,

Kendine güvenmek,

Yerinde kararlar alabilmek,

Yetkisini kullanabilmek,

Sorumluluk duygusuna sahip olmak,

İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıda belirtilen özelliklere sahip olanların da yönetici olamayacağını ileri sürmüştür (Efil, 1996: 6).

Anlayışsız olmak,

Taraf tutmak,

Olaylardan çabuk etkilenmek,

Kararsız olmak,

Sağduyuya sahip olmamak,

Alınacak kararlarda cesaretli davranmamak.

İyi bir yöneticinin nitelikleri konusunda Uygur (2009) şunları demektedir:

İyi bir yönetici, kendine ve çalışanlarına değer vererek, onların kendilerinden beklenilene yerine getirecek kapasitede olduklarına inanır. Ayrıca, insanların genellikle çalışmaya istekli olduklarını ve yeteneklerini kullanmalarını gerektiren bir işte çalışmaktan zevk aldıklarını düşünür. Bu durumun onlara yenilikçi olmaları, zihinlerini ve kapasitelerini kullanmaları için bir fırsat verdiğini ortaya koyar. Yöneticiler, kendilerine verilmiş çeşitli görevleri yönettikleri insanlarla birlikte gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarla etkin bir grup çalışması ve işbirliği yaparak, serbest düşünce alışverişi ortamını sağlamak durumundadırlar. Bu da, kişinin becerilerini dikkate almayı, sorunları çözmeyi, kişilerin zayıf ve güçlü yönlerini bularak kişilere saygı ve sempati ile davranmayı zorunlu kılar. Yöneticiler, amaca ulaşmak için daha esnek ve daha az otoriter yapıları gerektiren koordinasyon ve planlama çalışması yapmalıdırlar. İyi bir yönetici, çalışanlarının yetişme ve gelişmesine katkı sağlamalıdır. Personel, sadece zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyona girmez. Personelin kendi açısından değer verdiği hedefleri vardır. Kendisine sevgi ve saygı duyulmasını, değer verilmesini ve ilgi gösterilmesini bekler. Bu gibi kişilik hedeflerinin anlaşılması ve imkânlarında karşılanması, organizasyondaki etkinliğin ve verimliliğin artmasına önemli ölçüde katkıda bulunur. İyi bir yönetici, çalışanlarıyla diyalog kurabilmelidir. Personelin sorunlarıyla yakından ilgilenmeli ve çözümü için uğraşmalıdır. Personel kendisine yakınlık gösteren ve sorunlarıyla meşgul olan bir yöneticinin mevcudiyetinden memnun olur. Bu memnuniyeti personelin işletme amaçlarını kavramasını ve bu amaçların gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf etmesini sağlar.

Akar (2006)'ın Uysal (2001)'dan aktardığına göre; etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışlar 20 maddede toplamaktadır:

1. Gerektiğinde sert bir tutum gösterme
2. Disipline dayalı bir ortam oluşturma
3. Dayanışma
4. Rapor desteği sağlama
5. Teşvik etme
6. Ödüllendirme
7. Şefkat gösterme
8. İyi bir dinleyici olma
9. Şeffaf bir yönetim gösterme

10. Bilgilendirme
11. Etiğe uygun hareket etme
12. Organize etme
13. Zaferleri paylaşma
14. İşleri severek yaptırma
15. Olumlu tutum gösterme
16. Hataları kabullenme
17. Mantıksal karar verme
18. Başkalarına danışma
19. Yönetici rolü konusunda duyarlı olma
20. Başkalarının saygısını kazanma

Kaya (2000)'nın Gürsel (1997)' den aktardığına göre, bir yöneticide bulunmaması gereken kusurlar şunlardır:

Taraf tutma,

Anlayış noksanlığı,

Kararsızlık,

Etki altında kalma,

Korku,

İleriyi görememedir.

Yine Kaya (2000)'nın Tortop (1982)' tan aktardığına göre bir yöneticide bulunması gereken nitelikler:

Planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme adı verilen süreçleri en iyi biçimde uygulayabilmeli,

Personeli dinlemeli,

Geleceđi ait dűşüncelerini personele açıklamalı,  
İşyeri ile ilişkisini kesmemeli,  
Alt kademe personele girişim ruhu aşılmalı,  
Alt kademelere yetki devretmede cömert olmalıdır.  
Bir yöneticinin etkili olabilmesi için şu yönetim tekniklerini bilmesi gerekir:  
Büyük resmi ortaya koymak, tanımlamak, iletmek,  
Görev ve sorumlulukları paylaştırmak,  
İş görenlerin amaçlarını saptamaya yardım etmek,  
Problemlerin farkında olmak,  
İş görenleri ödüllendirmek,  
Yol gösterici olmak,  
Gözden geçirme fırsatı vermek,  
Vicdanlı olmak,  
Yönetici olmaya zaman ayırmak (Karşlı,2006:12–13).  
Barutçugil (2006)'e göre etkili bir yöneticinin yeterlilikleri:  
İnsanlarla birlikte çalışma,  
Bilgi yönetimi,  
Yaratıcılık,  
Çatışma yönetimi ve müzakere becerileri,  
Kaynakları yönetmek,  
Eğitim ve geliştirme,  
Planlama ve organizasyon,  
İlişkileri yönetmektir.

Resmi yetkileri olmadığı halde bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkileyemeyen yöneticiler de vardır (Efil, 1998:5).

Şekerci (2006)'nin Robbins (1994)'ten aktardığına göre, yöneticilerin etkili olmasını sağlayan ilkeler şunlardır:

İletişim kurabilmeli. Açıklanan kararlarla ve tedbirlerle takım elemanlarını korumalı ve doğru ters tepkiyi sağlamalı. Kendi problemleri ve kısıtlamaları hakkında dürüst olmalı.

Destekleyici olmalı. Hazır ve cana yakın olmalı. Takım elemanlarının düşüncelerini teşvik etmeli ve desteklemeli.

Saygılı olmalı. Takım üyelerini gerçek sorumluluklarla görevlendirmeli ve düşüncelerini dinlemeli.

Adil olmalı. Gerektiği yerde güven vermeli, objektif ve tarafsız olmalı.

Tahmin edebilir olmalı. Günlük işlerinde tutarlı olmalı. Vaatlerini iyi yapmalı ve vaatlerinde açık olmalı.

Yeteneklerini göstermeli. Teknik ve profesyonel yetenek ile iyi iş duygusu göstererek, takım elemanlarının saygı ve takdirini kazanmalı.

Çağdaş bir yönetici, entelektüel donanımlı, iyi kişilik özellikleri ve gelişmiş sosyal özelliklere sahip biridir (Genç, 2007:31).

Entelektüel özellikler: Genel kültür, mantıklı olma, analiz ve sentez yapabilme, sezgi gücünü kullanabilme, tasarlayabilme, iş üzerine yoğunlaşabilme, açık olma, muhakeme yapabilme, düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği gibi özelliklerdir. Bu özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır (Genç, 2007:31).

Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri: Yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi, hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır:

- a- Akıl ile duygu arasında denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum)
- b- Değişen koşullara, ortamlara ve değişen kişilikteki insanlara uyum gösterebilme.

- c- Dikkatlilik
- d- İhtiyatlılık (Aşırı riske girmeme)
- e- Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- f- Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- g- Dinamiklilik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)
- h- Azim ve sebatkârlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
- i- Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- j- Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- k- Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- l- Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek) (İlgar, 2000:39).

Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yöneticinin kendisini çevresine, iş çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine, kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir.

- a- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- b- Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- c- Grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir. (sosyalbilite)
- d- İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir, (iş disiplini)
- e- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.

- f- Her kişi ve olayın ölçülerine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gidileceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır.
- g- Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven verme özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır (Eren, 2008:12).

Entelektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksiklerini görmesi bakımından bu özellikleri bilmesi son derece yararlıdır (İlgar, 2000; Eren, 2008).

Günümüz yöneticileri için gerekli olan özellikler:

1- İnsanları sevmelidir.

Yönetim insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duyma ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkâr edilemez. Bu nedenle iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranan bir özelliktir.

2- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.

3- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.

4- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.

5- Kararlarında açıklık olmalıdır.

6- Astlarının ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalıdır.

7- Objektif olabilmelidir.

8- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.

9- İşletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.

10- Hoşgörü sahibi olmalıdır.

11- Dürüst olmalıdır.

- 12- Cesaret sahibi olmalıdır.
- 13- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır
- 14- Dinamik bir insan olmalıdır
- 15- Geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- 16- İyi bir satıcı olmalıdır.
- 17- Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır (Ilgar, 2000:40–41).

### **1.6 Eğitim Yöneticiliği.**

Çelik (2005)'e göre, eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenen değişikliği sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir.

Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 1991:3).

Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp, sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz, 2009:5).

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998, s.3–4).

Türkiye'de görev yapan bir eğitim yöneticisinin göz önünde bulundurması gereken noktaları Taymaz (2009) şu şekilde ifade etmektedir:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya onlara yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.



2. Eğitimin amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.
3. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışların ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve başarının değerlendirilmesi güçtür.
4. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insanlar olduğu için eğitim, çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve bu durumda çevrenin eğitim üzerindeki etkisi kaçınılmazdır.
5. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyenlerin sayısı çoktur. Değişik kesimlerin beklentileri farklı olacağından eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
6. Eğitim kurumları olan okullarda görev alan öğretim personeli genelde meslek eğitimi görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.
7. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.
8. Eğitim kurumları çevrenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

### **1.7 Yönetici Becerileri.**

Başaran (1988)'a göre beceri, bir davranışın kolaylıkla, ustalıkla, gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır.

Türk Dili Kurumu Sözlüğünde beceri, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Vatan (1996)'ın Smith (1993)'ten aktardığına göre beceri; belirli bir işin yapımı için o işi yapacak kişide olması gereken düşünsel ve fiziki yeteneklerdir.

Robert L. Katz'a göre; teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç tip yönetim becerisi vardır (Vatan, 1996:13).

Yönetimsel beceriler üç grupta toplanabilir. Bunlar; kavramsal, beşeri ve teknik becerilerdir (Eren, 2008:12).

Şimşek ve Çelik (2009)'e göre yönetim becerileri teknik beceri, insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme becerisi ve fikri beceri olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Genç (2007)' e göre birçok beceri türü vardır. Bunlar; sosyal beceri, duygulara yönelik beceriler, saldırgan davranışlarla başa çıkma becerisi, plân yapma ve problem çözme becerisidir.

Bir yöneticinin işini ve insanları yönetirken ihtiyaç duyduğu beceriler; Kavramsal Beceriler, İnsanlar Arası İlişki Becerileri ve Teknik Beceriler olmak üzere üç ana başlık arasında toplanabilir (Barutçugil, 2006:157).

#### Teknik Beceriler

Teknik Beceri, işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneğidir (Uygur, 2009; Efil, 1998; Genç, 2007).

Teknik Beceriler iş yapma yöntemlerini, tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgileriyle ilgilidir. Bu beceri özel bir konuda uzmanlık bilgilerini analitik yetenekleri, bu özel alanda kullanılan araçlar ve teknikleri bizzat kullanmayı da kapsamına alır. Teknik beceriler özellikle alt kademe yöneticileri için önemlidir (Eren, 2008:13).

Teknik Beceriler işin özel olarak gerektirdiği bilgi ve uzmanlıktır. İşin çalışan tarafından yapılabilmesi için gereken teknik bilgileri, deneyimi, el ve zihin becerisini ifade eder. Bu becerilere daha çok yönetimin ilk basamaklarındaki kişiler ihtiyaç duyarlar. İlk basamak yöneticilerinin kullandığı becerilerin çok önemli bir kısmını teknik beceriler oluşturur (Barutçugil, 2006:158).

Yönetim becerileri arasında en bilineni teknik beceridir. Çünkü teknik beceri diğer beceriler yanında en somut olanıdır ve bir konuya özelleşmenin çok yaygın olduğu günümüz dünyasında birçok insanın peşinden koştuğu beceridir (Vatan, 1996:5).

Teknik beceri, yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir (Şimşek ve Çelik, 2009).

Akar (2006)'ın Aksu (1994)'dan aktardığına göre; teknik beceri, deneyim, eğitim ve öğretim yoluyla elde edilen özel görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bilgi, yöntem, teknik ve cihazları kullanma yeteneğidir.

Teknik beceriler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Teknik beceriler, daha çok göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir (Şekerci, 2006:18).

Vatan (1996)'ın Smith (1993)'ten aktardığına göre Bir yönetici, özel bir dalda en iyi olmak, herhangi birinden daha fazla teknik bilgiye sahip olmak zorunda değildir. Fakat kendisini, teknik alanda cahillik düzeyinin üstüne çıkaracak yeterli bilgisinin olması zorunludur. Yönetim düzeyinde karar almada, dikkatli analize ve mantığa olan eğilim, teknik becerinin önemini arttırmıştır.

#### İnsani (Sosyal) Beceriler

Başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli çalışma yetenek ve bilgileri içerir. Bu beceri sayesinde yöneticiler astlarının motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, yol gösterir, liderlik eder, insanlar arası haberleşme yeteneğini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçer. Tüm yöneticilerin bu becerilere ihtiyacı vardır (Eren, 2008:13).

Şimşek ve Çelik (2009)' e göre insancıl ilişkiler becerisi, etkili yönetim için insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde iş birliği yapmalarını sağlayabilme yeteneğidir.

Genç (2007)'e göre insan ilişkileri becerisi, başkalarını anlama, onlarla anlaşma ve birlikte çalışma becerisidir.

İnsanlar arası ilişki becerileri, insan yönetiminin temel unsurudur. Etkili iletişim kurma becerisi bunlar arasında en önemli olanıdır. İletişimin yanı sıra; özendirme, liderlik, ekip çalışması, çatışma çözme, delegasyon, uyum sağlama diğer insanlar arası ilişki becerileri olarak belirtilebilir (Barutçugil, 2006:157).

İnsani beceriler, grup üyesi olarak etkili çalışabilme ve yönetilen ekip içinde iş birliği çabasını oluşturma yeteneğidir. Bu beceriler, öncelikle insanlar ile çalışma ile ilgilidir. Organizasyondaki çalışmayı başarı ile bitirmek için işbirliği oluştururken, diğerleri anlamayı ve motive etmeyi, grup üyesi olarak etkili iletişim kurmayı kapsar (Vatan, 1996:6).

İnsani ilişkiler becerisi başkalarını anlama onlarla anlaşma ve barış içerisinde birlikte çalışma becerisidir. Her düzeyde gerekli olmakla birlikte alt kademelerde daha da önemlidir. Çünkü alt ve orta kademe yöneticilerin çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişki içindedirler (Efil, 1998:8).

Erdoğan (2008)'a göre insani beceriler, bir insanın diğer insanlarla birlikte çalışma konusundaki yeteneğini ve yargılarını ifade etmektedir. Bu beceriler bireyin kendini anlamasını kabul etmesi kadar başkalarını da anlaması ve kabul etme yeteneğini ifade eder.

Vatan (1996)'ın Katz (1974)'tan aktardığına göre başkalarıyla çalışma becerisi doğal ve sürekli olmalıdır. Çünkü bu beceri kişinin her günlük davranışında duyarlılık içermektedir. Yani insani beceri ara sıra sergilenen bir beceri olamaz. Bir yöneticinin söylediği ve yaptığı her şey, birlikte çalıştığı kişiler üzerinde etki yaptığından zaman içinde, yöneticinin kişiliğinin sonuçları ortaya çıkacaktır.

Şekerci (2006)'nin Töremen ve Kolay (2003)'dan aktardığına göre, insansal yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak kabul edilmektedir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik, yöneticinin iş görenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde birlik kurabilme yeteneği sağlamaktadır.

**Kavramsal Beceriler**

Kavramsal beceriler, işin genel yapısı ve işleyişini kavramsal düzeyde algılamayı gerektirir. Planlama, organizasyon ve kontrol gibi bilgiler ve sayılarla masa başında veya toplantı salonlarında el alınan konular kavramsal beceri gerektirir. Geniş kapsamlı ve uzun dönemli düşünmeyi gerektiren bir zihinsel çabayı içerir. Bu tür becerilere, organizasyonda yönetim basamaklarında üst düzeylere çıkıldıkça daha fazla ihtiyaç duyulur (Barutçugil, 2006:157).

Kavramsal beceriler, olayları ve sorunları bir bütünlük içinde görebilme ve anlayabilme, başkaları için açık olmayan bağlantıları, tutarsızlık ve karşıtlıkları görebilme, karmaşık durumlarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlayabilme ve benzetilen nesnelere arasındaki ilişkiyi görebilme gibi yetenekleri ifade etmektedir (Erdoğan, 2006:48).

Kavramsal beceriler; yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içerir. Bu becerisi sayesinde yönetici örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilecek kararlar alır (Eren, 2008:13).

Vatan (1996)'ın Chase (1994) ile Hersey ve diğerleri (1989)'den aktardığına göre, kavramsal beceri, organizasyon güçlüklerini anlama, kişisel çalışmalarını organizasyona uygun hale getirme ve işi bir bütün olarak görme yeteneğidir. Kavramsal beceri, organizasyonda, birbirine bağlı çeşitli fonksiyonları ve bu fonksiyonların herhangi birindeki değişikliğin diğerlerini nasıl etkilediğini anlayabilmeyi içerir. Bu bilgi, bireyin içinde bulunduğu çok yakın grubun hedef ve amaçlarından çok, tüm organizasyonun amaçlarına göre hareket etmesini sağlar.

Efil (1998)' e göre kavramsal beceriye birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denir. Kavramsal beceri, örgütü bir bütün olarak ele aldığı gibi, çeşitli fonksiyonlar arasındaki karşılıklı ve tek tek işletme birimleriyle endüstri kolu, siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder.

Kasım (2008)'ın Kayıkçı (2001)'dan aktardığına göre; Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı

örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

Vatan (1996)'ın Katz (1974) ve Longenecker (1985)' den aktardığına göre; Yönetici kavramsal becerilerle, problemleri görebilir, çözümler planlayabilir, verileri analiz edebilir ve kararları uygulayabilir. Bu görevler genellikle zordur. Çünkü organizasyonel problemler her zaman kolay çözümlerle halledilemez. Stratejik planlama, finansal yönetim, kontrol sistemleri oluşturma ve diğer alanlardaki sorunlar, yöneticinin yeterli olduğu en iyi düşünceyi gerektirebilir. Bu bakımdan bir düşüncenin başarısı, onu üretenin ve uygulayanın kavramsal becerisine bağlıdır.

Erdoğan (2006)'ın Fındıkçı (1996)'dan aktardığına göre; teknik beceri, uygulamalarla, beşeri beceri insan ilişkilerini içeren etkinliklerle, kavramsal beceri de organizasyonu bir bütünlük içinde görebilme ile ilgili becerilerdir.

Bununla birlikte bir yöneticinin etkili olabilmesi için bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir (Uygur, 2009:14). Can (2005)' a göre, bu becerilerin önemi, yöneticinin organizasyon için bulunduğu kademeye göre değişir.

Can (2005)'a göre yönetsel beceriler şunlardır:

1. Teknik Beceri: İşin başarılması için gerekli olan bilgi, teknik ve yöntemlerin kullanılabilmesi yeteneğidir.
2. İletişim Becerisi: Örgütsel hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisidir.
3. İnsan İlişkileri Becerisi: Örgütteki diğer bireyleri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir.
4. Analitik Beceri: Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel teknikler kullanma becerisidir.
5. Karar Verme Becerisi: Çeşitli seçeneklerden birini ussal olarak seçmektir.

6. Kavramsal Beceri: Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ile her bölümün, örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

Genç (2007) yönetici de olması gereken becerileri şu şekilde sınıflandırmıştır:

**Yönetsel beceri.** Yöneticiler, yönetimde hangi kademe de bulunursa bulunsun, bir takım becerilere sahip olmaları gerekir. Yöneticinin bu becerileri buldukları kademeye göre farklılık gösterir. Ancak yönetsel beceri her yöneticide olması gereken beceri türüdür.

**Kavramsal beceri.** Birleştirme ve bütünleştirme becerisi olarak da adlandırılan bu beceri, üst kademe yöneticilerinde oldukça önemli iken, alta kademelere doğru inildikçe önemi azalır. Yöneticinin tüm örgütün karmaşayı anlaması yanında her bölümün örgütü temel hedeflerine olan katkısının da değerlendirilmesi gerekir.

**Analitik beceri.** Analitik beceri, çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunma ve teknikler kullanma becerisidir. Üst kademe yöneticileri daha çok niceleyici teknikler kullanmaktadır. Örgütün üst kademelerinde önemi daha da artar. Çünkü alt kademelerde önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda hareket ederler.

**İletişim becerisi.** İletişim, kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm örgüt kademelerinde aynı öneme sahiptir. Yöneticinin örgütsel kaynakları kullanabilmesi, tüm örgütsel ve yönetsel fonksiyonları yerine getirebilmesi için iletişim zorunlu bir unsurdur.

**İnsan ilişkileri becerisi.** Başkalarını anlama, onlarla anlaşma ve birlikte çalışma becerisidir. Her kademe de birlikte olmak ve orta ve alt kademe de daha da önemlidir. Çünkü bu kademelerde çalışan yöneticiler iş görenlerle doğrudan ve günlük ilişki içindedirler.

**Karar verme becerisi.** Karar verme, amaca ulaşmak için belirlenen alternatifler arasından birinin seçimini ifade eder. Karar verme becerisi, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Karar verme becerisi örgütün her kademesinde önem taşımakla birlikte üst kademe de daha da önemlidir.

**Teknik beceri.** Bir işi başarabilmesi için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği, teknik beceriyi oluşturur. Her yönetici belirli bir dalda teknik bilgiye sahiptir.

Örgütün faaliyetlerini yapan iş görenler doğrudan ilişki içinde bulunan alt kademe yöneticilerin etkililiği açısından çok önemlidir. Bu yöneticiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadırlar. Üst kademe yöneticileri için önemi yok denecek kadar azdır.

Akar (2006)'ın Vren ve Voich (1984)'den aktardığına göre üç tür yönetici becerisi vardır:

1. Teknik Beceriler: Her yönetici örgütteki işleri için bilgiye gereksinim duymaktadır. Teknik beceri örgütteki yönetim düzeyine bağlı olarak değişmektedir. En alt seviyeden, en üst seviyeye gidildikçe teknik becerisinin önemini azaltmaktadır. Alt düzey yönetici, üst düzey yöneticisine göre daha çok teknik bilgiye gereksinim duymaktadır.
2. Yönetimsel Beceri: Yönetimsel süreçler hakkındaki bilgiler ve bu süreçteki bilgileri uygulamak gibi yönetimsel yetenekle ilgilidir.
3. Kavramsal Beceri: Bu beceri, bir durumun değişik yönlerini ele alarak tüm yapıyı görebilme becerisidir. Bu beceri, örgütü etkileyecek dış koşulları fark etmeyi, değişen koşullara uygun stratejiler belirlemeyi ve örgütsel plan ve çabaların bütünleştirilmesi yoluyla yeni stratejiyi uygulamayı gerektirmektedir.

Şekerci (2006)'nin Quast ve Hazucha (1992)'dan aktardığına göre; yönetim becerileri, dört boyutta ve on altı alt bölümden oluşan beceriler olarak aşağıda gösterildiği gibi belirlenmiştir:

#### 1. Başlatma Yapısı Becerileri:

Dinleme: Başkalarının soru ve yorumlarına dikkat gösterme, onlar hakkında bilgi sahibi olduğunu açığa vurma davranışlarını içermektedir.

İnsan ilişkileri: Emsalleri, astları ve üstleriyle problemsiz, işbirlikçi ilişkiler geliştirme ve devam ettirme, başkalarının duygu ve düşüncelerinin farkında olma ve onlara saygı gösterme.

Çatışma yönetimi: Çatışma ve ihtilafı açığa çıkarma ve onu kararların niteliğini yükseltmek için verimli bir şekilde kullanma; olumlu çalışma ilişkileri sürdürürken yapıcı çözümlere ulaşma.



Çalışanları motive etme: Astların ve başkalarının grup çalışmaları ve bireysel hedeflerine ulaşmalarında başarılarının ödüllendirildiği bir ortam oluşturma.

Kişisel olarak intibak edebilme: Sıkıntı, belirsizlik değişiklik ve diğer baskılarla karşılaşıldığında kendisine başvuranlara anlaşılır cevap verme davranışını içerir.

## 2. Sorumluluk Alma Yapısı İle İlgili Beceriler:

Planlama: Hedefler belirleme, bu hedefleri karşılayan stratejiler ve programlar geliştirme, engelleri önceden görerek alternatif stratejiler geliştirme.

Organize olma: Çalışmalarını planlama ve işleri koordine etme. Öncelikleri belirleme, hedefleri karşılamak için etkili çalışma.

Kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi: Kendi zamanını etkili bir şekilde düzenleme, bilgiyi sistemli bir şekilde düzenleme ve detaylara saplanmadan, yazı işlerini ve diğer bilgileri etkili bir biçimde kullanma.

Bilgi verme: İnsanların kararları, değişiklikleri ve diğer ilgili bilgileri zamanında öğrenmesini sağlama.

Liderlik tarzı ve insanları etkileme: Sorumluluk alma ve işlere önyak olma. Bireylerin ve grupların etkinliklerini anlamlı hedeflere ulaşılmasına doğru yönlendirme, ilgilerini kontrol etme.

Temsilci seçme ve kontrol etme: Bireylere açık bir şekilde görev ve sorumluluklar verme ve çalışanların gerekli kaynaklara ve otoriteye sahip olduklarının güvencesini vererek etkili denetimler kurma ve ilerlemeyi izleme ve denetleme.

## 3. Teknik Beceriler:

Yazılı iletişimler: Açıkça ve etkili bir şekilde yazma, resmi olmayan ve resmi iş iletişimlerinde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimi kullanma.

Finansla ve nicelikle ilgili beceriler: Finansla ilgili prensipleri ve teknikleri yönetim problemlerine uygulama.

İşle ilgili bilgi ve teknik bilgi: Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerileri uygulamaya koyma.

#### 4. Diğer Beceriler:

Sözel iletişimler: Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma etkili sunumlar yapma.

Problem analizi ve karar alma: Problemleri keşfetme, risk ve belirsizlik şartları altında yerinde, sağlam kararlar almaktır.

### **1.8 Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlerinin Yönetim Becerileri**

Yapılan yasal düzenlemelerle birlikte Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinin (RAM), görev ve sorumluluk alanları yeniden belirlenmiştir. Bununla birlikte Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinin (RAM) sürdürdükleri iş ve işlemlerin genel karakteri değişmese de, yoğunluğu artmış ve görevlerin yerine getirilişi, biçimsel anlamda farklılaşmıştır.

RAM müdürlerinin de bu değişimlerin doğal bir yansıması olarak, etkin yönetim becerileri göstermeleri ve kendilerini bu konuda geliştirmeleri kaçınılmaz olmuştur.

RAM müdürleri; Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinin kurumsal yapısı içerisinde, farklı eğitim, tür ve düzeylerde olup; farklı görevleri yerine getirmekten sorumlu olan personeli yönetirler, yöneticisi olduğu RAM'dan hizmet alan birey ve aileleriyle iletişim kurarlar, görevli olduğu RAM'ın sorumluluk alanında bulunan eğitim kurumları, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri vb. kurum ve kuruluşlarla iş birliğine giderler, bunların yanında bürokratik yapının gerektirdiği çerçevede yönetimle ilgili diğer iş ve işlemlerin sürdürülmesini ve denetlenmesini de yaparlar.

Bu kadar çok görev ve sorumluluğu yerine getirmekle yükümlü olan RAM müdürlerinin, sözü edilen bu görev ve sorumlulukları yerine getirirken, birtakım yeterliliklere ve yönetim becerilerine sahip olmaları tartışılmaz bir zorunluluktur.

RAM müdürleri de, diğer yöneticiler gibi teknik, insani(sosyal) ve kavramsal becerilere sahip olmalıdırlar. Bununla birlikte yöneticisi oldukları RAM'ın sürdürdüğü genel iş ve

işlemlerle ilgili olarak başka yönetici becerilerini de gösterme zorunlulukları bulunmaktadır.

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde; klasik yönetim anlayışında temel amaç üretim ve verimin artırılması iken günümüzün yönetim anlayışında üretim ve verim kadar önemli olan amaçlardan biri de, örgütte görev yapanlara birey olarak saygı gösterip gereksinimlerini karşılamaktır.

RAM müdürlerinin yönetsel etkililik gösterebilmeleri için, Rehberlik ve Araştırma Merkezinde sürdürülen hizmetlerin teknik yönüne hâkim olmaları zorunludur. Çünkü alanlarında uzman olan rehber öğretmenlerle, özel eğitim öğretmenlerini etkileyip, kurumun amaçlarına hizmet etmelerini sağlamak için RAM müdürünün de teknik bilgilerdeki uzmanlık gücünü göstermesi gerekmektedir.

Bununla birlikte, RAM müdürlerinin, yalnızca teknik becerileri çok iyi bilmelerinin ve bu becerileri göstermelerinin, görev yaptıkları kurumun başarılı olmasını sağlamaya yetmeyeceği açıktır.

RAM müdürü bir yönetici olarak etkin iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Birlikte çalıştığı astlarına değer vermeli, onlarla sağlıklı ve nitelikli ilişkiler kurmalı, iletişim kanallarını her zaman açık tutmalı ve bir yönetici olarak personeline güven vermelidir.

Baltaş ve Baltas (2008) da, çalışan kişinin amiriyle uyum içinde olmasının, onun işinden aldığı doyumunu ve verimliliğini doğrudan etkileyeceğini belirtmektedir.

RAM müdürü, görev yaptığı kurumun genel yapısında ve sürdürülen hizmetlerde, mevcut sorunlarla, süreç içerisinde olabilecek problemleri görebilme, olası çözüm yollarını analiz edebilme, bu sorunların çözümüne dönük stratejileri plânlayabilme ve sorunların çözümünü sağlayacak kararları alıp uygulama becerisine de sahip olmalıdır.

Rehberlik ve Araştırma Merkezinin sürdürdüğü, oldukça dikkat ve özenle birlikte, plânlama becerisi de gerektiren çalışmalarla ilgili, kontrol sistemleri oluşturmalı ve sürdürülen hizmetlerin her aşamasında denetleme görevini yerine getirmelidir.

RAM müdürleri, bütün bu yönetici becerilerinin yanı sıra etkin liderlik becerilerini de göstermeli ve yönettikleri kurumda lider olabilmelidirler. Yeri geldiğinde liyakatleri, başarıları ve ön görüleri ile insanları kendi önüne koyabilme erdemini göstermelidir.

Objektif olmalı, bildiği yolda dik durmalı, iş yerinin ve toplumun çıkarları karşısında yalpalamamalıdır (Fındıkçı, 2009).

Yetim (1992)' in başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken yeterlik ve becerilere ilişkin görüşlerinin RAM müdürleri için de söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nitelik ve beceriler:

Yönetici, amaçlar doğrultusunda kullanılabilir, esnek, rasyonel plan ve programlar yapabilmeli, yaptırabilmelidir. Yönetici personel, alt yapı ve diğer araç ve gereçleri amaçlar doğrultusunda örgütledebilmelidir. Yönetici, yetki, otorite ve liderlik özelliklerini, en iyi şekilde kullanarak, emrindeki personel ve diğer unsurları en iyi şekilde sevk ve idare etmelidir. Yapılan planları, hedefler doğrultusunda değerlendirmeli, kontrol etmelidir. Adil bir ödül ve ceza sistemi uygulamalıdır. Otoriteyi kurmalı, gerekli yaptırımları kullanabilmelidir. Doğru ve yerinde kararlar verebilmelidir. Örgüt çalışanlarını tanımaya önem vermelidir. Yetki devrinden kaçınmamalıdır. Yönetici kendini ve personeli değişme ve gelişmelere göre yetiştirmeli, geliştirmelidir. Bilim ve teknolojinin yeniliklerinden yararlanmalıdır. Yönetici personeli dinlemelidir. Geleceğe ait fikir ve düşüncelerini personeliyle paylaşabilmelidir. Alt kademe personele girişim ruhu aşılamalıdır. Sorumluluk almaktan kaçınmamalıdır. Yönetici yaklaşılabilir olmalıdır, personeliyle arasında uçurum olmamalıdır. Aşırı kuralcı olmamalı, inisiyatif kullanabilmelidir. Liderlik özelliklerine sahip dürüst, güvenilir bir kişiliği olmalıdır. Cesur ve atılgan olmalıdır. İleriyi görebilmelidir. Yaratıcılık özelliklerine ve problem çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Ciddi ve objektif olmalıdır. İkna yeteneği yüksek olmalıdır. Başarı ve başarısızlığı kontrollü bir şekilde karşılamalıdır. Mevzuatı iyi bilmeli fakat mevzuatçı olmamalıdır.

Özetle RAM müdürü, başarılı bir yönetim için gerekli becerileri, gerek duyulduğunda mevcut durum ve şartların özelliklerine göre kullanmalıdır.

## BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında, araştırma ile ilişkili görülen Türkiye’de yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

“Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konusunda Türkiye’de yapılan ilk araştırmayı, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışma ile 1975 yılında Ziya Bursalıoğlu yapmıştır. Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini belli bir değerlendirme modeli yapısında incelemek ve böyle incelemelere ışık tutacak kavramsal temeller geliştirmektir. Araştırma, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarını yeterlik kavramına dayamakla beraber; böyle yöneticilerin iş analizi, seçimi, yükseltme ve atanmasına dönük güvenilir ölçütler geliştirmek bakımından da önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 1975). Araştırmanın sonunda, örgüt ve yönetimle ilgili yetiştirme programlarının araştırma bulgularına göre yeniden düzenlenmesi, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinin, kişi ve kurum eğilimleri yerine, araştırma sonuçlarına göre belirlenmesi önerilmiştir (Küçükali, 2001:31).

Sacır (1978)’ın “Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır.

Tüm grup, okul müdürleri ve öğretmenler, müdürlerin göstermesi gerekli yeterlikleri “tam” seçeneğinde toplamıştır. Müfettişler ve Milli Eğitim Müdürleri ise bu yeterlikleri “çok” olarak gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Müdürlerin göstermekte oldukları yeterlikleri, tüm grup, müfettişler, milli eğitim müdürleri ve öğretmenler “orta” derecede değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinin ise bu yeterlikleri “çok” derecesinde gösterdikleri anlaşılmıştır.

Müfettişler ve öğretmenler müdürlerin en yeterli olduğu görev alanlarını “personel yönetimi”, milli eğitim müdürleri ve okul müdürleri ise “yardımcı hizmetler” alanı olduğunu belirtmişlerdir.

Müdürün en düşük derecede göstermesi gereken yeterlikleri, tüm grup, müfettişler ve öğretmenler “okul-çevre ilişkileri” alanına vermişlerdir. Milli eğitim müdürleri “öğrenci

kişilik hizmetleri” alanını, okul müdürleri ise “programın öğretimi” alanını göstermişlerdir (Şekerci, 2006:59).

Sevgi'nin (1998) yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri” konulu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin “etki” süreci ile ilgili olarak tespit edilen davranışlarına ilişkin elde edilen bulgularda, “Personelin çalışmasını sağlamada yetkiden ziyade etkileme yollarını kullanma” davranışını göstermede yöneticiler kendilerini “çok”, öğretmenler yöneticileri “orta” düzeyde yeterli bulmaktadır (Sümer, 2007:87).

Kaya (2000)'nın yaptığı “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi eğitimi almamış eğitim yöneticilerine göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermekte oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Küçükali (2001)'nin yaptığı, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri” adlı çalışmasında; sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin, “iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisini en yüksek, “çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanacak şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisini en düşük düzeyde göstermeleri gerektiğini; “güvenilir, dürüst, nazik ve saygılı olma” becerisini en yüksek, “bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisini en düşük düzeyde göstermekte oldukları görüşünü paylaştıklarını ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin ise en yüksek beklentilerinin gösterilmesi gereken boyutta “ekip içinde kolayca çalışabilme bilgiyi paylaşma ve destekleme” becerisi, en düşük beklentilerinin “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan yeni şeyler başarabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeler başlatabilme” becerisi yönünde olduğu görülmektedir.

Dönmez (2002)'in yaptığı, “Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri” adlı araştırmasında; Malatya İli şehir merkezinde, 33 ilköğretim müfettişi, 24 ilköğretim okul müdürü ile 63 sınıf öğretmenin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma sonunda, genel olarak müfettişlerin

ve öğretmenlerin, okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerini algıladıklarından daha yetersiz algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çubukçu ve Döndar (2003)'ın “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” konusunda yaptığı bir araştırmada, 2001–2002 Eğitim-Öğretim Yılında Eskişehir İli belediye sınırları içerisindeki, 10 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 255 öğretmenin görüşlerine yer verilmiştir. Çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırılmış ve öğretmenlerin beklentilerinin algılarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar tarafından, bu sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim ve iletişim becerilerinde istenen düzeyde olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Giray (2006), araştırmasında, “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/ Problem Çözme Yeterliliği”ni incelemiştir. Araştırma sonucunda, karar verme/sorun çözme sürecine ilişkin bütün boyutlarda ele alınan davranışları yöneticiler “çoğunlukla” ve “tam” olarak yerine getirdiklerini belirtirlerken, öğretmenler bu boyutlarda yer alan davranışları yöneticilerin “orta” derecede yerine getirdiklerini işaret ettikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ile yöneticilerin görüşleri karşılaştığında, ankette yer alan maddelerin tümünde de manidar düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır (Kösterelioğlu, 2007:38).

Sümer (2007)'in yaptığı “İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres” adlı araştırmasında; ilköğretim okullarında yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin oluşturduğu stres düzeyinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, anket çalışmasına katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlardan en yüksek puanı “verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemesi” ifadesinin aldığı görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin, yöneticilerinin sıklıkla işi yapan öğretmenlere daha fazla iş yükü yüklediğini belirttikleri ortaya çıkmaktadır. En yüksek puanı alan ikinci ifade ise “haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemesi” ifadesi olmuştur. Buna göre yöneticilerin, öğretmenlerden sıklıkla kurumlarında karşılaştıkları haksızlıklara karşı eleştirilerde bulunmamalarını talep ettiği görülmektedir.

Yarba (2003)'nın yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında; okul yöneticilerinin genel yönetim, kavramsal, teknik ve insansal becerilerine ilişkin algı ve beklentilerde, öğretmenlerin cinsiyetine, branşına, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmazken, kıdeme göre anlamlı farklılık ve genel yönetim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sadıkoğlu (2007)'nin yaptığı “Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri” adlı araştırmasında, Endüstri Meslek Lisesi idarecilerinin, problem çözme becerilerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin kendilerini geliştirmede, mevzuat takibi ve görüş alışverişi dışında fazla çaba göstermedikleri, mesleki açıdan ve yönetsel açıdan gelişim için yeterli imkan oluşturmadıkları belirlenmiştir.

Şahin (2007)'in yaptığı “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında; ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin, hem öğretmen hem de yönetici görüşleri empatik dinleme, geri bildirimde bulunma, etkililik ve güven verme becerileri boyutlarında yüksek çıkmıştır. Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri bu boyutlarda öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum araştırmacı tarafından, yöneticilerin kendilerini, kişiler arası iletişim becerileri konusunda, öğretmen görüşlerine göre daha fazla yeterli buldukları şeklinde yorumlanmıştır.

Vural (2008)'in yaptığı “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi” adlı araştırmasında; okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ile empatik beceri düzeylerinin, yaş, öğrenim düzeyi, mezun olunun bölüm, toplam hizmet süresi ve kurum içi hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.



## **BÖLÜM 3: YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırma modeli, araştırmanın evreni, araştırmanın örnekleme, araştırma yöntemi, veri toplama aracı, verilerin analizi başlıkları yer almaktadır.

### **3.1. Araştırma Modeli**

Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. İlgili literatür, yasa ve belgeler taranarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ile Rıdvan Küçükali (2001)'nin, R.Schamel (1997) tarafından geliştirilen, yöneticilik becerileri ölçeğinden uyarlayarak geliştirdiği ölçeğin, RAM'larda görev yapan rehber öğretmenlerle RAM müdürlerine uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni**

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye genelindeki Rehberlik Araştırma Merkezleri oluşturmaktadır. 2008–2009 Eğitim–Öğretim Yılında, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı toplam 201 Rehberlik ve Araştırma Merkezi bulunmaktadır ve bu merkezlerde, 981 rehber öğretmen ve 201 Ram müdürü görev yapmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Örnekleme**

Türkiye’deki RAM’ların sayısının çok olmasından dolayı evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmada “eleman örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Evrendeki elemanların, tek tek, eşit seçilme şansına sahip oldukları durumda yapılan örnekleme eleman örnekleme denir (Karasar, 1991:113).

Örnekleme büyüklüğünün belirlenmesinde belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır (Altunışık ve diğ., 2007). Tabloda evren büyüklüğü 1000 ise gerekli örneklem büyüklüğü 278 olarak belirtilmiştir (Altunışık ve diğ., 2007; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Büyüköztürk ve diğ., 2009). RAM müdürlerinin belirlenmesinde ise, maliyet, ulaşım ve çalışma kolaylığı göz önünde bulundurularak “kasıtlı örnekleme” yoluna gidilmiştir. Buna göre örneklem, 2008–2009 Eğitim Öğretim Yılında, Adana- Seyhan, Adana- Yüreğir, Adana- Kozan,

Osmaniye, Kahramanmaraş, Hatay, Hatay-İskenderun Ankara-Sincan, Kayseri, Niğde, Nevşehir, Eskişehir, Yozgat, İzmir-Bornova, İzmir-Konak, İzmir-Karşıyaka, Aydın, Manisa-Salihli, Muğla, Gümüşhane, Samsun, Ordu, Rize, Tokat, Erzincan, Elazığ, Kars, Erzurum Gaziantep, Diyarbakır-Yenişehir, Adıyaman, Batman, İstanbul-Kadıköy, İstanbul-Ümraniye, İstanbul-Pendik, Bursa-Osmangazi, Yalova ve Bolu Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan 288 Rehber Öğretmen ve bu Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan 38 RAM Müdüründen oluşmaktadır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve Rıdvan Küçükali (2000)'nin, R.Schamel (1997) tarafından geliştirilen, yöneticilik becerileri ölçeğinden uyarlayarak geliştirdiği ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın verileri, MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığından izin alındıktan sonra, doğrudan örneklem olarak seçilen Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüklerine posta yoluyla gönderilmiş ve aynı yolla toplanmıştır. Gönderilen 300 rehber öğretmen anketinden 288 tanesi geri dönerken, Ram müdürleri için gönderilen 38 anketin tamamı geri dönmüştür.

### **3.5. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve Rıdvan Küçükali (2000)'nin, R.Schamel (1997) tarafından geliştirilen, yöneticilik becerileri ölçeğinden uyarlayarak geliştirdiği ölçek kullanılarak elde edilmiştir

Kişisel Bilgi Formunda, araştırmacının amacını belirten ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili kısa bir açıklama yer almaktadır. Kişisel Bilgi Formunda, rehber öğretmenlerin kendileriyle ilgili cinsiyet, şuan bulunduğu rehberlik ve araştırma merkezindeki görev süresi, öğrenim durumu ve en son mezun olduğu alana ilişkin sorular yer almaktadır.

Yönetici Becerileri Ölçeği, A ve B Formu olarak 2 bölümden oluşmaktadır. A Formu ile rehber öğretmenlerden, görev yaptıkları rehberlik ve araştırma merkezi müdürünün, göstermesi gereken (ideal) yönetici becerilerini, farklı açıklamalı B Formu ile de göstermekte oldukları (gerçek) becerilerini değerlendirmeleri istenirken, RAM

müdürlerinden farklı açıklamalı, A Formu ile rehberlik ve araştırma merkezi müdürü olarak, göstermeleri gereken (ideal) yönetici becerilerini, yine farklı açıklamalı B Formu ile de göstermekte oldukları (gerçek) becerileri değerlendirmeleri istenmiştir.

Rehber öğretmenlerden ve RAM müdürlerinden anketlerdeki her bir becerinin ne kadar gösterilmesi gerektiğini ve ne kadar gösterilmekte olduğunu (0: hiç), (1: az), (2: orta), (3: çok), (4: pek çok) seçeneklerinden birini seçerek değerlendirmeleri istenmiştir.

### **3.6.Verilerin Analizi**

Veriler SPSS 11.5 paket programı kullanılarak .95 güven düzeyinde analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmanın birinci alt problemini oluşturan rehber öğretmenler ve RAM müdürlerinin algı ve beklenti düzeylerinin belirlenmesinde frekans ve yüzdelik hesaplamalarına gidilmiş, bu amaçla çapraz tablo (crosstab) çözümlenmesinden yararlanılmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü alt problemlerini oluşturan rehber öğretmen ve RAM müdürlerinin, algı ve beklentilere ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin olarak ise, bağımlı örneklem t-testinden yararlanılmış, yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentilere ilişkin görüşleri gruplar içinde karşılaştırılarak test edilmiştir. Araştırmanın dördüncü alt probleminin çözümlemesinde rehber öğretmen görüşlerinin cinsiyet, RAM'da çalışma süreleri, öğrenim düzeyleri ve en son mezun olduğu alan gibi değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ikili gruplarda bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruplarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın 5. Alt problemine ilişkin farklılık testlerinde ise grubun sayısının az olması nedeniyle nonparametric karşılaştırma testlerinden yararlanılmış, ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi ikiden fazla grupların karşılaştırmasında ise Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

## BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMU

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan analizlere ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 1: RAM Müdürünün Kabul Edilmiş Profesyonel Standartlara Göre Hareket Etme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               | 0              | 2               |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            | ,0%            | ,7%             |
| Az             | N   | 0               | 19              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 6,6%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 9               | 67              | 2              | 24              |
|                | %   | 23,7%           | 23,3%           | 5,3%           | 8,3%            |
| Çok            | N   | 21              | 125             | 22             | 129             |
|                | %   | 55,3%           | 43,4%           | 57,9%          | 44,8%           |
| Pek çok        | N   | 8               | 74              | 14             | 132             |
|                | %   | 21,1%           | 25,7%           | 36,8%          | 45,8%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tabloya göre RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “orta” (%23,7), “çok” (%55,3) ve “pek çok” (%21,1) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “orta” (%23,3), “çok” (%43,4) ve “pek çok” (%25,7) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%76,4) büyük bir çoğunluğunun ve rehber öğretmenlerin (%69,1) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%57,9) ve “pek çok” (%36,8) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%44,8) ve “pek çok” (%45,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında RAM müdürleri ve

rehber öğretmenlerin, RAM müdürlerinin kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket ettiklerini düşündükleri söylenebilir. Tablo üzerinde RAM müdürleri ve rehber öğretmenlerin algı ve beklenti oranlarına bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranlarının %76,4, beklenti oranlarının %94,7, rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %69,1, beklenti oranlarının %90,6 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin de rehber öğretmenlerin de, iş ortamında RAM müdürlerinin, profesyonel standartlara göre hareket etme konusunu çok önemsedikleri ve RAM müdürlerinin, bu beceriyi karşılama düzeylerinin, hem RAM müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2. RAM Müdürünün İş Ortamında Bulunan Diğer Kişilerle İlişkilerinde Yeterince Saygılı Davranma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 1               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,3%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 10              | 0              | 3               |
|                | %   | ,0%             | 3,5%            | ,0%            | 1,0%            |
| Orta           | N   | 1               | 35              | 1              | 9               |
|                | %   | 2,6%            | 12,2%           | 2,6%           | 3,1%            |
| Çok            | N   | 19              | 118             | 15             | 96              |
|                | %   | 50,0%           | 41,0%           | 39,5%          | 33,3%           |
| Pek çok        | N   | 18              | 124             | 22             | 180             |
|                | %   | 47,4%           | 43,1%           | 57,9%          | 62,5%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 2’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “ iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında, RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%50) ve “pek çok” (%47,4) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%41) ve “pek çok” (%43,1 ) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürleri (% 97,4) ve rehber öğretmenlerin (%85,6) tamamına yakınının, RAM müdürlerinin kişilerle ilişkilerinde, yeterince saygılı davrandıklarını düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürünün “iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%39,5) ve “pek çok” (%57,9), rehber öğretmen görüşlerinin de, çok” (%33,3) ve “pek çok” (%62,5) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin tamamına yakınının, RAM müdürlerinin, iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranmalarını bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında yüzde değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, RAM müdürlerinin bu konuda beklentilere uygun davrandıkları söylenebilir.

**Tablo 3. RAM Müdürünün “Yeni İşler Alma, Sonuna Kadar Sorumluluğu Taşıma ve İşleri Zamanında Bitirme” Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 1               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,3%             |                |                 |
| Az             | N   | 1               | 13              | 0              | 1               |
|                | %   | 2,6%            | 4,5%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 2               | 45              | 0              | 8               |
|                | %   | 5,3%            | 15,6%           | ,0%            | 2,8%            |
| Çok            | N   | 23              | 114             | 11             | 109             |
|                | %   | 60,5%           | 39,6%           | 28,9%          | 37,8%           |
| Pek çok        | N   | 12              | 115             | 27             | 170             |
|                | %   | 31,6%           | 39,9%           | 71,1%          | 59,0%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM Müdürünün “yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%60,5) ve “pek çok” (%31,6) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%39,6) ve “pek çok” (%39,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%92,1) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%79,5) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin, yeni işler alma,

sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM Müdürünün “yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında da algı oranlarına benzer bir durum söz konusudur. RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%28,9) ve “pek çok” (%71,1) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%37,8) ve “pek çok” (%59) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Hem RAM müdürlerinin (%100) hem de rehber öğretmenlerin (%96,8), RAM müdürünün yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında yüzde değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, RAM müdürlerinin bu konuda, beklentilere uygun davrandıkları söylenebilir.

**Tablo 4. RAM Müdürünün Adil Yargılarda Bulunma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 1               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,3%             |                |                 |
| Az             | N   | 1               | 16              | 0              | 2               |
|                | %   | 2,6%            | 5,6%            | ,0%            | ,7%             |
| Orta           | N   | 2               | 68              | 0              | 5               |
|                | %   | 5,3%            | 23,6%           | ,0%            | 1,7%            |
| Çok            | N   | 21              | 109             | 10             | 68              |
|                | %   | 55,3%           | 37,8%           | 26,3%          | 23,6%           |
| Pek çok        | N   | 14              | 94              | 28             | 213             |
|                | %   | 36,8%           | 32,6%           | 73,7%          | 74,0%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 4’te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “adil yargılarda bulunma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%55,3) ve “pek çok” (%36,8) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta”(%23,6), çok” (%37,8) ve “pek çok” (%32,6 ) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, Ram

müdürlerinin tamamına yakınının (%92,1), rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğunun (%70,4) RAM müdürlerinin adil yargılarda bulunma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürünün “adil yargılarda bulunma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%26,3) ve “pek çok” (%73,7), rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%23,6) ve “pek çok” (%74) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%100) ve rehber öğretmenlerin (%97,6) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, adil yargılarda bulunma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM Müdürlerinin algı oranları (%92,1) ile beklenti oranları (%100) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %70,4, beklenti oranlarının ise yaklaşık %97,6 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, ancak rehber öğretmenlerin, RAM müdürlerinin bu davranışı, beklenenden daha düşük düzeyde gösterdiklerini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 5. RAM Müdürünün Düşüncelerini Açıkça İfade Edebilme ve Diğerlerinin Ne Söylediğini Rahatça Anlama Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 2               | 18              |                |                 |
|                | %   | 5,3%            | 6,3%            |                |                 |
| Orta           | N   | 3               | 52              | 0              | 5               |
|                | %   | 7,9%            | 18,1%           | ,0%            | 1,7%            |
| Çok            | N   | 19              | 121             | 14             | 80              |
|                | %   | 50,0%           | 42,0%           | 36,8%          | 27,8%           |
| Pek çok        | N   | 14              | 95              | 24             | 203             |
|                | %   | 36,8%           | 33,0%           | 63,2%          | 70,5%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 5’te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “düşüncelerini açıkça



ifâde edebilme ve diğçerlerinin ne söylediğini rahatça anlama ” becerisine ilişkin “algılanan” görüşlerine bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%50) ve “pek çok” (%36,8) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%42) ve “pek çok” (%33) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, Ram müdürlerinin tamamına yakınının (%86,8), rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğunun (%75) RAM müdürlerinin düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğçerlerinin ne söylediğini rahatça anlama davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğçerlerinin ne söylediğini rahatça anlama ” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%36,8) ve “pek çok” (%63,2) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%27,8) ve “pek çok” (%70,5) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%100) hem de rehber öğretmenlerin (%98,3) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğçerlerinin ne söylediğini rahatça anlama davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%86,8) ile beklenti oranları (%100) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %75, beklenti oranlarının %98,3 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 6. RAM Müdürünün İyi Bir Dinleyici Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 1               | 14              | 0              | 1               |
|                | %   | 2,6%            | 4,9%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 2               | 52              | 0              | 8               |
|                | %   | 5,3%            | 18,1%           | ,0%            | 2,8%            |
| Çok            | N   | 15              | 108             | 10             | 84              |
|                | %   | 39,5%           | 37,5%           | 26,3%          | 29,2%           |
| Pek çok        | N   | 20              | 112             | 28             | 195             |
|                | %   | 52,6%           | 38,9%           | 73,7%          | 67,7%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 6’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “iyi bir dinleyici olma” becerisine ilişkin “algılanan” görüşlerine bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%39,5) ve “pek çok” (%52,6) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%37,5) ve “pek çok” (%38,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, Ram müdürlerinin tamamına yakınının (%92,1), rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğunun (%76,4), RAM müdürlerinin iyi bir dinleyici olma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 6’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “iyi bir dinleyici olma becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%26,3) ve “pek çok” (%73,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%29,2) ve “pek çok” (%67,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%100) hem de rehber öğretmenlerin (%96,9) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, iyi bir dinleyici olma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%92,1) ile beklenti oranları (%100) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin, algı oranları %76,4 beklenti oranlarının ise %100 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram

müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranış gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 7. RAM Müdürünün Güvenilir, Dürüst Nazik ve Saygılı Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 1               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,3%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 9               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 3,1%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 1               | 45              | 0              | 7               |
|                | %   | 2,6%            | 15,6%           | ,0%            | 2,4%            |
| Çok            | N   | 15              | 99              | 9              | 70              |
|                | %   | 39,5%           | 34,4%           | 23,7%          | 24,3%           |
| Pek çok        | N   | 22              | 134             | 29             | 210             |
|                | %   | 57,9%           | 46,5%           | 76,3%          | 72,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 7’ de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma ” becerisine ilişkin “algılanan” görüşlerine bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%39,5) ve “pek çok” (%57,9) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%34,4) ve “pek çok” (%46,5) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürleri (%97,4) ve rehber öğretmenlerin (%80,9) tamamına yakınının, RAM müdürlerinin, güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin RAM müdürünün “güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma” becerisine ilişkin beklenti puanlarına bakıldığında da algı puanlarına benzer bir durum söz konusudur. Ancak burada görüşlerin “pek çok” (RAM müdürü %76,2’i, rehber öğretmen %72,9’u) seçeneğinde daha çok yoğunlaştığı görülmüştür. Buna göre, hem RAM

müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin tamamına yakının, RAM müdürlerinin, güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma davranışını göstermelerini beledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında yüzde değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, RAM müdürlerinin bu konuda, beklentilere uygun davrandıkları söylenebilir.

**Tablo 8. RAM Müdürünün Her Durumda Kendilerini İfade Edebilme ve Girişken Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | ,7%             | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 1               | 14              |                |                 |
|                | %   | 2,6%            | 4,9%            |                |                 |
| Orta           | N   | 6               | 60              | 2              | 14              |
|                | %   | 15,8%           | 20,8%           | 5,3%           | 4,9%            |
| Çok            | N   | 17              | 106             | 17             | 89              |
|                | %   | 44,7%           | 36,8%           | 44,7%          | 30,9%           |
| Pek çok        | N   | 14              | 106             | 19             | 184             |
|                | %   | 36,8%           | 36,8%           | 50,0%          | 63,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 8’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma ” becerisine ilişkin “algılanan” görüşlerine bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%44,75) ve “pek çok” (%36,8) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%20,8), “çok” (%36,8) ve “pek çok” (%36,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%81,5) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin ( %73,6) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%44,7) ve “pek çok” (%50) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%30,9) ve “pek çok” (%63,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre,

hem RAM müdürlerinin (%94,7) hem de rehber öğretmenlerin (%94,8) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında, RAM müdürlerinin algı oranları (%81,5) ile beklenti oranları (%94,7) genel anlamda birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %73,6, beklenti oranlarının %94,8 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 9. RAM Müdürünün Tutarlı, Mutlu ve Doyumlu Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 3               | 18              | 0              | 1               |
|                | %   | 7,9%            | 6,3%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 7               | 67              | 3              | 26              |
|                | %   | 18,4%           | 23,3%           | 7,9%           | 9,0%            |
| Çok            | N   | 15              | 112             | 20             | 104             |
|                | %   | 39,5%           | 38,9%           | 52,6%          | 36,1%           |
| Pek çok        | N   | 13              | 88              | 15             | 157             |
|                | %   | 34,2%           | 30,6%           | 39,5%          | 54,5%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 9’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “tutarlı, mutlu ve doyumlu olma ” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşleri, “çok” (%39,5) ve “pek çok” (%34,2) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%23,3), “çok” (%38,9) ve “pek çok” (%30,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%73,7) büyük bir çoğunluğunun, rehber öğretmenlerin ( %69,5) ise yarısından fazlasının RAM müdürlerinin, tutarlı, mutlu ve doyumlu olma davranışını

gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “tutarlı, mutlu ve doyumlu olma becerisi ” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%52,6) ve “pek çok” (%39,5) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%36,1) ve “pek çok” (%54,5) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%92,1) hem de rehber öğretmenlerin (%90,6) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, tutarlı, mutlu ve doyumlu olma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranlarının %73,7, beklenti oranlarının %92,1, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %69,5, beklenti oranlarının %90,6 olduğu görülmektedir. Bu durum RAM müdürlerinin de rehber öğretmenlerin de, iş ortamında RAM müdürlerinin, tutarlı davranışları ile birlikte mutlu ve doyumlu olmaları konusunu çok önemsedikleri ve RAM müdürlerinin, bu davranış gösterme düzeylerinin, hem RAM müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 10. RAM Müdürünün Kimsenin Yol Göstermesine Gerek Duymadan Bir Şeyler Başlatabilme, Yeni Fikirler Ortaya Koyma ve Başarıyla Sonuçlanacak Projeleri Başlatabilme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 4               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 1,4%            | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 1               | 29              | 0              | 4               |
|                | %   | 2,6%            | 10,1%           | ,0%            | 1,4%            |
| Orta           | N   | 4               | 66              | 4              | 39              |
|                | %   | 10,5%           | 22,9%           | 10,5%          | 13,5%           |
| Çok            | N   | 24              | 98              | 19             | 99              |
|                | %   | 63,2%           | 34,0%           | 50,0%          | 34,4%           |
| Pek çok        | N   | 9               | 91              | 15             | 145             |
|                | %   | 23,7%           | 31,6%           | 39,5%          | 50,3%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 10’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla

sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%63,2) ve “pek çok” (%23,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%22,9), “çok” (%34) ve “pek çok” (%31,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, Ram müdürlerinin tamamına yakınının (%86,9), rehber öğretmenlerin (%65,6) ise yarısından fazlasının kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM Müdürünün “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%50) ve “pek çok” (%39,5) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%34,4) ve “pek çok” (%50,3) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%89,5) hem de rehber öğretmenlerin (%84,7) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%86,9) ile beklenti oranları (%89,5) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %65,6, beklenti oranlarının %84,7 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, ancak rehber öğretmenlerin RAM müdürlerinin bu davranışı, beklenenden daha düşük düzeyde gösterdiklerini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 11. RAM Müdürünün Sorunlar ve Engeller Ortaya Çıktığında İşi Yarıda Bırakmama Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 1               | 4               | 0              | 3               |
|                | %   | 2,6%            | 1,4%            | ,0%            | 1,0%            |
| Az             | N   | 0               | 10              | 0              | 3               |
|                | %   | ,0%             | 3,5%            | ,0%            | 1,0%            |
| Orta           | N   | 2               | 54              | 0              | 12              |
|                | %   | 5,3%            | 18,8%           | ,0%            | 4,2%            |
| Çok            | N   | 20              | 104             | 18             | 91              |
|                | %   | 52,6%           | 36,1%           | 47,4%          | 31,6%           |
| Pek çok        | N   | 15              | 116             | 20             | 179             |
|                | %   | 39,5%           | 40,3%           | 52,6%          | 62,2%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 326            | 38              |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 11’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “sorunlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama ” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%52,6) ve “pek çok” (%39,5) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%47,4) ve “pek çok” (%52,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda RAM müdürlerinin (%92,1) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (% 76,4) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin, sorunlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “sorunlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%47,4) ve “pek çok” (%52,6) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%31,6) ve “pek çok” (%62,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%100) hem de rehber öğretmenlerin (%93,8) tamamına yakının, RAM müdürlerinin sorunlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında yüzde değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, RAM müdürlerinin bu konuda, beklentilere uygun



davrandıkları söylenebilir.

**Tablo 12. RAM Müdürünün Liderlik İhtiyacını Karşılama Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               | 0              | 2               |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            | ,0%            | ,7%             |
| Az             | N   | 1               | 26              | 1              | 1               |
|                | %   | 2,6%            | 9,0%            | 2,6%           | ,3%             |
| Orta           | N   | 3               | 66              | 3              | 18              |
|                | %   | 7,9%            | 22,9%           | 7,9%           | 6,3%            |
| Çok            | N   | 24              | 95              | 12             | 85              |
|                | %   | 63,2%           | 33,0%           | 31,6%          | 29,5%           |
| Pek çok        | N   | 10              | 98              | 22             | 182             |
|                | %   | 26,3%           | 34,0%           | 57,9%          | 63,2%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 12’ de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “liderlik ihtiyacını karşılama” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%63,2) ve “pek çok” (%26,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%22,9), “çok” (%33) ve “pek çok” (%34) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%89,5) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%67) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin liderlik ihtiyacını karşılama davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “liderlik ihtiyacını karşılama” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%31,6) ve “pek çok” (%57,9) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%29,5) ve “pek çok” (%63,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%89,5) hem de rehber öğretmenlerin (%93,7) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, liderlik ihtiyacını karşılama davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%89,5) ile beklenti oranları (%89,5) birbirine eşit iken, rehber

öğretmenlerin algı oranlarının %67, beklenti oranlarının ise %92,7 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 13. RAM Müdürünün Esnek ve Kontrollü Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 12              | 0              | 3               |
|                | %   | ,0%             | 4,2%            | ,0%            | 1,0%            |
| Orta           | N   | 7               | 69              | 1              | 12              |
|                | %   | 18,4%           | 24,0%           | 2,6%           | 4,2%            |
| Çok            | N   | 21              | 113             | 18             | 104             |
|                | %   | 55,3%           | 39,2%           | 47,4%          | 36,1%           |
| Pek çok        | N   | 10              | 92              | 19             | 169             |
|                | %   | 26,3%           | 31,9%           | 50,0%          | 58,7%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 13'te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “esnek ve kontrollü olma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%55,3) ve “pek çok” (%26,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%24), “çok” (%39,2) ve “pek çok” (%31,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, Bu durumda RAM müdürlerinin (%81,6) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (% 71,1) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin esnek ve kontrollü olma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “esnek ve kontrollü olma” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%47,4) ve “pek çok” (%50) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%36,1) ve “pek

çok” (%58,7) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%97,4) hem de rehber öğretmenlerin (%94,8) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, esnek ve kontrollü olma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranlarının %81,6, beklenti oranlarının %97,4, rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %71,1, beklenti oranlarının ise %94,8 olduğu görülmektedir. Bu durum, hem RAM müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin, yönetici olarak RAM müdürlerinin iş ortamında gerekli düzeyde esnek ve kontrollü olmasını önemsedikleri ancak RAM müdürlerinin esnek ve kontrollü olma davranışını gösterme düzeylerinin, beklentilerin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 14. RAM Müdürünün Karmaşık, Belirsiz ve Değişken İş Koşullarına ve Fırsatlarına Uyum Sağlama, Sürekli Aynı Performans Düzeyini Koruma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 1               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,3%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 18              |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 6,3%            |                |                 |
| Orta           | N   | 10              | 65              | 5              | 35              |
|                | %   | 26,3%           | 22,6%           | 13,2%          | 12,2%           |
| Çok            | N   | 24              | 110             | 22             | 126             |
|                | %   | 63,2%           | 38,2%           | 57,9%          | 43,8%           |
| Pek çok        | N   | 4               | 94              | 11             | 127             |
|                | %   | 10,5%           | 32,6%           | 28,9%          | 44,1%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 14’te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “orta” (26,3) ve “çok” (%63,2) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%22,6), “çok” (%38,2) ve “pek çok” (%32,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, hem RAM müdürlerinin (%73,7) hem de rehber öğretmenlerin (%70,8) büyük bir çoğunluğunun

RAM müdürlerinin, karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%57,9) ve “pek çok” (%28,9) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%43,8) ve “pek çok” (%44,1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%96,8) hem de rehber öğretmenlerin (%87,9) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranlarının %73,7, beklenti oranlarının ise %96,8, rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %70,8, beklenti oranlarının %87,9 olduğu görülmektedir. Bu durum RAM müdürlerinin de rehber öğretmenlerin de, iş ortamında RAM müdürlerinin, karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma konusunu önemsedikleri ve RAM müdürlerinin, bu beceriyi karşılama düzeylerinin, hem RAM müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 15. RAM Müdürünün Sürekli Olarak Kendini Değerlendirme ve Eksik Olduğu Yönlerini Geliştirmeye Çalışma Bu Konuda Geri Bildirime Açık Olma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 5               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 1,7%            | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 0               | 23              | 0              | 2               |
|                | %   | ,0%             | 8,0%            | ,0%            | ,7%             |
| Orta           | N   | 7               | 70              | 3              | 16              |
|                | %   | 18,4%           | 24,3%           | 7,9%           | 5,6%            |
| Çok            | N   | 22              | 97              | 17             | 110             |
|                | %   | 57,9%           | 33,7%           | 44,7%          | 38,2%           |
| Pek çok        | N   | 9               | 92              | 18             | 159             |
|                | %   | 23,7%           | 31,9%           | 47,4%          | 55,2%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 15’te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimde açık olma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%57,9) ve “pek çok” (%23,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%24,3), “çok” (%33,7) ve “pek çok” (%31,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%81,6) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%65,6) ise yarısından fazlasının RAM müdürlerinin sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimde açık olma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimde açık olma” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%44,7) ve “pek çok” (%47,4) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%38,2) ve “pek çok” (%55,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%92,1) hem de rehber öğretmenlerin (%93,4) tamamına yakınının,

RAM müdürlerinin, sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimde açık olma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%81,6) ile beklenti oranları (%93,4) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %65,6 beklenti oranlarının %93,4 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 16. RAM Müdürünün Daha Önce Yaptığı Hataları Tekrar Etmeme, Geçmiş Deneyimlerden Ders Alarak Performanslarını Düzeltmeye Çalışma, Kişisel Gelişmeleri İçin Sorumluluk Üstlenme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 17              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 5,9%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 4               | 57              | 3              | 14              |
|                | %   | 10,5%           | 19,8%           | 7,9%           | 4,9%            |
| Çok            | N   | 23              | 122             | 18             | 105             |
|                | %   | 60,5%           | 42,4%           | 47,4%          | 36,5%           |
| Pek çok        | N   | 11              | 89              | 17             | 168             |
|                | %   | 28,9%           | 30,9%           | 44,7%          | 58,3%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 16’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “daha önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%60,5) ve “pek çok” (%28,9) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%42,4) ve “pek çok” (%30,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı

görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%89,4) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%73,3) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin, daha önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM Müdürünün “daha önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM Müdürü görüşlerinin “çok” (%47,4) ve “pek çok” (%44,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%36,5) ve “pek çok” (%58,3) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%92,1) hem de rehber öğretmenlerin (%94,8) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, daha önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%89,4) ile beklenti oranları (%92,1) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %73,3, beklenti oranlarının %94,8 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 17. RAM Müdürünün Etkin Çalışabilmek İçin Gerekli Yapı ve Kontrol Sistemlerini Oluşturma ve Kullanma Becerisine İlişkin Ram Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 1               | 22              | 0              | 4               |
|                | %   | 2,6%            | 7,6%            | ,0%            | 1,4%            |
| Orta           | N   | 7               | 64              | 2              | 20              |
|                | %   | 18,4%           | 22,2%           | 5,3%           | 6,9%            |
| Çok            | N   | 20              | 109             | 20             | 118             |
|                | %   | 52,6%           | 37,8%           | 52,6%          | 41,0%           |
| Pek çok        | N   | 10              | 91              | 16             | 146             |
|                | %   | 26,3%           | 31,6%           | 42,1%          | 50,7%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 17’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (52,6) ve “çok” (%26,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%22,2), “çok” (%37,2) ve “pek çok” (%31,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, Bu durumda, RAM müdürlerinin (%78,9) büyük bir çoğunluğunun, rehber öğretmenlerin (% 69,4) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin, etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%52,6) ve “pek çok” (%42,1) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%42,1) ve “pek çok” (%50,7) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%94,7) hem de rehber öğretmenlerin (%91,7) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM



müdürlerinin algı oranlarının %78,9, beklenti oranlarının %94,7, rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %69,4, beklenti oranlarının %91,7 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin de rehber öğretmenlerin de, etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma konusunu önemsedikleri ve RAM müdürlerinin, bu beceriyi karşılama düzeylerinin, hem RAM müdürlerinin hem de rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 18. RAM Müdürünün Olası Adımların Etkilerini ve Sorunlarını Bulma, Belirleme, Analiz Etme ve Çözme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 4               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,4%            |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 19              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 6,6%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 2               | 68              | 2              | 28              |
|                | %   | 5,3%            | 23,6%           | 5,3%           | 9,7%            |
| Çok            | N   | 29              | 110             | 19             | 101             |
|                | %   | 76,3%           | 38,2%           | 50,0%          | 35,1%           |
| Pek çok        | N   | 7               | 87              | 17             | 158             |
|                | %   | 18,4%           | 30,2%           | 44,7%          | 54,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 18’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, belirleme, analiz etme ve çözme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%76,3) seçeneğinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%23,6), “çok” (%38,2) ve “pek çok” (%30,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%94,7) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%68,4) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, belirleme, analiz etme ve çözme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “olası adımların etkilerini ve

sorunlarını bulma, belirleme, analiz etme ve çözme” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%50) ve “pek çok” (%44,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%35,1) ve “pek çok” (%54,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%94,7) hem de rehber öğretmenlerin (%90) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, belirleme, analiz etme ve çözme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM Müdürlerinin algı oranları (%94,7) ile beklenti oranları (%94,7) birbirine eşit iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %68,4, beklenti oranlarının %90 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranış gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 19. RAM Müdürünün Yapılan İşlerin Sonuçlarını Alır Almaz Değerlendirme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 18              |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 6,3%            |                |                 |
| Orta           | N   | 5               | 54              | 3              | 27              |
|                | %   | 13,2%           | 18,8%           | 7,9%           | 9,4%            |
| Çok            | N   | 23              | 120             | 16             | 124             |
|                | %   | 60,5%           | 41,7%           | 42,1%          | 43,1%           |
| Pek çok        | N   | 10              | 93              | 19             | 137             |
|                | %   | 26,3%           | 32,3%           | 50,0%          | 47,6%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 19’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme” becerisine ilişkin “algılanan” görüşlerine

bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%60,5) ve “pek çok” (%26,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%42,7) ve “pek çok” (%32,3) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%86,8) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%74) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme ” becerisine ilişkin “beklentilerine ” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%42,1) ve “pek çok” (%50) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, “çok” (%43,1) ve “pek çok” (%47,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%92,1) hem de rehber öğretmenlerin (%90,7) tamamına yakının, RAM müdürlerinin, yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%86,8) ile beklenti oranları (%92,1) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %74, beklenti oranlarının ise %90,7 olduğu görülmektedir Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 20. RAM Müdürünün Ayrıntılara Bakarak Durumun Önemi Belirleme Kısa ve Uzun Dönemdeki Etkilerini Tahmin Etme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 17              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 5,9%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 3               | 63              | 6              | 29              |
|                | %   | 7,9%            | 21,9%           | 15,8%          | 10,1%           |
| Çok            | N   | 25              | 119             | 16             | 120             |
|                | %   | 65,8%           | 41,3%           | 42,1%          | 41,7%           |
| Pek çok        | N   | 10              | 87              | 16             | 138             |
|                | %   | 26,3%           | 30,2%           | 42,1%          | 47,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 20’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%65,8) ve “pek çok” (%26,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (21,9), çok” (%41,3) ve “pek çok” (%30,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%92,1) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%71,5) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme ” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin “çok” (%42,1) ve “pek çok” (%42,1) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin de yine, çok” (%41,7) ve “pek çok” (%47,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%84,2) hem de rehber öğretmenlerin (%89,6) tamamına yakınının RAM müdürlerinin, ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün

olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%92,1) ile beklenti oranları (%84,2) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %71,5, beklenti oranlarının %89,6 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilerin de üstünde davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 21. RAM Müdürünün Gerçekçi Bir Perspektifle Planlar Yapma, Kaynak Sağlama ve Etkin Bir Biçimde Kullanma, Performansı Değerlendirecek Ölçütleri Geliştirebilme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 4               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,4%            |                |                 |
| Az             | N   | 1               | 18              | 0              | 3               |
|                | %   | 2,6%            | 6,3%            | ,0%            | 1,0%            |
| Orta           | N   | 6               | 68              | 4              | 22              |
|                | %   | 15,8%           | 23,6%           | 10,5%          | 7,6%            |
| Çok            | N   | 22              | 114             | 17             | 115             |
|                | %   | 57,9%           | 39,6%           | 44,7%          | 39,9%           |
| Pek çok        | N   | 9               | 84              | 17             | 148             |
|                | %   | 23,7%           | 29,2%           | 44,7%          | 51,4%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 21’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%57,9) ve “pek çok” (%23,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%23,6), “çok” (%39,6) ve “pek çok” (%29,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%81,6) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%68,8) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%44,7) ve “pek çok” (44,7) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%39,9) ve “pek çok” (%51,4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%89,4) hem de rehber öğretmenlerin (%91,3) tamamına yakınının RAM müdürlerinin, gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin, algı oranları (%81,6) ile beklenti oranları (%89,4) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin, algı oranlarının %68,8, beklenti oranlarının %91,3 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakınının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranış gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 22. RAM Müdürünün Bir Durumla Gelişme Sağlanabilecek Şekilde Küçük Parçalara Ayırarak Uğraşma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            |                |                 |
| Az             | N   | 1               | 18              | 0              | 5               |
|                | %   | 2,6%            | 6,3%            | ,0%            | 1,7%            |
| Orta           | N   | 6               | 69              | 10             | 50              |
|                | %   | 15,8%           | 24,0%           | 26,3%          | 17,4%           |
| Çok            | N   | 21              | 119             | 16             | 121             |
|                | %   | 55,3%           | 41,3%           | 42,1%          | 42,0%           |
| Pek çok        | N   | 10              | 79              | 12             | 112             |
|                | %   | 26,3%           | 27,4%           | 31,6%          | 38,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 22’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%55,3) ve “pek çok” (%26,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%24), “çok” (%41,3) ve “pek çok” (%27,4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%81,6) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%68,7) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “orta” (%26,3), “çok” (%42,1) ve “pek çok” (%31,6) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise , “çok” (%42) ve “pek çok” (%38,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%73,7) çoğunluğunun, rehber öğretmenlerin (%80,9) ise tamamına yakınının, RAM müdürlerinin, bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%81,6) beklenti oranlarından (%73,7) yüksek iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %68,7, beklenti oranlarının ise %80,9 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin bu davranış konusunda, kendilerini yeterli görüp, bu davranışı, beklenilenin de üstünde gösterdiklerini düşündükleri, ancak rehber öğretmenlerin, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 23. RAM Müdürünün Çok Riskli ve Belirsiz Bir Durumla Gelişme Sağlanabilecek Şekilde Küçük Parçalara Ayırarak Uğraşma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 5               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 1,7%            | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 2               | 20              | 1              | 10              |
|                | %   | 5,3%            | 6,9%            | 2,6%           | 3,5%            |
| Orta           | N   | 6               | 77              | 5              | 53              |
|                | %   | 15,8%           | 26,7%           | 13,2%          | 18,4%           |
| Çok            | N   | 21              | 109             | 20             | 112             |
|                | %   | 55,3%           | 37,8%           | 52,6%          | 38,9%           |
| Pek çok        | N   | 9               | 77              | 12             | 112             |
|                | %   | 23,7%           | 26,7%           | 31,6%          | 38,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 23'te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%55,3) ve “pek çok” (%23,7) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%26,7), “çok” (%37,8) ve “pek çok” (%26,7) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%79) büyük bir çoğunluğunun, rehber öğretmenlerin (%64,5) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%52,6) ve “pek çok” (%31,6) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%38,9) ve “pek çok” (%38,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, RAM müdürlerinin (%84,2) tamamına yakınının, de rehber öğretmenlerin (%77,8) ise çoğunluğunun, RAM müdürlerinin, çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve



beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%79) ile beklenti oranları (%84,2) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %64,5, beklenti oranlarının %77,8 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakınının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 24. RAM Müdürünün Değişik Statülerde Olan, Kendi Bölümlerinin İçinde ve Dışında Çalışan İnsanlarla İyi İlişkiler Kurma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 16              | 0              | 4               |
|                | %   | ,0%             | 5,6%            | ,0%            | 1,4%            |
| Orta           | N   | 2               | 48              | 1              | 17              |
|                | %   | 5,3%            | 16,7%           | 2,6%           | 5,9%            |
| Çok            | N   | 21              | 107             | 16             | 97              |
|                | %   | 55,3%           | 37,2%           | 42,1%          | 33,7%           |
| Pek çok        | N   | 15              | 114             | 21             | 170             |
|                | %   | 39,5%           | 39,6%           | 55,3%          | 59,0%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 24’te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%55,3) ve “pek çok” (%39,5) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise yine , “çok” (%37,2) ve “pek çok” (%39,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%94,8) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%76,8) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma davranışını gösterdiklerini düşünürken, rehber öğretmenlerin, bu

davranışı düşük düzeyde gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%42,1) ve “pek çok” (%55,3) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%33,7) ve “pek çok” (%59) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%97,4) hem de rehber öğretmenlerin (%92,7) tamamına yakınının, RAM müdürlerinin, değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%94,8) ile beklenti oranları (%97,4) birbirine yakın iken rehber öğretmenlerin algı oranlarının %76,8, beklenti oranlarının %92,7 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakınının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 25. RAM Müdürünün Hassas İş Konularına Olan Tepkileri Konusunda Fikirlerini Açıkça İfade Etme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 0               | 18              |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 6,3%            |                |                 |
| Orta           | N   | 5               | 58              | 1              | 28              |
|                | %   | 13,2%           | 20,1%           | 2,6%           | 9,7%            |
| Çok            | N   | 19              | 103             | 14             | 107             |
|                | %   | 50,0%           | 35,8%           | 36,8%          | 37,2%           |
| Pek çok        | N   | 14              | 106             | 23             | 152             |
|                | %   | 36,8%           | 36,8%           | 60,5%          | 52,8%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 25'te RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün "hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme" becerisine ilişkin "algılarına" bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, "çok" (%50) ve "pek çok" (%36,8) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, "orta" (%20,1), "çok" (%35,8) ve "pek çok" (%36,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%86,8) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%72,6) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün "hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme" becerisine ilişkin "beklentilerine" bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, "çok" (%36,8) ve "pek çok" (60,5) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, "çok" (%37,2) ve "pek çok" (%52,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%97,3) hem de rehber öğretmenlerin (%90) tamamına yakınının, RAM müdürlerinin hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı

oranları (%86,8) ile beklenti oranları (%97,3) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %72,6, beklenti oranlarının %90 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 26. RAM Müdürünün Diğer İnsanların İşleriyle İlgili Dürüst Değerlendirmelerini Almaya ve Bu Geri Bildirime Göre Davranma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 15              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 5,2%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 1               | 54              | 3              | 19              |
|                | %   | 2,6%            | 18,8%           | 7,9%           | 6,6%            |
| Çok            | N   | 26              | 116             | 15             | 101             |
|                | %   | 68,4%           | 40,3%           | 39,5%          | 35,1%           |
| Pek çok        | N   | 11              | 101             | 20             | 167             |
|                | %   | 28,9%           | 35,1%           | 52,6%          | 58,0%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 26’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirim göre davranma ” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%68,4) ve “pek çok” (%28,9) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%40,3) ve “pek çok” (%35,1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%97,3) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%75,4) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirim göre davranma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimde göre davranma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%39,5) ve “pek çok” (%52,6) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%35,1) ve “pek çok” (%58) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%92,1) hem de rehber öğretmenlerin (%93,1) tamamına yakınının, RAM diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimde göre davranma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%97,3) beklenti oranlarından (%92,1) yüksek iken, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %75,4, beklenti oranlarının %93,1 olduğu görülmektedir. Bu durum, RAM müdürlerinin bu davranış konusunda, kendilerini yeterli görüp, bu davranışı, beklenilenin de üstünde gösterdiklerini düşündükleri, ancak rehber öğretmenlerin, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 27. RAM Müdürünün Sorun Olduğunda Kaçma Yerine, Etkin Çözümler Üretme ve Tüm Tarafların Kazanacağı, Kaybedenin Olmadığı Bir Çözüm Bulma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 5               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 1,7%            | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 0               | 19              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 6,6%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 4               | 66              | 0              | 17              |
|                | %   | 10,5%           | 22,9%           | ,0%            | 5,9%            |
| Çok            | N   | 22              | 89              | 14             | 98              |
|                | %   | 57,9%           | 30,9%           | 36,8%          | 34,0%           |
| Pek çok        | N   | 12              | 109             | 24             | 171             |
|                | %   | 31,6%           | 37,8%           | 63,2%          | 59,4%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 27’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “sorun olduğunda

kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma ” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%57,9) ve “pek çok” (%31,6) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%22,9), “çok” (%30,9) ve “pek çok” (%37,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%89,5) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%68,7) ise yarısından fazlasının, RAM müdürlerinin diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimle göre davranma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “sorun olduğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşleri, “çok” (%36,8) ve “pek çok” (%63,2) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%34) ve “pek çok” (%59,4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%100) hem de rehber öğretmenlerin (%93,4) tamamına yakınının, RAM müdürünün sorun olduğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma davranma davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%89,5) ile beklenti oranları (%100) birbirine yakın sayılabilecekken, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %68,7, beklenti oranlarının %93,4 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakınının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 28. RAM Müdürünün Kendisini Başkalarının Yerine Koymaya ve Onların Neler Hissettiğini, Neler Düşündüğünü Anlamaya Çalışma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 5               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | 1,7%            |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 23              | 0              | 2               |
|                | %   | ,0%             | 8,0%            | ,0%            | ,7%             |
| Orta           | N   | 3               | 57              | 1              | 15              |
|                | %   | 7,9%            | 19,8%           | 2,6%           | 5,2%            |
| Çok            | N   | 16              | 110             | 18             | 87              |
|                | %   | 42,1%           | 38,2%           | 47,4%          | 30,2%           |
| Pek çok        | N   | 19              | 93              | 19             | 184             |
|                | %   | 50,0%           | 32,3%           | 50,0%          | 63,9%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 28’de RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma ” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%42,1) ve “pek çok” (%50) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise yine , “çok” (%38,7) ve “pek çok” (%32,3) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%92,1) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%70,5) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşleri, “çok” (%47,4) ve “pek çok” (%50) seçeneklerinde yoğunlaşırken, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%30,2) ve “pek çok” (%63,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%97,4) hem de rehber öğretmenlerin (%94,1) tamamına yakınının, RAM

müdürünün kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma davranışını göstermelerini beledikleri söylenebilir. Algi ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algi oranları (%92,1) ile beklenti oranları (%97,4) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin algi oranlarının %70,5, beklenti oranlarının ise %94,1 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 29. RAM Müdürünün Ekip İçinde Kolayca Çalışabilme, Bilgiyi Paylaşma ve Destekleme Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 2               |                |                 |
|                | %   | ,0%             | ,7%             |                |                 |
| Az             | N   | 0               | 16              | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 5,6%            | ,0%            | ,3%             |
| Orta           | N   | 1               | 51              | 0              | 13              |
|                | %   | 2,6%            | 17,7%           | ,0%            | 4,5%            |
| Çok            | N   | 19              | 104             | 18             | 80              |
|                | %   | 50,0%           | 36,1%           | 47,4%          | 27,8%           |
| Pek çok        | N   | 18              | 115             | 20             | 194             |
|                | %   | 47,4%           | 39,9%           | 52,6%          | 67,4%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 29’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%50) ve “pek çok” (%47,4) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise yine , “çok” (%36,1) ve “pek çok” (%39,9) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%97,4) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%76) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme davranışını gösterdiklerini düşündükleri



söylenbilir

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%47,4) ve “pek çok” (%52,6) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise yine, “çok” (%37,8) ve “pek çok” (%67,4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%100) hem de rehber öğretmenlerin (%95,2) tamamına yakınının, RAM müdürünün ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%97,4) ile beklenti oranları (%100) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %76, beklenti oranlarının %95,2 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranışı gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 30. RAM Müdürünün Görevleri Önemlerine Göre Sıralandırma ve Önemlerine Göre Zamanı Etkin Bir Şekilde Kullanma Becerisine İlişkin RAM Müdürleri ve Rehber Öğretmenlerin Görüşleri.**

| Katılım Düzeyi | N/% | Algılanan Durum |                 | Beklenen Durum |                 |
|----------------|-----|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                |     | GÖREV           |                 | GÖREV          |                 |
|                |     | RAM Müdürü      | Rehber Öğretmen | RAM Müdürü     | Rehber Öğretmen |
| Hiç            | N   | 0               | 3               | 0              | 1               |
|                | %   | ,0%             | 1,0%            | ,0%            | ,3%             |
| Az             | N   | 1               | 15              |                |                 |
|                | %   | 2,6%            | 5,2%            |                |                 |
| Orta           | N   | 2               | 60              | 2              | 18              |
|                | %   | 5,3%            | 20,8%           | 5,3%           | 6,3%            |
| Çok            | N   | 17              | 101             | 15             | 104             |
|                | %   | 44,7%           | 35,1%           | 39,5%          | 36,1%           |
| Pek çok        | N   | 18              | 109             | 21             | 165             |
|                | %   | 47,4%           | 37,8%           | 55,3%          | 57,3%           |
| Toplam         | N   | 38              | 288             | 38             | 288             |
|                | %   | 100             | 100             | 100            | 100             |

Tablo 30’da RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin, RAM müdürünün “görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma” becerisine ilişkin “algılarına” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%44,7) ve “pek çok” (%47,4) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise, “orta” (%20,8), “çok” (%35,1) ve “pek çok” (%37,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumda, RAM müdürlerinin (%92,1) tamamına yakınının, rehber öğretmenlerin (%72,9) ise büyük bir çoğunluğunun, RAM müdürlerinin görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma davranışını gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir

RAM müdürü ve rehber öğretmenlerin RAM müdürünün “görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma” becerisine ilişkin “beklentilerine” bakıldığında; RAM müdürü görüşlerinin, “çok” (%39,5) ve “pek çok” (%55,3) seçeneklerinde, rehber öğretmenlerin ise yine çok” (%36,1) ve “pek çok” (%57,3) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, hem RAM müdürlerinin (%94,8) hem de rehber öğretmenlerin (%93,4) tamamına yakınının, RAM müdürünün ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme davranışını göstermelerini bekledikleri söylenebilir. Algı ve beklentilere bir bütün olarak bakıldığında; RAM müdürlerinin algı oranları (%92,1) ile beklenti oranları (%94,8) birbirine yakın iken, rehber öğretmenlerin algı oranlarının %72,9, beklenti oranlarının %93,4 olduğu görülmektedir. Bu durum, Ram müdürlerinin tamamına yakınının, bu davranışa ilişkin olarak, beklentilere uygun davrandıklarını düşündükleri, rehber öğretmenlerin ise, RAM müdürlerinin bu davranışa, gösterdiklerinden daha fazla sahip olmaları gerektiği beklentisi içerisinde oldukları ve RAM müdürlerinin bu davranış gösterme düzeylerinin, rehber öğretmenlerin beklentilerinin gerisinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 31. Rehber Öğretmenlerin RAM Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinin Farklılıkları (Bağımlı Örneklem t-Testi Sonuçları).**

|           | N   | X      | s.s.  | Ort.S.H. | t      | sd  | P   |
|-----------|-----|--------|-------|----------|--------|-----|-----|
| BEKLENEN  | 288 | 104,45 | 13,43 | ,79      | 131,90 | 287 | ,00 |
| ALGILANAN | 288 | 89,74  | 22,82 | 1,34     | 66,73  | 287 |     |

Tabloya göre öğretmenlerin RAM müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılanan durum ve beklentiler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P < .05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında beklenen duruma ilişkin rehber öğretmen görüşlerinin ortalaması 104,45

iken algılanan duruma ilişkin ortalama yaklaşık 90'dır. Bu durumda rehber öğretmenlere göre RAM müdürleri, yönetim becerileri bakımından rehber öğretmenlerin beklentilerini karşılayamamaktadırlar.

**Tablo 32. Rehberlik Ve Araştırma Merkezleri(RAM)Müdürlerinin Kendi Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinin Farklılıkları (Bağımlı Örneklem t-Testi Sonuçları).**

|           | N  | X      | s.s.  | Ort.S.H. | t     | sd | P   |
|-----------|----|--------|-------|----------|-------|----|-----|
| BEKLENEN  | 38 | 103,52 | 11,58 | 1,88     | 55,06 | 37 | ,00 |
| ALGILANAN | 38 | 95,73  | 12,32 | 1,99     | 47,87 | 37 |     |

Tabloya göre RAM yöneticilerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algılanan durum ile beklentiler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P < .05$ ). Ortalama değerlere bakıldığında beklenen duruma ilişkin RAM müdürü görüşlerinin ortalaması 103,52 iken algılanan duruma ilişkin ortalama yaklaşık 96'dır. Bu duruma göre, RAM müdürlerinin yönetim becerileri bakımından, kendilerini beklenen durumun gerisinde gördükleri söylenebilir.

**Tablo 33. Cinsiyet Değişkenine Göre Rehber Öğretmenlerin, RAM Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının T-Testi Sonuçları.**

|           | Cinsiyet | N   | X      | s.s.  | Ort. S.H. | F     | t    | sd     | P   |
|-----------|----------|-----|--------|-------|-----------|-------|------|--------|-----|
| BEKLENEN  | Erkek    | 170 | 104,02 | 15,08 | 1,15      | 12,08 | -,65 | 286    | ,51 |
|           | Kadın    | 118 | 105,07 | 10,65 | ,98       |       | -,69 | 285,90 |     |
| ALGILANAN | Erkek    | 170 | 88,98  | 25,27 | 1,93      | 12,75 | -,68 | 286    | ,49 |
|           | Kadın    | 118 | 90,84  | 18,78 | 1,72      |       | -,71 | 284,62 |     |

Cinsiyet değişkenine göre rehber öğretmenlerin, RAM müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılanan durum ve beklentiler arasında anlamlı fark yoktur ( $P > .05$ ). Bu durumda kadın veya erkek olsun rehber öğretmenlerin RAM müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin hem algıları hem de beklentilerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 34. RAM’da Çalışma Sürelerine Göre Rehber Öğretmenlerin, RAM Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Varyans Analizi Sonuçları.**

|           | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Karelerin Ort. | F   | P   |
|-----------|-------------------|-----------------|-----|----------------|-----|-----|
| BEKLENEN  | Gr.Arası          | 516,50          | 3   | 172,16         | ,95 | ,41 |
|           | Grup İçi          | 51316,90        | 284 | 180,69         |     |     |
|           | Toplam            | 51833,41        | 287 |                |     |     |
| ALGILANAN | Gr.Arası          | 988,43          | 3   | 329,48         | ,63 | ,59 |
|           | Grup İçi          | 148520,07       | 284 | 522,95         |     |     |
|           | Toplam            | 149508,49       | 287 |                |     |     |

Tabloya bakıldığında rehber öğretmenlerin RAM’da çalışma sürelerine göre RAM müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algıladıkları durum ve beklentileri arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ( $P>.05$ ). Bu durum kıdemli veya daha az kıdemli olsunlar rehber öğretmenlerin RAM müdürlerinden benzer yönetim becerileri göstermelerini bekledikleri şekilde yorumlanabilir.

**Tablo 35. Öğrenim Düzeylerine Göre Rehber Öğretmenlerin, RAM Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının t-Testi Sonuçları.**

|           | Öğrenim Düzeyi | N   | X        | s.s.     | Orta. S.H. | F     | t     | sd     | P    |
|-----------|----------------|-----|----------|----------|------------|-------|-------|--------|------|
| BEKLENEN  | Lisans         | 251 | 104,2510 | 13,75197 | ,86802     | 1,974 | -,670 | 286    | ,503 |
|           | Lisansüstü     | 37  | 105,8378 | 11,14678 | 1,83252    |       | -,783 | 53,578 |      |
| ALGILANAN | Lisans         | 251 | 89,1912  | 23,43833 | 1,47941    | 2,864 | 1,076 | 286    | ,283 |
|           | Lisansüstü     | 37  | 93,5135  | 17,92519 | 2,94688    |       | 1,311 | 55,921 |      |

Tabloya göre öğrenim düzeyi değişkenine göre de rehber öğretmen görüşleri bakımından anlamlı fark yoktur ( $P>.05$ ). Bu durum; lisansüstü veya lisans mezunu olsunlar rehber öğretmenlerin RAM müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri açısından benzer düşüncelere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 36. En Son Mezun Olunan Alan (Anabilim Dalı/ Bölüm) Değişkenine Göre Rehber Öğretmenlerin, Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Varyans Analizi Sonuçları.**

|           | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | sd  | Karelerin Ort. | F    | P   |
|-----------|-------------------|-----------------|-----|----------------|------|-----|
| BEKLENEN  | Gr.Arası          | 224,81          | 4   | 56,20          | ,30  | ,87 |
|           | Grup İçi          | 51608,60        | 283 | 182,36         |      |     |
|           | Toplam            | 51833,41        | 287 |                |      |     |
| ALGILANAN | Gr.Arası          | 3950,27         | 4   | 987,56         | 1,92 | ,10 |
|           | Grup İçi          | 145558,22       | 283 | 514,34         |      |     |
|           | Toplam            | 149508,49       | 287 |                |      |     |

En Son Mezun Olunan Alan (Anabilim Dalı/ Bölüm) değişkenine göre rehber öğretmenlerin RAM müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algılanan durum ve beklentileri arasında anlamlı fark yoktur ( $P>.05$ ). Bu durum; hangi bölümden mezun olurlarsa olsunlar rehber öğretmenlerin, Ram müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 37. Cinsiyet Değişkenine Göre RAM Müdürlerinin Kendi Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Mann Whitney U Testi Sonuçları.**

|           | Cinsiyet | N  | Sıralar Ortalaması | Sıralar Toplamı | Z     | U     | P   |
|-----------|----------|----|--------------------|-----------------|-------|-------|-----|
| BEKLENEN  | Erkek    | 32 | 19,34              | 619,00          | -,2   | 91    | ,84 |
|           | Kadın    | 6  | 20,33              | 122,00          |       |       |     |
|           | Toplam   | 38 |                    |                 |       |       |     |
| ALGILANAN | Erkek    | 32 | 20,86              | 667,50          | -1,74 | 52,50 | ,08 |
|           | Kadın    | 6  | 12,25              | 73,50           |       |       |     |
|           | Toplam   | 38 |                    |                 |       |       |     |

Cinsiyet değişkenine göre RAM müdürlerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algılanan durum ve beklentiler arasında anlamlı fark yoktur ( $P>.05$ ). Bu durum; kadın veya erkek olsun Ram müdürlerinin, kendi yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 38. RAM’da Çalışma Sürelerine Göre RAM Müdürlerinin, Kendi Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Kruskal Wallis Testi Sonuçları.**

|           | Çalışma Süresi | N  | Sıralar Ortalaması | Ki <sup>2</sup> | sd | P   |
|-----------|----------------|----|--------------------|-----------------|----|-----|
| BEKLENEN  | 1-5            | 13 | 16,96              | 3,68            | 2  | ,15 |
|           | 6-10           | 13 | 17,35              |                 |    |     |
|           | 11+            | 12 | 24,58              |                 |    |     |
|           | Toplam         | 38 |                    |                 |    |     |
| ALGILANAN | 1-5            | 13 | 14,42              | 8,70            | 2  | ,01 |
|           | 6-10           | 13 | 17,58              |                 |    |     |
|           | 11+            | 12 | 27,08              |                 |    |     |
|           | Toplam         | 38 |                    |                 |    |     |

Tabloya bakıldığında RAM’da çalışma sürelerine göre RAM müdürlerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algıladıkları durumları arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür ( $P>.05$ ). Bu durum kıdemli veya daha az kıdemli olsunlar Ram müdürlerin kendilerine ilişkin algıları bakımından benzer oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ancak çalışma sürelerine göre RAM müdürü görüşleri beklenti bakımından farklılaşmaktadır ( $P<.05$ ). Sıralar ortalamalarına bakıldığında kıdem arttıkça beklenti puanlarına ilişkin ortalamaların da yükseldiği görülmektedir. Bu durum ise; yöneticilerin deneyim kazandıkça kendi yönetim becerilerine ilişkin farkındalıklarının arttığı ve daha yüksek bir beklenti içine girdikleri şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 39. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre RAM Müdürlerinin Kendi Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Mann Whitney U Testi Sonuçları.**

|           | Öğrenim Düzeyi | N  | Sıralar Ortalaması | Sıralar Toplamı | Z    | U      | P   |
|-----------|----------------|----|--------------------|-----------------|------|--------|-----|
| BEKLENEN  | Lisans         | 31 | 19,66              | 609,50          | -,18 | 103,50 | ,85 |
|           | Lisansüstü     | 7  | 18,79              | 131,50          |      |        |     |
|           | Toplam         | 38 |                    |                 |      |        |     |
| ALGILANAN | Lisans         | 31 | 18,37              | 569,50          | 1,31 | 73,50  | ,18 |
|           | Lisansüstü     | 7  | 24,50              | 171,50          |      |        |     |
|           | Toplam         | 38 |                    |                 |      |        |     |

Tabloya göre öğrenim düzeyi değişkenine göre RAM müdürü görüşleri bakımından anlamlı fark yoktur ( $P>.05$ ). Bu durum; hem lisansüstü hem de lisans mezunu Ram müdürlerinin, kendi yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri açısından, benzer düşüncelere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 40. En Son Mezun Olunan Alan (Anabilim Dalı/ Bölüm) Değişkenine Göre RAM Müdürlerinin, Kendi Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentilerinde Fark Olup Olmadığının Kruskal Wallis Testi Sonuçları.**

|           | Mezun Olunan Alan     | N  | Sıralar Ort. | Ki <sup>2</sup> | sd | P   |
|-----------|-----------------------|----|--------------|-----------------|----|-----|
| BEKLENEN  | PDR                   | 18 | 20,56        | 2,22            | 4  | ,69 |
|           | EPH                   | 7  | 17,93        |                 |    |     |
|           | Psikoloji             | 1  | 33,50        |                 |    |     |
|           | Diğer Eğitim Alanları | 11 | 17,73        |                 |    |     |
|           | Diğer                 | 1  | 17,00        |                 |    |     |
|           | Toplam                | 38 |              |                 |    |     |
| ALGILANAN | PDR                   | 18 | 16,78        | 2,61            | 4  | ,62 |
|           | EPH                   | 7  | 22,00        |                 |    |     |
|           | Psikoloji             | 1  | 25,00        |                 |    |     |
|           | Diğer Eğitim Alanları | 11 | 21,00        |                 |    |     |
|           | Diğer                 | 1  | 29,00        |                 |    |     |
|           | Toplam                | 38 |              |                 |    |     |

En Son Mezun Olunan Alan (Anabilim Dalı/ Bölüm) değişkenine göre RAM müdürlerinin kendi yönetim becerilerine ilişkin algılanan durumları ve beklentileri arasında anlamlı fark yoktur ( $P>.05$ ). Bu durum, hangi bölümden mezun olurlarsa olsunlar, RAM müdürlerinin, kendi yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentilerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlar verilerek, sonuçlara dayalı sunulabilecek önerilere yer verilmiştir.

### **Sonuçlar.**

Kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin büyük bir çoğunluğu ve rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler

İş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürleri ve rehber öğretmenlerin tamamına yakını, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler

Yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme becerisine ilişkin olarak RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Adil yargılarda bulunma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğerlerinin ne söylediğini rahatça anlama becerisine ilişkin olarak; , Ram müdürlerinin tamamına yakını rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

İyi bir dinleyici olma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.



Güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürleri ve rehber öğretmenlerin tamamına yakını RAM müdürlerinin bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Tutarlı, mutlu ve doyumlu olma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Sorunlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Liderlik ihtiyacını karşılama becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Esnek ve kontrollü olma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürleri ve rehber öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimde açık olma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler

Daha önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, belirleme, analiz etme ve çözme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansını değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisine ilişkin olarak; Ram müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimle göre davranma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Sorun olduğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise yarısından fazlası, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme becerisine ilişkin olarak; RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma becerisine ilişkin olarak; , RAM müdürlerinin tamamına yakını, rehber öğretmenlerin ise büyük bir çoğunluğu, RAM müdürlerinin, bu beceriyi çok ve pek çok düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Hem RAM müdürlerine hem de rehber öğretmenlere göre; RAM müdürleri, yönetim becerileri bakımından beklentilerin gerisindedirler.

Yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentiler bakımından kadınlar ve erkekler benzer düşüncelere sahiptirler. Cinsiyet algı ve beklentileri değiştiren bir etken olarak görülmemiştir.

Lisansüstü eğitim, yönetim becerilerine ilişkin olarak rehber öğretmen ve RAM müdürlerinin algı ve beklentilerine ilişkin bir değişiklik yaratmamaktadır.

Mezun olunan bölüm, yönetim becerilerine ilişkin olarak rehber öğretmen ve RAM müdürlerinin algı ve beklentilerine ilişkin bir değişiklik yaratmamaktadır.

Yönetim becerilerine ilişkin, rehber öğretmenlerin algı ve beklentileri benzer iken RAM müdürleri, deneyim kazandıkça, etkin yönetim becerilerine ilişkin olarak daha fazla performans sergilemeleri gerektiğini düşünmektedirler.

RAM'larda çalışan kadın veya erkek rehber öğretmenler, hangi kıdemde, hangi alandan mezun ve hangi eğitim düzeyinde olurlarsa olsunlar, RAM müdürlerinden daha etkin yönetici becerileri göstermelerini beklemekte ve daha iyi yönetilmek istemektedirler. Başta daha kıdemliler olmak üzere, RAM müdürleri de yönetim becerileri bakımından bu gün buldukları düzeyin daha üstünde yönetim becerilerine sahip olmak istemektedirler.

## **Öneriler.**

1. Araştırma bulgularından yola çıkılarak, RAM müdürlerine yönelik olarak; rehber öğretmenlerin, RAM müdürlerinden üst düzeyde göstermelerini bekledikleri ancak RAM müdürlerinin bu beklentileri karşılayamayıp düşük düzeyde gösterdikleri “yönetici becerileri” konusunda hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.
2. RAM müdürleri, etkin yönetim becerileri göstermek için beraber çalıştıkları rehber öğretmenlerin, yönetim becerilerine ilişkin beklentilerini bilmeli ve yönetim etkinliklerinde bu beklentileri göz önüne bulundurmalarıdır.
3. RAM müdürlerinin, etkin yönetim becerilerini geliştirecek lisansüstü ve mesleki eğitim programlarına katılımları sağlanmalıdır.
4. RAM müdürleri, yönetim becerilerini etkileyen, sürdürülen iş ve işlemlerle ilgili süreçlerdeki değişiklikler konusunda, görev yaptıkları rehber öğretmenleri belli aralıklarla bilgilendirmelidirler.
5. RAM müdürlerinin yönetsel süreçlerde göstermekte oldukları yönetim becerilerini etkileyen, kurumsal iş ortamı ve koşullarının RAM müdürleri üzerinde oluşturduğu etkiler ile RAM müdürlerinin, adil yargılarda bulunma, düşüncelerini açıkça ifade edebilme, sorunlara etkin çözümler üretebilme, kendisini başkasının yerine koyabilme gibi yönetsel becerileri göstermelerinde etkisi bulunan faktörler ve RAM müdürlerinin bahsedilen bu yönetsel becerileri beklenen düzeyde göstermemelerinin nedenleri araştırılmalıdır.
6. MEB’ e bağlı farklı tür ve kademelerdeki eğitim kurumlarının yöneticileri için de benzer araştırmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (1998), *Okul Yöneticiliği*, 4.Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- AKAR, Ahmet (2006)*İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım(2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- AYDIN, Mustafa (1992), *Eğitim Yönetimi*, 3. Baskı, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 1. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhul Baltaş (2008), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1975), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma”,  
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/496/5881.pdf>  
03.11.2009
- BURSALIOĞLU, Ziya (1991), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 8.Baskı, Pegem Yayınları. Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2005), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, 8. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şeref., E. Kılıç, Ö.Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CAN, Halil (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.

- ÇELİK, Vehbi (2005), “ Liderlik”, Editör: ÖZDEN, Y., *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, Pegem A, s. 187–215.
- ÇUBUKÇU Zühal ve İsmail Döndar (2003) “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”, *Milli Eğitim*, Kış 2003, Sayı:157, s. 226–236.
- DÖKMEN, Üstün (2008), *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 38. Baskı. Sistem Yayınları. İstanbul.
- DÖNMEZ, Burhanettin (2002), “Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl: 8, Sayı: 29, s.27-45.
- DÜNDAR, Didem(2007) *Eğitim Yöneticisi Olan Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EFİL, İsmail (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Vipaş Yayınları, Bursa.
- ERDOĞAN, İrfan (2008), *Eğitim ve Okul Yönetimi*, 6. Baskı, Alfa Yayınları. İstanbul.
- EREN, Erdal (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2009), *Hizmetkâr Liderlik*, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- [http://orgm.meb.gov.tr/Istatistikler/2008–2009\\_GENEL\\_SONUC.pdf](http://orgm.meb.gov.tr/Istatistikler/2008–2009_GENEL_SONUC.pdf),13.04.2009
- ILGAR, Lütfü (2000), *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KARASAR, Niyazi (1991), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 4. Baskı, Sanem Yayınları, Ankara.
- KARSLI, Mehmet Durdu (2006), *Etkili Okul Yöneticiliği*, 1. Baskı, Morpa Yayınları,

İstanbul.

KASIM, Ahmet (2008), *Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYA, Ahmet (2000), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KESKİNKILIÇ, Kadir, H. Dilaver, N. Can, M. Sarıtaş, A. Helvacı, B. Keskinliç, F. Yücel (2007), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

KÖSTERELİOĞLU, Meltem Akın (2007), *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KÜÇÜKALİ, Rıdvan (2001), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, 2001.

MEB Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, 2006.

ÖZDEMİR, Servet., T. Çalık, B. Dönmez, F. Sezgin, H. Şirin, T. Kurt (2007), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

SADIKOĞLU, Pınar (2007), *Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SCHEMEL, Robert (1997), *Yönetim Eğitimi Alıştırmaları*, Çev., Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara

ŞAHİN, Ahmet (2007), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek



Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞEKERCİ, Murat (2006), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Adnan Çelik (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

SÜMER, Koray (2007), *İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAYMAZ, A. Haydar (2009), *Okul Yönetimi*, 9. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.

TORTOP, Nuri (1990), *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*, 1.Baskı, TODAİE Yayınları, Ankara.

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx>, 15.09.2009

UYGUR, Akyay (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

VATAN, Fahriye(1996)*Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

VURAL, Özgül (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

YARBA, Mehmet Muhsin (2003), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2004), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

YETİM, Azmi (1992), “Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri” , *Eğitim Dergisi*, Yıl 1, Sayı 2, s. 74–78.

## **EKLER**

### **EK- 1: Rehber Öğretmen Formu**

**Sayın Rehber Öğretmen,**

Bu Anketin amacı, Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde(RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri(RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri belirlemektir.

Anket sonuçları bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle, bilgi formunda isim belirtmenize gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşması, maddeleri gerçek durumu yansıtacak biçimde içtenlikle yanıtlamanıza bağlı olacaktır. Ankette cevaplamanızı istediğimiz üç bölüm bulunmaktadır.

#### **1. Kişisel Bilgi Formu**

#### **2. Gösterilmesi Gereken İdeal Durum ( A Formu )**

#### **3. Gösterilmekte Olan Durum (B Formu )**

Lütfen üç bölümden oluşan anketi, tüm maddeleri okuyarak, açıklamalara uygun biçimde işaretleyiniz.

Zamanınızı ayırdığınız ve çalışmaya katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Hasan TOPAL

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

**İLETİŞİM ADRESİ:**

Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü

OSMANİYE

Tlf : 0 328 814 23 83

## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

### YÖNERGE:

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular verilmiştir. Her soru için durumunuza uygun bulduğunuz seçeneğin karşısındaki parantezi işaretleyiniz.

#### 1. Cinsiyetiniz:

Erkek  Kadın

#### 2. Rehberlik ve Araştırma Merkezinde

çalışma süreniz:

1-5 yıl  
 6- 10 yıl  
 11 yıl ve üstü

#### 3. Öğrenim düzeyiniz

Lisans  Lisansüstü

#### 4. En son mezun olduğunuz alan (Anabilim dalı/ Bölüm)

Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik  
 Eğitimde Psikolojik Hizmetler  
 Psikoloji Bölümü  
 Eğitim bilimlerinin diğer alanları (Yönetim, Program, Ölçme..vd.)  
 Diğer

## ÖĞRETMEN A FORMU (Gösterilmesi Gereken İdeal Durum)

Açıklama: Aşağıda bir Rehberlik ve Araştırma Merkezi(RAM) Müdüründe bulunması gereken 30 yönetici becerisi sıralanmıştır. Sizden istenen bir RAM müdürünüzün sıralanan bu becerileri NE KADAR GÖSTERMESİ GEREKTİĞİNİ, hiç, az, orta, çok, pek çok seçeneklerinden birini seçerek değerlendirmenizdir.

Her bir soruyu, sonuna NE KADAR GÖSTERMELİDİR cümlesini ekleyerek okuyunuz. Sorular bilgisayar ortamında değerlendirileceğinden ankete ismi yazmanız gerekmemektedir. Lütfen her soruyu cevaplayınız.

| BECERİLER   | Hiç<br>(0) | Az<br>(1) | Orta<br>(2) | Çok<br>(3) | PekÇok<br>(4) |
|---|------------|-----------|-------------|------------|---------------|
| 1. RAM müdürü kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 2. RAM müdürü iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygın davranma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 3. RAM müdürü yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 4. RAM müdürü adil yargılarda bulunma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 5. RAM müdürü düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğerlerinin ne söylediğini rahatça anlama becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 6. RAM müdürü iyi bir dinleyici olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 7. RAM müdürü güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 8. RAM müdürü her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 9. RAM müdürü tutarlı, mutlu ve doyumlu olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 10. RAM müdürü kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisini | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 11. RAM müdürü soranlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 12. RAM müdürü liderlik ihtiyacını karşılama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 13. RAM müdürü esnek ve kontrollü olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 14. RAM müdürü karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma becerisini                           | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 15. RAM müdürü sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirim açık olma becerisini                         | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |

- |  |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 16. RAM müdürü daim önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme becerisini | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. RAM müdürü etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. RAM müdürü olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, analiz etme ve çözme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. RAM müdürü yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20. RAM müdürü ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. RAM müdürü gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme becerisini                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. RAM müdürü bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23. RAM müdürü çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24. RAM müdürü değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25. RAM müdürü hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26. RAM müdürü diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimlere göre davranma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27. RAM müdürü sorun okluğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28. RAM müdürü kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29. RAM müdürü ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30. RAM müdürü görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## ÖĞRETMEN B FORMU (Gösterilmekte Olan)

Açıklama: Aşağıda bir Rehberlik ve Araştırma Merkezi(RAM) Müdüründe bulunması gereken 30 yönetici becerisi sıralanmıştır. Sizden istenen bir RAM Müdürünüzün sıralanan bu becerileri NE KADAR GÖSTERMEKTE OLDUĞUNU, hiç, az, orta, çok, pek çok seçeneklerinden birini seçerek değerlendirmenizdir.

Her bir soruyu, sonuna NE KADAR GÖSTERMEKTEDİR cümlesini ekleyerek okuyunuz. Sorular bilgisayar ortamında değerlendirileceğinden ankete ismi yazmanız gerekmemektedir. Lütfen her soruyu cevaplayınız.

| BECERİLER   | Hiç<br>(0) | Az<br>(1) | Orta<br>(2) | Çok<br>(3) | Pek<br>Çok<br>(4) |
|---|------------|-----------|-------------|------------|-------------------|
| 1. RAM müdürü kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 2. RAM müdürü iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygın davranma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 3. RAM müdürü yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 4. RAM müdürü adil yargılarda bulunma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 5. RAM müdürü düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğerlerinin ne söylediğim rahatça anlama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 6. RAM müdürü iyi bir dinleyici olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 7. RAM müdürü güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 8. RAM müdürü her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 9. RAM müdürü tutarlı, mutlu ve doyumlu olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 10. RAM müdürü kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisini | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 11. RAM müdürü soranlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 12. RAM müdürü liderlik ihtiyacını karşılama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 13. RAM müdürü esnek ve kontrollü olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 14. RAM müdürü karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma becerisini                           | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 15. RAM müdürü sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirimine açık olma becerisini                      | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |

|  |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 16. RAM müdürü daim önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme becerisini | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. RAM müdürü etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. RAM müdürü olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, analiz etme ve çözme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. RAM müdürü yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20. RAM müdürü ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. RAM müdürü gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme becerisini                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. RAM müdürü bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23. RAM müdürü çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24. RAM müdürü değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25. RAM müdürü hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26. RAM müdürü diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimlere göre davranma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27. RAM müdürü sorun okluğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28. RAM müdürü kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29. RAM müdürü ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30. RAM müdürü görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## **EK- 2: RAM Müdürü Formu**

### **Sayın RAM Müdürü,**

Bu Anketin amacı, Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan RAM müdürlerinin Rehberlik ve Araştırma Merkezleri(RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri belirlemektir.

Anket sonuçları bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu nedenle, bilgi formunda isim belirtmenize gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşması, maddeleri gerçek durumu yansıtacak biçimde içtenlikle yanıtlamanıza bağlı olacaktır. Ankette cevaplamanızı istediğimiz üç bölüm bulunmaktadır.

#### **1. Kişisel Bilgi Formu**

#### **2. Gösterilmesi Gereken İdeal Durum ( A Formu )**

#### **3. Gösterilmekte Olan Durum (B Formu )**

Lütfen üç bölümden oluşan anketi, tüm maddeleri okuyarak, açıklamalara uygun biçimde işaretleyiniz.

Zamanınızı ayırdığınız ve çalışmaya katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Hasan TOPAL

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

İLETİŞİM ADRESİ:

Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü  
OSMANİYE

Tlf : 0 328 814 23 83



## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

### YÖNERGE

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular verilmiştir. Her soru için durumunuza uygun bulduğunuz seçeneğin karşısındaki parantezi işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

( ) Erkek ( ) Kadın

2. Rehberlik ve Araştırma Merkezinde

Müdür olarak çalışma süreniz:

( ) 1-5 yıl  
( ) 6- 10 yıl  
( ) 11 yıl ve üstü

3. Öğrenim düzeyiniz

( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4. En son mezun olduğunuz alan (Anabilim dalı/ Bölüm)

( ) Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik  
( ) Eğitimde Psikolojik Hizmetler  
( ) Psikoloji Bölümü  
( ) Eğitim bilimlerinin diğer alanları (Yönetim, Program, Ölçme..vd.)  
( ) Diğer

## MÜDÜR A FORMU (Gösterilmesi Gereken İdeal Durum)

Açıklama: Aşağıda bir RAM Müdüründe bulunması gereken 30 yönetici becerisi sıralanmıştır. Sizden istenen bir RAM Müdürü olarak sıralanan bu becerileri NE KADAR GÖSTERMENİZ GEREKTİĞİNİ, hiç, az, orta, çok, pek çok seçeneklerinden birini seçerek değerlendirmenizdir.

Her bir soruyu, sonuna NE KADAR GÖSTERMELİDİR cümlesini ekleyerek okuyunuz. Sorular bilgisayar ortamında değerlendirileceğinden ankete ismi yazmanız gerekmemektedir. Lütfen her soruyu cevaplayınız.

| BECERİLER   | Hiç<br>(0) | Az<br>(1) | Orta<br>(2) | Çok<br>(3) | PekÇok<br>(4) |
|---|------------|-----------|-------------|------------|---------------|
| 1. RAM müdürü kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 2. RAM müdürü iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygın davranma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 3. RAM müdürü yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 4. RAM müdürü adil yargılarda bulunma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 5. RAM müdürü düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğerlerinin ne söylediğini rahatça anlama becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 6. RAM müdürü iyi bir dinleyici olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 7. RAM müdürü güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 8. RAM müdürü her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 9. RAM müdürü tutarlı, mutlu ve doyumlu olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 10. RAM müdürü kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisini | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 11. RAM müdürü soranlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 12. RAM müdürü liderlik ihtiyacını karşılama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 13. RAM müdürü esnek ve kontrollü olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 14. RAM müdürü karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma becerisini                           | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |
| 15. RAM müdürü sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirim açık olma becerisini                         | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )           |

- |  |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 16. RAM müdürü daim önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme becerisini | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. RAM müdürü etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. RAM müdürü olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, analiz etme ve çözme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. RAM müdürü yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20. RAM müdürü ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. RAM müdürü gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme becerisini                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. RAM müdürü bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23. RAM müdürü çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24. RAM müdürü değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25. RAM müdürü hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26. RAM müdürü diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimlere göre davranma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27. RAM müdürü sorun okluğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28. RAM müdürü kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29. RAM müdürü ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30. RAM müdürü görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## MÜDÜR B FORMU (Gösterilmekte Olan)

Açıklama: Aşağıda bir Rehberlik ve Araştırma Merkezi(RAM) Müdüründe bulunması gereken 30 yönetici becerisi sıralanmıştır. Sizden istenen bir RAM Müdürü olarak sıralanan bu becerileri **NE KADAR GÖSTERMEKTE OLDUĞUNUZU**, hiç, az, orta, çok, pek çok seçeneklerinden birini seçerek değerlendirmenizdir

Her bir soruyu, sonuna NE KADAR GÖSTERMEKTEYİM cümlesini ekleyerek okuyunuz. Sorular bilgisayar ortamında değerlendirileceğinden ankete ismi yazmanız gerekmemektedir. Lütfen her soruyu cevaplayınız.

| BECERİLER   | Hiç<br>(0) | Az<br>(1) | Orta<br>(2) | Çok<br>(3) | Pek<br>Çok<br>(4) |
|---|------------|-----------|-------------|------------|-------------------|
| 1. RAM müdürü kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 2. RAM müdürü iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygın davranma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 3. RAM müdürü yeni işler alma, sonuna kadar sorumluluğu taşıma ve işleri zamanında bitirme becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 4. RAM müdürü adil yargılarda bulunma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 5. RAM müdürü düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve diğerlerinin ne söylediğim rahatça anlama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 6. RAM müdürü iyi bir dinleyici olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 7. RAM müdürü güvenilir, dürüst nazik ve saygılı olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 8. RAM müdürü her durumda kendilerini ifade edebilme ve girişken olma becerisini  | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 9. RAM müdürü tutarlı, mutlu ve doyumlu olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 10. RAM müdürü kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme becerisini | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 11. RAM müdürü soranlar ve engeller ortaya çıktığında işi yarıda bırakmama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 12. RAM müdürü liderlik ihtiyacını karşılama becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 13. RAM müdürü esnek ve kontrollü olma becerisini   | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 14. RAM müdürü karmaşık, belirsiz ve değişken iş koşullarına ve fırsatlarına uyum sağlama, sürekli aynı performans düzeyini koruma becerisini                           | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |
| 15. RAM müdürü sürekli olarak kendini değerlendirme ve eksik olduğu yönlerini geliştirmeye çalışma bu konuda geri bildirim açık olma becerisini                         | ( )        | ( )       | ( )         | ( )        | ( )               |

- |  |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 16. RAM müdürü daim önce yaptığı hataları tekrar etmeme, geçmiş deneyimlerden ders alarak performanslarını düzeltmeye çalışma, kişisel gelişmeleri için sorumluluk üstlenme becerisini | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. RAM müdürü etkin çalışabilmek için gerekli yapı ve kontrol sistemlerini oluşturma ve kullanma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. RAM müdürü olası adımların etkilerini ve sorunlarını bulma, analiz etme ve çözme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. RAM müdürü yapılan işlerin sonuçlarını alır almaz değerlendirme becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20. RAM müdürü ayrıntılara bakarak durumun önemini belirleme kısa ve uzun dönemdeki etkilerini tahmin etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. RAM müdürü gerçekçi bir perspektifle planlar yapma, kaynak sağlama ve etkin bir biçimde kullanma, performansı değerlendirecek ölçütleri geliştirebilme becerisini                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. RAM müdürü bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23. RAM müdürü çok riskli ve belirsiz bir durumla gelişme sağlanabilecek şekilde küçük parçalara ayırarak uğraşma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24. RAM müdürü değişik statülerde olan, kendi bölümlerinin içinde ve dışında çalışan insanlarla iyi ilişkiler kurma becerisini   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25. RAM müdürü hassas iş konularına olan tepkileri konusunda fikirlerini açıkça ifade etme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26. RAM müdürü diğer insanların işleriyle ilgili dürüst değerlendirmelerini almaya ve bu geri bildirimlere göre davranma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27. RAM müdürü sorun okluğunda kaçma yerine, etkin çözümler üretme ve tüm tarafların kazanacağı, kaybedenin olmadığı bir çözüm bulma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28. RAM müdürü kendisini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini, neler düşündüğünü anlamaya çalışma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29. RAM müdürü ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30. RAM müdürü görevleri önemlerine göre sıralandırma ve önemlerine göre zamanı etkin bir şekilde kullanma becerisini  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

EK - 3

T.C.  
**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 135 / 1096  
Konu : Araştırma İzni

28.../04/2009

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi : a) 06.04.2009 tarih ve B.30.2.SAÜ.0.41.72.00.771.01/341 sayılı yazı  
b) 28.02.2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya Konulan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hasan TOPAL'ın "Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin ve Rehberlik Araştırma Merkezleri Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri" konulu araştırmasında kullanılacak veri toplama araçlarının ek listede belirtilen illerde bulunan Rehberlik Araştırma Merkezlerinde görevli Yönetici ve Rehber Öğretmenlere uygulama izni talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (5 sayfa - 60 sorudan oluşan) veri toplama araçlarının, Rehberlik Araştırma Merkezlerinde görevli Yönetici ve Rehber Öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

İlgi (b) Yönergenin 5. Maddesinin (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Halil Rahman AÇAR  
Bakan a.  
Daire Başkanı

EK :

- 1- Veri Toplama Aracı (1 Adet-5 Sayfa)
- 2- Rehberlik Araştırma Merkezi Listesi (1 Adet-1 Sayfa)

**ASLININ AYNIDIR**



GMK Bulvarı No:109  
06570 Maltepe/ANKARA  
Tel : 0 312 230 36 44

EDİTİM

EGİTİM  
%100



## ÖZGEÇMİŞ

Hasan TOPAL 1972 yılında Adana’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Adana’da tamamladı. 1994 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalında lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl Sakarya İli Ali Dilmen Lisesi’nde rehber öğretmen olarak göreve başladı. 1994–1999 yılları arasında Sakarya Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü’nde rehber öğretmen ve yönetici olarak görev yaptı. 1999–2000 Eğitim- Öğretim yılında atandığı Osmaniye İli Ülkü İlköğretim Okulu’nda 2003 yılına kadar rehber öğretmen olarak görev yaptı.

2003 yılında Osmaniye Rehberlik ve Araştırma Merkezi’ne müdür olarak atandı. Halen bu görevini sürdürmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.