

REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZLERİNDE (RAM) GÖREV YAPAN REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZLERİ (RAM) MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK BECERİLERİ İLE BAZI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Vahdettin YAŞAR*

Özet

Bu araştırma, Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin yöneticilik becerileri ile bazı yöneticilik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın evrenini, Türkiye genelindeki rehberlik araştırma ve merkezleri oluşturmaktadır. Türkiye'deki RAM'ların sayısının çok olmasından dolayı evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada, kasıtlı örnekleme yoluyla belirlenen İstanbul ilindeki 26 RAM müdürünün görüşü alınmıştır. Araştırma, tarama türünde bir araştırma olup ilgili literatür, yasa, yönetmelikler ve belgeler taranmış, daha sonra veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. RAM müdürlerinin algı ve beklenti düzeylerinin belirlenmesinde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 11.5 programı kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna 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.

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 Sözcükler: RAM yöneticiliği, eğitim yönetimi, yönetim becerileri

Giriş

Yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, 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).

* İstanbul-Avcılar Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

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).

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. 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 Gazalî'nin, yönetim ve yöneticilere ilişkin değerli fikirleri olduğu anlaşılmaktadır. Devlet başkanlarının doğuştan ve sonradan kazanmış olması gereken yetenek ve nitelikleri belirten Gazalî, bilim ve eylemi yöneticiliğin iki koşulu olarak görmüştür. Ayrıca devlet yönetiminde adaletin önemini belirtmiş ve bunu sağlamanın yollarını göstermiştir. Gazalî 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 ileticilere 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 (Bursalıoğlu, 2005:3-4).

Yönetim uygulamalarının 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 sayıtlara dayanmaktadır. Dolayısıyla yönetsel davranışların da önemli ölçüde insana olan bakış açıları tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz (Erdoğan, 2008:11).

Yönetim bilimi genellikle, üç ana döneme ayrılarak incelenir. Değişik bilim ve uygulama alanlarında yazarların, örgüt ve yönetim konularıyla ilgilenmesi sonucu ortaya çıkan çeşitli düşünce okullarından, yönetimde vurguladıkları alan ve ele aldıkları konular bakımından benzer olanları gruplayan bu üç ana dönemden genellikle yaklaşımlar diye söz edilmektedir. Bir bakıma; birbirini tamamlayarak, yönetim bilimini zenginleştiren, bugünkü olgunluğa ulaştıran ve eğitim yönetimini büyük ölçüde etkileyen bu yaklaşımlar, genel olarak:

◆ Vahdettin Yaşar

1. Yapıya ağırlık veren geleneksel ya da klasik yaklaşımlar,
2. İnsana ve yönetimin çevresiyle etkileşimine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yaklaşımlar,
3. Örgütü bir sistem olarak gören, örgütsel ya da sistemci yaklaşımlar (Küçükali, 2001:9-10).

Bilimsel yönetim düşünce 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 çalışılmaktadır. Bu sorular; (1) Verimlilik nasıl artırılabilir? Ve (2) iş görenler nasıl güdülen-dirilebilir? Bu düşünce sistemine göre soruların cevabı "özendirici ödeme sistemidir (Ayдын,1992: 102).

Yönetim biliminin öncülerinden bir diğeri de M. Weber'dir. İdeal Örgüt yapısını kavramlaştırmaya çalışan Weber (1864–1920) altı temel boyuta sahip olan bürokrasi modelini geliştirmiştir. Weber 'e göre iş görenler arasında bölümleşme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar, iş görenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi örgütü oluşturan temellerdir. Weber ayrıca yetki kavramı üzerinde de durmuş ve geleneksel, rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç tip yetkiden bahsetmiştir (Erdoğan, 2008: 17–18).

Weber, insandan daha çok beklenen davranışın rasyonellik olduğunu ve düzenli çabalarda rasyonellik sağlayacak en iyi aracın da, bürokrasi kabul edildiğini ileri sürmüştür. Teklif ettiği ideal tip bürokrasi beş öğeden meydana gelir: Hiyerarşik bir yapı, görevsel uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar, davranış kuralları (Bursalioğlu, 2005:20–21).

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 görülmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo'dur. Mayo, insan ilişkileri yaklaşımının da öncüsü olarak bilinmektedir.

2. Dünya Savaşından 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 çerçeveye kurmak amaçındadır. 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 bütünlüğüne sahip bir topluluğudur (Bursalioğlu,2005:57).

Yönetim süreçleri, temelde karar süreçleridir (Bursalıoğlu,1991:81). Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme yönetim sisteminin belli başlı süreçleridir. 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 örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 1992:124).

Yönetim süreçlerinin son aşaması değerlendirmedir. Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Örgütün, programın, planlamanın ve etkinliklerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır. Değerlendirme, tüm yönetim sürecinin önemli, ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir.

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 tümü olarak tanımlanabilir (Ilgar, 2000:35).

Yönetici ile ilgili olarak ise, farklı kaynaklara bakıldığında değişik 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).

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).

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.

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

◆ Vahdettin Yaşar

- ✓ Kendine güvenmek
- ✓ Yerinde kararlar alabilmek
- ✓ Yetkisini kullanabilmek
- ✓ Sorumluluk duygusuna sahip olmak
- ✓ İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıda belirtilen özelliklere sahip olanların da yönetici olmayacağını 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 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.

Yapılan başka bir çalışmada da Kaya (2000)'nin Gürsel (1997)'den aktardığına göre, bir yöneticide bulunmaması gereken kusurlar şunlardır: Taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku, ileriye görememedir.

Eğitim yönetimi ise insan davranışlarında istenen değişikliği sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. 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 (Açıkalm, 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 olduğundan 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.

◆ Vahdettin Yaşar

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

Bir yöneticinin işini ve insanları yönetirken ihtiyaç duyduğu beceriler; kavramsal beceriler, İnsanlar arası ilişki becerileri ve teknik beceriler olmak üzere üç ana başlık arasında toplanabilir(Barutçugil, 2006:157).

Teknik beceriler

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 için 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).

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).

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.

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.

Kavramsal Beceriler

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, 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).

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.

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 ilişkileri 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.

Rehberlik ve Araştırma Merkezleri Müdürlerinin Yönetim Becerileri

Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) : Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitsel değerlendirme, tanılama, izleme ve yönlendirme hizmetlerini yürüterek birey için en az sınırlandırılmış eğitim ortamını öneren, birey ve ailesine destek eğitim ile rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri sunan Milli Eğitim Bakanlığı bağlı kurumlardır(Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği, 2001).

Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) Yöneticisi: RAM'ın hedeflerine ulaşması için var olan olanakları bir araya getirme örgütsel işleyişi, bağlı olduğu yasa ve yönetmeliklere göre sağlama yetki ve sorumluluğunda olan kişidir.

2006 yılında 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 değişmiş, 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 bireyler ve aileleriyle iletişim kurarlar, görevli olduğu RAM'ın sorumluluk bölgesinde bulunan resmi ve özel 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.

Rehberlik ve Araştırma Merkezlerini yöneten RAM müdürlerinin de, diğer yöneticiler gibi teknik, insani (sosyal) ve kavramsal becerilere sahip olmaları gerekir. Bununla birlikte yöneticisi oldukları RAM'ın sürdürdüğü genel iş ve işlemlerle ilgili olarak başka yönetici becerilerini de gösterme zorunlulukları bulunmaktadır.

Kurumsal 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 psikolojik danışmanları (rehber öğretmenleri), psikologları, özel eğitim öğretmenlerini ve diğer çalışan personeli, etkileyip, kurum 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 örgütleyebilmelidir. 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 değişime 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 aşılmalıdır. Sorumluluk almaktan kaçınmamalıdır. Yönetici yaklaşılabılır olmalıdır, personeliyle arasında uçurum olmamalıdır. Aşırı kuralcı olmamalı, inisiyatif kullanabilmelidir. Liderlik özelliklerine sahip dürüst, güvenilir bir kişiliği olmalıdır. Cesur ve atılgan olmalıdır. İleriye görebilmelidir. Yaratıcılık özelliklerine ve problem çözüme 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.

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

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) görev yapan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin kendi yönetim becerileri ile bazı yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerini saptamaktır. Bu amaçla şu sorulara cevap aranmıştır.

1.RAM müdürlerinin yöneticilik becerileri yaşa, cinsiyete, yöneticilik durumuna(asil, vekil olma), çalışma sürelerine, öğrenim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

2.RAM müdürlerinin en belirgin yönetici davranışları nelerdir?

3.RAM müdürlerinin karşılaştığı problem alanları nelerdir?

Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ve anketi kullanılmıştır. Bu ölçek, Rıdvan Küçükali (2000)'nin, R.Schamel (1997) tarafından geliştirilen, yöneticilik becerileri ölçeğinden uyarlanarak elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek üç kısımdan oluşmaktadır.

- ✓ Yöneticilere ait kişisel bilgilerin değerlendirildiği,
- ✓ Yöneticilik bilgisi ve kendi kurumunun işleyişi ile ilgili açıklamaları içeren bölüm,
- ✓ Eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili görüş ve önerilerin alındığı bölümdür.

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından doğrudan örneklem olarak seçilen Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüklerine internet ortamında gönderilmiş ve aynı yolla toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek, Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüklerine (RAM) uygulandıktan sonra elde edilen bulgular bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 11.5 programı kullanılmıştır. Bu aşamada frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri yapılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Bu çalışmada örneklemini oluşturan İstanbul'daki 26 rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerine uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen analizlere yer verilmiştir.

2009–2010 öğretim yılı İstanbul'da bulunan rehberlik ve araştırma merkezi sayısı ve araştırmada görüşülen yönetici sayısı aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: İstanbul'daki Toplam RAM müdürlükleri ve araştırmaya katılan yönetici sayıları

İstanbul'daki Toplam RAM Sayısı	Araştırmaya Alınan Sayı	Görüşülen RAM Müdürü Sayısı		
		Kadın	Erkek	Toplam
28	26	7	19	26

Çalışmaya katılan rehberlik ve araştırma merkezi yöneticilerinin 7'si kadın, 19'u erkektir. Çalışmaya katılan rehberlik ve araştırma merkezi yöneticilerinin yaş ortalamaları ve kıdem durumları; 7 yönetici, 20-25 yaş grubunda, 14 yönetici 25-35 yaş grubunda, 5 yönetici ise 35-50 yaş grubunda yer almaktadır.

Çalışmaya katılan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin aldıkları eğitime göre dağılımlarına bakıldığında 1 yöneticinin Matematik Bölümünden mezun, diğerlerinin 4 yıllık Rehberlik ve Psikolojik Danışma ve Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümlerinden öğretmen olarak mezun oldukları görülmektedir. Mevcut RAM Müdürleri mezun olduktan sonra gerekli şartları yerine

◆ Vahdettin Yaşar

getirerek Rehberlik ve Araştırma Merkezi yöneticisi oldukları görülmektedir. Çalışma yapılan grup içinde eğitim yönetimi konusunda kendi gayretleriyle yüksek lisans eğitimi yapan 3 müdürdür. Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık alanında yüksek lisans yapan RAM müdürü sayısı da 3'tür.

Memurluktaki kıdeme bakıldığında 12 kişinin, 5-10 yıl, diğerlerinin 10-20 yıldan daha fazla kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

Rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerinin asalet ve vekâlet durumlarına bakıldığında 7 yöneticinin asil, 19 rehberlik ve araştırma merkezi müdürünün vekil olduğu görülmüştür.

Buldukları RAM'daki yöneticilik sürelerine bakıldığında, 6 yönetici, 1-5 yıl, 7 yönetici, 5-10 yıl, 11 yönetici ise 10-20 yıl arasında yönetici oldukları kurumda görevlerini sürdürmektedirler.

Rehberlik ve araştırma merkezlerindeki yönetime yardımcı personel sayısında da rasyonel bir dağılıma rastlanmamaktadır. Örneğin bir RAM'da bir memur, üç hizmetli görev yaparken, Diğer RAM'larda yeterli memur ve hizmetli görev yapmamaktadır. Hizmetli ve memur ihtiyacı RAM müdürü tarafından bir üst makama bildirilmekte ve memur atamaları ilgili kanun gereğince yapılmaktadır. Burada dikkati çeken bir nokta şudur; "RAM'larda hizmetli ve memur görevlendirilmelerinde etik davranılmadığı bazı rehberlik ve araştırma merkezi müdürleri tarafından ifade edilmiştir. Genellikle geri hizmete gönderilen memur ve hizmetliler RAM'larda görevlendirilmektedir."

Yapılan çalışmada müdür yardımcılığı konusunda gerek sayısal gerek niteliksel konularda ilgili rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerince sorun ifade edilmiştir.

Kurumunuzda yeterli uzman ve Öğretmenle çalışıyor musunuz? Sorusuna cevap ise rehberlik ve araştırma merkezi müdürlüğüne göre değişmektedir. Genel olarak tüm RAM'larda farklı branşlarda eksiklikler olduğu dile getirilmiştir.

Rehberlik ve araştırma merkezi müdürünün "yönetimle" ilgili eğitim almasının gerekli olduğunu düşünen RAM müdürü sayısı % 65, gerekli olmadığını düşünen % 22, (ankette olmamasına rağmen "uygulamada öğreniliyor") diyenlerin sayısı, % 13'tür.

Rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerinin yönetim davranışlarıyla ilgili görüşleri şöyledir: Okul müdürünün "yetki gücünü" aldıklarına inandıkları kaynağın yasa ve yönetmelikler olduğunu söyleyenler, % 60, yetki gücünün kaynağını kişisel özelliklerine dayandıranlar % 23, makamın insanlarda uyandırdığı otoriteye itaat duygusuna dayandığını söyleyenler % 11, çalışanların görev bilinci ve ortak amaçlara dayandığını söyleyenler % 6'dır.

Yönetim işleyişiyle ilgili kararlarda özellikle acil durumlarda tercih ettikleri davranışların dağılımı şöyledir: Yazılı ya da sözlü bir üst (amir) yetkiyle danışırım, onun cevabına göre davranırım diyenler % 63, bu konuda yönetmelikleri inceler bir "açığı" bulur kendi düşünceme uygun biçimde uygulama yaparım diyenler % 15, kendi inisiyatifimi kullanım diyenler % 11, kendi düşüncemi uygulamam fakat kurum içinde öğretmen ve müdür yardımcılarımın da fikrini alırım diyenler % 11'dir.

Sizce bir rehberlik ve araştırma merkezi müdürü kendisini nasıl geliştirmeli sorusuna RAM yöneticilerinin % 90'nu bir RAM müdürünün niteliksel olarak kendini geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir %10'nu RAM müdürlüğünün niteliksel gelişmeden çok yönetmelikleri dikkatle izleyerek yapılabilecek bir meslek olduğunu ifade etmişlerdir.

Mesleğinizle ilgili (yöneticilik, öğretmenlik, öğrenme, özel eğitim, rehberlik, aile ve çocuk eğitimleri ile ilgili...) kitap okuyor musunuz sorusuna evet diyenler 22 kişi, hayır diyenler 6 kişidir.

Çalışmaya katılan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinden, rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliği mesleğinin toplumsal saygınlığına düşük diyenler % 45, yüksek olduğunu belirtenler % 55'dir.

Rehberlik ve araştırma merkezinde çalışma ile ilgili olarak; İşlerini sevip sevmedikleriyle ilgili soruya % 85 evet ama "maaşı düşük, yorucu, yıldırıcı, takdir eden yok" şeklinde cevaplar alınmıştır. % 15 ise, işlerini sevmeden, sürdürmek zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Rehberlik ve araştırma merkezi müdürleri arasında aldıkları maaşı tatminkâr bulanların oranı % 35, yetersiz bulanların oranı % 65'dir.

Rehberlik ve araştırma merkezi müdürlüklerinin binaları Milli Eğitim Bakanlığının olanaklarıyla ilgili yönetmeliklere ve yönergelere uygun olarak yaptırılmamıştır. Binaların birçoğu eskidir. Ya da çoğu rehberlik ve araştırma merkezi müdürlüğü bağımsız bir bina da olması gerekirken genellikle ya bir okul ya da devletin herhangi bir kurumunun altına ya da yanına sıkıştırılmış durumdadır. İstanbul'a yönelik yaşanan göçle hızlanan nüfus artışı, özel eğitim ve destek eğitim ihtiyacının sürekli artması, dolayısıyla RAM'lara olan talebin artması, zamanında yeterli mesleki yönlendirmenin olmaması gibi nedenlerle çalışma alanlarıyla ilgili sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu tür fiziki olanaklar açısından karşılaştırıldığında, her RAM'ın fiziki olanaklarının farklı olduğu görülmüştür. Örneğin RAM'lar aynı statüde olmasına karşılık çalışma olanakları, personel odaları, test, inceleme odaları sayısı bakımından farklılıklar taşımaktadır. Bu farklılıklar temel alınan ölçütlere göre ve günlük ihtiyaçlara göre oluşmamaktadır. Aynı bina koşullarında bir RAM'ın bir yılda incelediği öğrenci sayısı 300 olurken, diğeri 3000 öğrenci inceleyebilmektedir. Bu durumda rehberlik ve araştırma merkezi başına düşen öğrenci sayısı değişmektedir.

Özel eğitim ve rehberlik çalışmaları alanlarında rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerinin davranışlarının farklı olduğu görülmüştür.

Rehberlik ve araştırma merkezi giderlerini karşılamak üzere yönetmelikle toplanma ve harcanma esasları belirlenmiş olan "okul aile birlikleri" her RAM'da kurulmamıştır. Bu anlamda çoğu rehberlik ve araştırma merkezinde sorun yaşandığı belirtilmiştir.

Sonuçlar

Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin eğitim durumlarına bakıldığında, yönetimle ilgili özel, uzun süreli bir eğitim görmedikleri anlaşılmaktadır. Görüşme yapılan grup içinde sadece üç yönetici eğitim yönetimi konusunda, üç yöneticide rehberlik ve psikolojik danışma alanında yüksek lisans eğitimi yapmıştır. Yüksek lisans yapanların tümü kendi imkânlarıyla bu eğitimlerini yapmışlardır. Bu

konudaki yönetmelikler incelendiğinde Rehberlik ve Araştırma Merkezi yöneticilerinin yönetim konusunda uzmanlık eğitimi almalarından çok tecrübeli öğretmen olmalarının önemsendiği görülmektedir

Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin yöneticilikte kalabilecekleri görev süresiyle ilgili de bir kısıtlamaya rastlanmamıştır. Aynı RAM’da yapılacak yöneticilik süresiyle ilgili de bir kısıtlama yoktur.

Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin yönetim davranışı ve mesleki yeterlilikle ilgili görüşlerine göre, Müdürlerin yarısından çoğu “yetki gücünü” yasa ve yönetmeliklerden aldıklarını belirtmişlerdir. Yetki gücünün makamın insanlarda uyandırdığı otoriteye itaat duygusuna dayandığını söyleyenlerin sayısı, çalışanların görev bilinci ve ortak amaçlardan kaynaklandığını söyleyenlerden azdır. Karar mekanizmasında etkin rolü bir üst (amir) yetkiliye bırakanların sayısı RAM yöneticilerinin yarısından fazladır. Yönetimde kendi kararlarının tartışmasız uygulanması gerektiğine inananlar ve bu konuda yönetmeliklerin “açığını” bulup kendi düşüncesine uygun karar alıp uygulamayı diyenleri sayısı da az değildir. Kendi kararını uygulamayı düşünen fakat RAM’daki diğer yönetici ve öğretmenlerin de görüşlerini soran yönetici sayısı hepsinden azdır. Ayrıca burada belirtilen görüşlerin temelinde karar sürecinin paylaşılması değil verilen bir kararın tartışılması söz konusu edilmektedir. Bu yaklaşım demokratik değildir. Bu yönetim davranışı bireyin yeterlilikleriyle sınırlıdır. Oysa demokratik yönetim davranışı yeni, yaratıcı, sorunlara rasyonel ve farklı çözüm bulma yolunda bu gün uygulanan en geçerli yönetim özelliklerinden biridir. Farklı kararların, düşüncelerin tartışılıp doğru kararın alınması ne kadar gerçekleşeceği tartışılır.

Millî Eğitim Bakanlığının RAM’larla ilgili önemli kararlarda Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin fikirlerini almalı mı sorusuna müdürlerin yarısından çoğu evet cevabı vermişlerdir. Böyle bir uygulama var mı sorusuna ise farklı cevaplar kaydedilmiştir. Belli dönemlerde yapılan İlçe ve İl bazındaki Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürleri toplantılarının genellikle alınmış kararları nasıl uygulanacağıyla ilgili açıklamaları kapsadığı, bu tür toplantıların kararlar alınmadan önce konuların tartışılması için kullanılabilmesini belirtmişlerdir. Kendilerinin bazı konularda ender olarak fikirlerinin alındığı belirtilmiştir. Hazırladıkları yılsonu çalışma raporlarının işlerliklerinin olmadıkları doğrultusunda açıklama yapmışlardır.

Görülmektedir ki, karar sürecine, kararlardan etkilenen katılımını sağlayan bir yönetim organizasyonunda söz edemiyoruz.

Çalışmaya katılan Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin yaklaşık % 90 gibi bir çoğunluğu RAM yöneticiliğinin sürekli bir niteliksel gelişme gerektirdiğini belirtirken kendilerini nasıl geliştirdikleriyle ilgili soruya verilen cevaplarla çalışmıştır. Mesleği ile ilgili yayın izlediğini söyleyen yöneticilerden, okuduğu yayınların adlarını sayabilen çok az olmuştur. Niteliksel gelişime katkı sağlayan yayınlar arasında, iletişim becerileri ile ilgili birkaç kitap, test kitapları ve yönetmeliklerin yayınladığı dergi ve mevzuat kitapları yer almıştır.

Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürlerinin çoğunluğunun yöneticilikle ilgili hiçbir kursa katılmayanlar çoğunluktadır. Görevleri sırasında da yöneticilikle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime gitmediklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilikle ilgili hizmet içi kursun gerekliliğini düşünen rehberlik ve araştırma merkezi müdürlerinin sayısı çoğunluktadır. Fakat aynı yöneticiler hizmet içi kursların düzenlenme şeklini ve öğretmenlerini gönderdikleri birçok kursu eleştirerek, bu kursları zaman kaybı olarak nitelendirmişlerdir.

Görülmektedir ki, Rehberlik ve Araştırma Merkezi yöneticileri yönetimle ilgili nitelik olarak kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Fakat bu amaçla yapılacaklar konusunda ortak bir fikir oluşmamıştır.

Rehberlik ve Araştırma Merkezi yöneticiliğinin toplumsal statüsünü yüksek bulanların sayısı daha fazladır. Meslek sevgisi konusunda yaklaşık % 85'i işini severek yaptığını fakat maddi ve manevi anlamda yeterince teşvik görmediklerinden yakınmışlardır. İşine zorunluluktan devam ettiğini belirtenler ise olanakların değişmesinin iş sevgilerini etkilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Rehberlik ve Araştırma Merkezi yöneticiliğini ekonomik anlamda tatminkâr bulanların sayısı, bulmayanların sayısından daha azdır.

Öneriler

Günümüz dünyasında yöneticilik, bu gün ayrı bir uzmanlık alanıdır. RAM'larda yönetici olacak kişilerin öğretmenlik formasyonlarının olmasının yanı sıra, eğitim sistemini farklı açılardan tanıyacak, bu konudaki gelişmeleri izleyecek, araştırmacı-geliştirici ve sürekli bir eğitime ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bu ihtiyaç değişik yollarla giderilebilir. Öğretmenlik lisans eğitimi alınması sırasında giderilebileceği koşullar sağlanabilir. Dört yıl olan öğretmenlik lisans eğitiminin ikinci veya üçüncü yılında yönetici olmak isteyen öğrencilerden belli bir sistemle ayrılan yönetici özellikleri taşıyan öğrencilere yönetim bilim alanında eğitim verilerek sisteme adaptasyonları sağlanabilir.

Yöneticileri yeni gelişmelerden haberdar edebilecek nitelikli hizmet içi kurslar ve alanlarında kendilerini geliştirebilecekleri yayınları izlemeleri için olanaklar sunulmalıdır. İletişim olanaklarının sürekli geliştiği günümüzde yöneticilerin sahip olduğu yetenekleri geliştirmeleri için fırsatlar yaratılmalıdır.

RAM müdürlerinin, etkin yönetim becerilerini geliştirecek lisansüstü ve mesleki eğitim programlarına katılımları sağlanmalıdır.

RAM müdürü yetiştirme programlarında eğitimsel liderlik, vizyon geliştirme ve insan kaynaklarının geliştirilmesi konularına ağırlık verilmelidir.

Kaynakça

- Açıkalın, 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.
- Aydın, Mustafa (1992), *Eğitim Yönetimi*, 3. Baskı, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Baltaş, Acar ve Zuhul Baltaş (2008), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Ziya (1991), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 8.Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya (2005), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, 8. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, Halil (2005), *Organizasyon ve Yönetim*,7. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- 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.
- Efil, İsmail (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Vıpaş 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.
- Fındıkçı, İlhami (2009), *Hizmetkâr Liderlik*, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- İlgar, Lütfü (2000), *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karasar, Niyazi (1991), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 4. Baskı, Sanem Yayınları, Ankara.
- Kasım, 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.
- Küçükali, 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.
- Schemel, Robert (1997), *Yönetim Eğitimi Alıştırmaları*, Çev., Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Taymaz, A. Haydar (2009), *Okul Yönetimi*, 9. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Uygur, Akyay (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- VATAN, Fahriye (1996), *Yönetici Hemşireliğin Gereklettiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YETİM, Azmi (1992), "Yönetimde Başarı için Yönetici ve Özellikleri" , *Eğitim Dergisi*, Yıl 1, Sayı 2, s. 74-78.

THE VIEWS of THE DIRECTORS of GUIDANCE and RESEARCH CENTERS (GRC) RELATED to THEIR MANAGEMENT SKILLS and SOME MANAGEMENT ATTITUDES

Vahdettin YAŞAR*

Abstract

The aim of this research is to determine the views of the directors of Guidance and Research Centers (GRC) related to their management skills and some management attitudes.

The universe of this study is constituted by Guidance and Research Centers (GRC) in Turkey. Because of Turkey's having great amount of GRC, samples are taken from the universe. In this study, the opinions of 26 GRC directors that are chosen through intentional sampling were taken into consideration.

The research, as being a kind of scanning, have been searched by scanning related literature, law, regulations and documents, and then the data was derived using the scale developed by the researcher . The data was statistically analyzed.

In order to determine GRC directors' perceptions and expectation levels, frequency meter, percentage calculations, arithmetical average and standard deviation analyses were done. In order to analyze the data SPSS 11.5 packet program was used.

According to research results, GRC directors are not at the expected level in terms of management skills. Gender, the employment periods at the GRC, master degree and the graduation department was not seen as factors changing the opinions and expectation levels.

It is hoped that the obtained research findings, will be helpfull for the directors working at the GRC in terms of improving their management skills and make contribution in order to figure out effective management skills.

Key Words: Guidance and Research Center management, management skills, education management

* İstanbul-Avcılar Head of Guidance and Research Center