

# The Relationship of Psychological Counseling and Guidance Staff and their Administrators

## (A Qualitative Analysis in the Stories )

Erdal TOPRAKÇI<sup>1</sup>

Esen ALTUNAY<sup>2</sup>

**ABSTRACT:** The aim of this research is to analyze the important events (stories) experienced by PCG staff with their administrators and present some recommendations on the basis of the evaluations done in relation to their effective collaboration. This study, using qualitative data collection techniques, was a descriptive study. In the study; one of the purposeful sampling methods, the easily accessible sampling method was used. The data were collected using a semi-structured interview technique. In this study, findings were obtained in three categories as the results of investigation of the events (stories) which PCG staff experienced with administrators, the reason of the start of events (stories), the behavior patterns in the events (stories) and the results of the events (stories). The large proportions of the important events which PCG staff remembered retroactively were seen to be the adverse events. For this reason, school administrators should provide necessary conditions in order to work with all profession fields in cooperation in the schools and be effective leaders and PCG staff should raise the level of professionalism by acting less emotional in their working lives.

**Key Words:** PCG staff, administrator, event, story

### SUMMARY

**Purpose and Significance:** Educational activities are intended to help the individuals on the preparation of the environment that will enable them to develop the individuals as a whole and to provide the needs of personal developments and self-actualization. Student personality services are carried out by psychological counseling and guidance (PCG) units (Counseling Services) considered being among the basic functions of the educational institutions. PCG staff which values and accepts the individuals, helps for the self-realization process of each individual by providing the suitable conditions for their development is a field covering psychological, academic, social development and supporting services (Yeşilyaprak, 2009; Aydın, Arastaman and Akar, 2011). That is why providing PCG services adequately to every individual in and outside the education system is important in order to ensure the development of a healthier society (Yeşilyaprak, 2009). In this context, the aim of this research is to analyze the important events (stories) experienced by PCG staff with their administrators and present some recommendations on the basis of the evaluations done in relation to their effective collaboration

**Methods:** This study using qualitative data collection techniques was a descriptive study. In this research holistic multiple case study was used, which was found appropriate to the nature of research and one of qualitative research designs. The study groups consisted of 83 participants who were in charge of psychological counseling. The easily accessible sampling method was used in the research. The data of research were collected by using a semi-structured interview technique. Reliability and validity of this study were provided with interview confirmation with eight of the PCG staff that were selected randomly by using the contact information of the PCG staff whose stories were recorded by 83 students

**Results:** In this study, findings were obtained in three categories as the results of investigation of the events (stories) which PCG staff experienced with administrators, the reason of the start of events (stories), the behavior patterns in the events (stories) and the results of the events (stories). The first main category is “the reasons of the start of the events experienced by PCG staff with administrators” and two sub-categories were formed for this category as positive and negative reasons. The second

<sup>1</sup> Prof. Dr., Ege University, Faculty of Education, Department of Education Sciences, Division Education Administration, Supervision, Planning and Economy, [erdal.toprakci@edu.tr](mailto:erdal.toprakci@edu.tr)

<sup>2</sup> Dr., Doctor of Education Administration, Supervision, Planning and Economy, [esenaltunay@yahoo.com](mailto:esenaltunay@yahoo.com)

main category is under the title of “the behavior patterns in the events (stories) which PCG staff experienced with administrators”, out of which was created two categories as behavior patterns of administrators and behavior patterns of participants. The third main category is under the title of “the result of events (stories) which PCG staff experienced with administrators”, which was created in three categories as the results about the participants, the results about administrators and the common results.

**Discussion and Conclusion:** As a result, following the evaluation of important events which PCG staff remembered retroactively, it was observed that PCG staff and school administrators developed different behavior forms (patterns). It can be said that in the events experienced depending on negative reason, the density and hardness of both school administrators’ behaviors and PCG staff changed on the extent which they regarded each other’s role as a threat and in the events depending on positive reason, behavioral forms (patterns) based on the mutual understanding were seen to be exhibited. According to the findings of this study, the results of events (stories) which PCG staff experienced with administrators were seen to vary. There were different results of events (stories) which PCG staff experienced depending on administrators, PCG staff and working environment. For this reason, school administrators should provide necessary conditions in order to work with all profession fields in cooperation in the schools and be effective leaders and PCG staff should raise the level of professionalism by acting less emotional in their working lives. School administrators and PCG staff should use effective communicate skills, institution administrators should resolve the lack of information about PCG field and PCG staff should get to know the culture of the school. Because it was seen that PCG staff experienced more negative events in the early years of the profession, school administrators should assist to the PCG staff on the professional socialization and compliance.

# Psikolojik Danışma ve Rehberlik Personelinin Yöneticileriyle İlişkileri (Anılar Bağlamında Nitel Bir Analiz)

**ÖZ:** Bu araştırmanın amacı PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları ve önemli buldukları olayları (anıları) analiz etmek ve ortaya çıkan tespitler temelinde de her ikisinin etkili işbirliği yapmalarıyla ilgili olarak önerileri sunmaktır. Nitel veri toplama tekniğinden yararlanılan bu çalışma, betimsel bir çalışmadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayların (anıların) incelenmesi sonucu olayın (anının) başlangıç nedeni, olayda (anıda) davranış biçimi ve olayın (anının) sonucu olmak üzere üç kategoride bulgular elde edilmiştir. PDR personelinin geçmişe dönük hatırladıkları önemli olayların büyük oranı yaşanan olumsuz olaylarla ilgili görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticileri, okullarda işbirliği içinde tüm uzmanlık alanlarının çalışabilmesi için gerekli koşulları sağlamalı, etkili liderlik yapmalı ve PDR personeli iş yaşamlarında daha az duygusal davranarak mesleki profesyonelleşme düzeylerini yükseltmelidir.

**Anahtar Sözcükler:** PDR personeli, yönetici, olaylar, anılar

## GİRİŞ

Eğitim yolu ile ulaşmak istenen temel amaç bireylerin kişiliklerini geliştirmek, onları toplumun bir üyesi olarak hayata hazırlamaktır. Bireylerin her yönüyle sağlıklı bir şekilde gelişebilmeleri ve sosyal hayata hazırlanabilmeleri açısından öğretim ve rehberlik programlarının birlikte uygulandığı bir eğitim programı gerekmektedir. Çağdaş eğitim anlayışının uygulandığı okullarda öğretim, yönetim ve öğrenci kişilik hizmetleri birlikte yürütülmektedir. Bu kapsamda bireyin bir bütün olarak geliştirilmesini sağlayacak ortamı hazırlayarak onun kişisel gelişimi ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması konusunda yardım edilmesi amaçlanmaktadır (Kepçeoğlu, 1994; Özabacı, Sakarya ve Doğan, 2008).

Eğitim-öğretim kurumlarının temel işlevleri arasında sayılan öğrenci kişilik hizmetleri Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) birimleri (Rehberlik Servisleri) tarafından gerçekleştirilmektedir. PDR Türk Milli Eğitim sistemine 1950'lerde girmiş ve 1973-74 öğretim yılında orta dereceli okullarda uygulamaya geçmiştir. Yapılan düzenleme ile rehberlik uygulamaları sınıf öğretmenlerinin sorumluluğuna verilmiş, ortaöğretim kurumlarında çalışan tüm öğretmenler, rehberlik hizmetlerine katılmak ve karşılığında da bir ücret almak üzere "yasal" olarak görevlendirilmiştir (Doğan, 1990). Ancak gerekli altyapı hazırlıkları tamamlanmadan ve uzman yetiştirilmeden bu uygulamalara başlanmış olması, rehberlik uygulamaları, kavramları, rol, kimlik, görev, sorumluluklar ve etik kurallar bakımından yanlış algılamaların yaşanmasına, alanın gelişimini engelleyici sorunların ortaya çıkmasına neden olmuş ve PDR hizmetlerinin ve işlevlerinin anlaşılmasını olumsuz etkilemiştir (Kepçeoğlu, 1994; Yeşilyaprak, 2009). PDR, bireye değer veren, kabul eden ve onun gelişimine uygun koşulların oluşturulmasını sağlayarak her bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden psikolojik, akademik, sosyal gelişim ve destek hizmetlerini kapsayan bir alandır (Yeşilyaprak, 2009; Aydın, Arastaman ve Akar, 2011). Bu nedenle PDR hizmetlerinin eğitimde ve eğitim dışında her bireye yeterli şekilde sunulması daha sağlıklı bir toplumun gelişimini sağlaması açısından önem taşımaktadır (Yeşilyaprak, 2009). Bu önemin anlaşılmaya başlamasıyla belki de, başlangıçta eğitim kurumlarında ortaya çıkan PDR'nin sonraları güvenlik, adalet, vb gibi kurumlarda da yer bulduğu görülmektedir. Örneğin 2005 yılından itibaren psikolojik danışmanlar aile mahkemelerine pedagoğ olarak atanmaya başlamışlardır (Bilge, Sayan ve Kabakçı, 2009).

Araştırmalara göre, sosyolojik değişimler, eğitimsel reformlar, yeni gereksinimler ve beklentiler nedeniyle rehberlik ve psikolojik danışmanlık mesleğinin şekil değiştirmeye devam etmesi psikolojik danışmanlık hizmetlerinin amacının net olarak anlaşılmasına neden olmakta (Bardhoshi ve Duncan, 2009) ve dolayısıyla günlük çalışma esnasında rehberlik ve psikolojik danışmanlarının birçok sorunla karşılaşmasına zemin hazırlanmaktadır. Bu sorunlardan birisi, profesyonel olarak aldıkları eğitimle belirlenmiş rol ve etkinliklere ve uzmanlık alanlarına uygun olmayan görevleri yerine getirmek zorunda kalmalarıdır (Baker, 2000). Öğretimle ilgili planlama yapma, disiplin işleriyle uğraşma ya da yönetsel işlerle uğraşma psikolojik danışmanların fazlaca zamanlarını alabilmektedir. Bu görevler ise meslek derneklerince ve psikolojik danışman eğitimcileri tarafından belirlenen

psikolojik danışman rolleri arasında yer almamaktadır (Schmidt, 2003; Stalling, 1991; Owen ve Owen, 2008). Psikolojik danışmanın görev yapabileceği uygun bir yer, oda, programlarda zaman, gerekli malzeme, araç, gereç sağlanmamaktadır. Yönetici ve öğretmenler, yürütülen hizmetlere yardımcı olmamakta veya işbirliği yapmamaktadır. Bu hizmetlerden “sihirli değnek” gibi bütün sorunları bir anda çözmesi beklenmekte ya da hiçbir şey beklenmemektedir (Tan, 1990; Pişkin, 2006; Nazlı, 2007). Sorunların önemli bir kısmı, eğitim sisteminde bu hizmetler örgütlenirken ve yapılandırılırken izlenen politikalardan kaynaklanmaktadır (Doğan, 1996; Yeşilyaprak, 2009). PDR hizmetlerini düzenleyen yönetmelikler incelendiğinde, PDR hizmetlerinin yürütülmesi için plan ve program yapılması, araç ve gereç sağlanması, PDR hizmetlerinin yürütülmesi, komisyon kurulması, bu komisyona başkanlık edilmesi ve gerekli PDR hizmetlerinin sağlanmasında yetkinin o kurumun yöneticisinde olduğu görülmektedir (Tan 1998; Paskal, 2001; Akbaş, 2001; Yeşilyaprak, 2002; Özabacı, Sakarya ve Doğan, 2008). Bu bağlamda yönetici ve PDR personelleri arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır (Karip ve Köksal, 1999; Armstrong, MacDonald and Stillo, 2010). Bir iş yerindeki verimli ve etkili ekip çalışması, ekip elemanları arasındaki sağlıklı ve huzurlu iletişime bağlıdır. Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine önem vermeleri, duygusal açıdan birbirlerini örseleyebilecek davranışlardan uzak durmaları örgüt sağlığı açısından son derece önem taşımaktadır (Otrar ve Özen, 2009; Bardhoshi ve Duncan, 2009).

Araştırma sonuçları, psikolojik danışmanlar ile yöneticileri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesinin çalışmaların etkiliği açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. PDR personelinin yürüttükleri çalışmalarda daha iyi sonuç alabilmeleri için yöneticiler ile çalışmaların başlangıcında, süreç aşamasında ve sonunda paylaşım içerisinde olmaları gerekmektedir. PDR personelinin okul yönetimiyle işbirliği içerisinde olmasının rehberlik çalışmalarının etkili şekilde yürütülmesi, öğretim sürecinin etkililiği ve öğrencilerin gelişimine de olumlu yönde katkısının olacağı bilinmektedir (Camadan ve Sezgin, 2012). Okullarda yöneticilik yapan müdür ve müdür yardımcılarının psikolojik danışma hizmetlerine ve psikolojik danışmanlarının rollerine ilişkin görüşleri, bilgi düzeyleri ve işbirliğini tercihleri, okullardaki eğitim kalitesini etkilemektedir (Armstrong, MacDonald ve Stillo, 2010). Okullarda görev ve sorumluluk dağılımını yapan okul yöneticilerinin PDR hizmetlerinden beklentilerinin ve algılarının farklılaşması PDR hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde olumsuzluklar ve sorunlar yaratmaktadır (Özabacı, Sakarya ve Doğan, 2008). Okul yöneticilerinin, psikolojik danışmanların rolleri konusundaki bilgi eksikliği, danışmanlık programlarının yarı-yönetmelere dönüşmesine, öğrenci yetiştirme ve gelişiminin desteklenmesinde PDR personelinin beceri ve eğitiminin yetersiz hale gelmesine neden olabilir (Armstrong, MacDonald ve Stillo, 2010). Okul müdürlerinin okul rehberlik hizmetleri konusunda yeterince bilgi ve olumlu tutuma sahip olmadıkları ve psikolojik danışmanlarla işbirliği kuramadıklarının belirlendiği çalışmalarda (Glossoff ve Kprowicz, 1990; Güven, 2009; Hamamcı, Murat ve Çoban, 2004; Hardesty ve Dillard, 1994; Stickel, 1990; Camadan ve Sezgin, 2012) yürütülen rehberlik faaliyetlerinin verimliliğinin olumsuz şekilde etkilendiği görülmektedir. Başka kurumlarda çalışan PDR personeli ile yöneticileri arasındaki ilişkiler ile ilgili de alanyazında tespitler söz konusudur. Bilge, Sayan ve Kabakçı (2009: 25-26) tarafından yapılan bir çalışmada aile mahkemelerinde çalışan psikologların mesleki doyumlarının gerek genel olarak gerekse niteliklere uygun oluş açısından pedagoğlara (psikolojik danışman ve diğer eğitimcilere) göre daha fazla olduğu görülmüştür. Akkaya ve arkadaşlarının (1998) araştırmasına göre dersanelerde çalışan bazı PDR personelleri kendi görevi dışında bir takım ayak işlerinde kullanıldıklarını, bazıları görevlerini gerçekleştirirken yönetimin kendisini desteklediğini belirtirken; zihinsel engelliler okulunda çalışanların, eğitim yöneticileri tarafından desteklendiğini ancak ekonomik sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Gerek imkânsızlıklar gerekse PDR'nin önemini iyi anlayamamaktan kaynaklanan yaklaşımlar sonucu yönetimin bu faaliyetlere gereken ilgiyi gösteremedikleri görülmektedir. Senter'in (2006) araştırmasında ise hastanelerde çalışan rehberlik personelinin, rehberlik merkezlerinde çalışanlara göre tükenmişliğinin daha yüksek, yaşam doyumlarının daha düşük olduğu bulunmuştur.

PDR personeli ve yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde dikkati çeken birkaç tespit şöyledir: İlki, genelde PDR alanından akademisyenler konuya ilgi göstermektedir. Bu ilgi olası bir yanlılığı da kapsamında barındırabilmektedir ki o da sanki yalnızca yöneticilerin PDR personelinin anlaması ve yardımcı olması gerektiği ile ilgilidir. Oysa PDR personelinin de bir örgütü (kurumu)

yönetmek durumunda olan yöneticileri anlamaya ve yardımcı olmaya çalışması işbirliğinin niteliğine önemli katkılar sağlayabilecektir. İkincisi ise yapılan çalışmalarda gerek PDR personelinin gerekse yöneticilerin birbirleriyle yaşadıkları anılardan yararlanılmamış olmasıdır. Oysa yaşananlardan çıkarılabilecek sonuçlar ilişkilerinin işbirliğine dönüşmesine önemli katkılar getirebilir. Bu çalışma her iki tespit temelinde konuya eğitim yönetimi alanından akademisyenlerin ele alması ve her ikisinin birlikte yaşadığı anılar temelli bir analizi içermesi bakımından özgün ancak yaşanan olayın PDR personeli algılı olması bakımından da sınırlıdır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları ve önemli buldukları olayları (anıları) analiz etmek ve ortaya çıkan tespitler temelinde de her ikisinin etkili işbirliği yapmalarıyla ilgili olarak öneriler sunmaktır.

## YÖNTEM

Nitel veri toplama tekniğinden yararlanılan bu çalışma, betimsel bir çalışmadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu psikolojik danışmanlık görevini yapmakta olan 83 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunun seçiminde, Ege Üniversitesi PDR bölümünde okumakta olan ve kendilerine anıları nasıl alabilecekleri (görüşme, mektup, e-mail, telefon vb.) anlatılan 83 öğrenciden yararlanılmıştır. Bu öğrenciler, araştırmanın amacına uygun bir şekilde anıları alabilecekleri PDR personelinin kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlemiştir. Araştırmacılar, verilerde çeşitliliği sağlamak adına özellikle farklı kurumlarda (okul, dersane, adliye, askeriye vb.) ve en fazla istihdam edilen kurumları olan okulların farklı öğretim düzeylerinde (ilkokul, lise vb.) çalışan PDR personelinin yararlanmaları adına öğrencileri yönlendirmişlerdir. Çalışma grubunun çeşitli özelliklerine göre dağılımları Tablo-1’de verilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak çeşitli kurumlarda PDR personeli olarak çalışan katılımcıların yöneticileriyle yaşadıkları, önemli buldukları ve görevli öğrencilerle paylaştıkları anıların ve iletişim bilgilerinin de yazılı olduğu dokümanlar kullanılmıştır. Bu dokümanların geçerliliği ve güvenilirliği, 83 öğrencinin anılarını aldığı PDR personelinin iletişim bilgilerinden yararlanılarak rastgele seçilen sekiz PDR personeliyle yapılan teyit görüşmesiyle sağlanmıştır. Görüşülen personelin tümü söz konusu anı dokümanının kendisine ait olduğunu doğrulamıştır.

Tablo 1. Katılımcıların özellikleri

Katılımcının		f	%
Cinsiyeti	Kadın	52	62
	Erkek	31	37
Medeni Durumu	Evli	49	59
	Bekar	20	24
Hizmet yılı	0-10 yıl	43	52
	11-20 yıl	25	30
	21 yıl ve üstü	6	7
Çalıştığı kurum	İlköğretim	26	31
	Ortaöğretim	28	34
	Adliye-emniyet	10	12
	Özel kurumlar	19	23
Olayın gerçekleştiği zamandaki kıdemi	0-10 yıl	59	71
	11-20 yıl	11	13
	21 yıl ve üstü	2	2

Yaş	21-30 yaş	28	34
	31-40 yaş	24	29
	41 yaş ve üstü	12	14

Anı dokümanlarından elde edilen verilerin analizinde, katılımcıların anılarındaki önemli noktaları etkili bir şekilde yansıtabilmek amacıyla yer yer doğrudan alıntılar verilmiş (Yıldırım ve Şimşek, 2004) ve üç etkinlik basamağı (verilerin azaltılması, verilerin sunumu ve sonuç çıkarma-doğrulama) çerçevesinde (Türnüklü, 2000) verilerin betimsel ve içerik analizi, N-vivo 8 programı kullanmak suretiyle, gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi için önce anılardan toplanan veriler gruplanmış, daha sonra kodlanmış, alt kategoriler belirlenmiş ve kategoriler oluşturulmuştur. Veriler analiz edildikten sonra, temalar ve kodlar birbirleriyle ilişkilendirilmiş; alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınarak sunulmuştur. Anıların (Verilerin) analizi sonucunda ortaya çıkan tema ve kategoriler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, verilerin analizi sonucunda üç ana kategori ortaya çıkmıştır. Birinci ana kategori olan “PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) başlangıç nedeni” başlığı altında “olumlu nedenler ve olumsuz nedenler ” şeklinde iki kategori oluşturulmuştur. İkinci ana kategori olan “PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda (anıda) davranış biçimi” başlığı altında “yöneticinin davranış biçimi ve katılımcının davranış biçimi” olarak iki kategori oluşturulmuştur. Üçüncü ana kategori olan “PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) sonucu ” başlığı altında ise “katılımcıya ilişkin sonuçlar, yöneticiye ilişkin sonuçlar ve ortak sonuçlar” olarak üç kategori ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2.** Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tema ve kategoriler

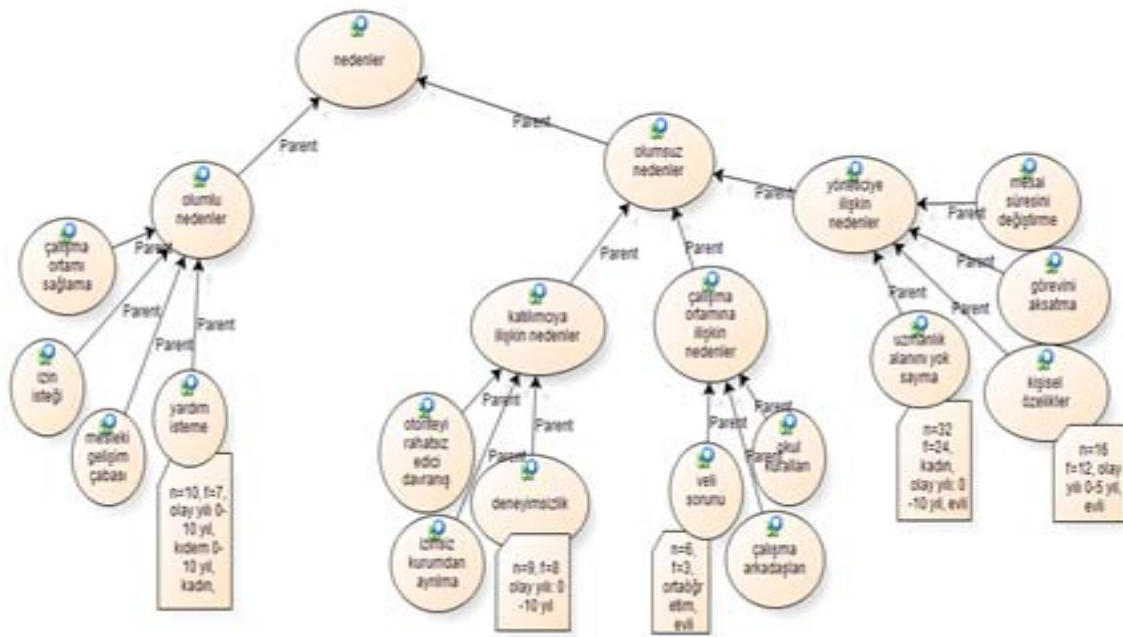
Temalar	Kategoriler	Alt Kategoriler
PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) başlangıç nedeni	Olumlu nedenler	Yöneticiye bağlı olumlu nedenler
		PDR personeline bağlı olumlu nedenler
	Olumsuz nedenler	Yöneticiye bağlı olumsuz nedenler
		PDR personeline bağlı olumsuz nedenler
		Ortama bağlı nedenler
PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda (anıda) davranış biçimi	Yöneticinin davranış biçimi	Olumlu davranış biçimi
		Olumsuz davranış biçimi
	PDR personelinin davranış biçimi	İşbirliği yapma, açıklama yapma, sessiz kalma, savunma yapma, vb.
PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) sonucu	PDR personeline ilişkin sonuçlar	Yasal yaptırım
		Yapıcı sonuçlar
	Yöneticiye ilişkin sonuçlar	PDR personeline ilişkin olumlu sonuç
		PDR personeline ilişkin olumsuz sonuç
	Ortak Sonuçlar	Çatışma halinin sürmesi, uzlaşma,

## BULGULAR

Bu araştırmada katılımcıların yaşadıkları olay ya da anı gizlilik esasına dayanılarak isimler verilmeden birer numara ile kodlanıp (R1, R2, R3, R4,...) aktarılmıştır. Bulgular sunulurken verilerin analizi neticesinde oluşan kategoriler bazlı bir sınıflandırmaya başvurulmuştur

### 1. PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) başlangıç nedeni

PDR personelinin yöneticisiyle yaşadığı olayın nedenlerinin neler olabileceği üzerine yapılan inceleme neticesinde iki kategori ortaya çıkmıştır: olumlu nedenler ve olumsuz nedenler. Olumsuz nedenler kategorisinde yöneticiye, ortama ve katılımcıya bağlı nedenler temaları, olumlu nedenler kategorisinde birçoğ tema (çalışma ortamı sağlama, yardım isteme, mesleki gelişim çabası, izin alma isteği vb.) belirlenmiştir.



Şekil 1. PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın başlangıç nedeni

Şekil 1. incelendiğinde, PDR personelinin yöneticisiyle yaşadığı olayın nedenlerinin çeşitlilik gösterdiği ve büyük bir kısmının olumsuz nedenler olduğu görülmektedir. Şekil 1’de her alt kategoride en çok vurgulanan temalar PDR personelinin kişisel özellikleri ile birlikte verilmiştir.

#### a) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda (anıda) olumsuz nedenler:

Şekil 1’e göre, PDR personelinin yöneticileriyle yaşadıkları olayda olumsuz nedenler kategorisinde üç alt kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler, yöneticiye bağlı olumsuz nedenler, PDR personeline bağlı olumsuz nedenler ve çalışma ortamına bağlı olumsuz nedenlerdir. Anılar, yöneticiye bağlı olumsuz nedenler kategorisine ilişkin olarak görevini aksatma (n=5), uzmanlık alanını yok sayma (n=32, f=24, kadın, olay yılı: 0-10 yıl, evli), mesai süresini değiştirme (n=3), kişisel özellikler (n=16, f=12, olay yılı 0-5 yıl, evli) konularında benzerdirler. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema, *uzmanlık alanını yok saymadır*. Katılımcılardan bazıları anısında yöneticinin kişisel özelliklerini yaşanan olayın nedeni olarak belirtmiştir *Kişisel özelliklere* ilişkin bazı alıntılar şöyledir:

“Okul Müdürü’ne selam verip “Nasılısınız Müdür Bey?” diye sordum. Okul Müdürü şöyle cevap verdi: “İyiyim ... Yalnız size bir tavsiyem var. Burada herkes bana

*Müdürüm diye hitap eder. Sen de dilini düzeltmezsen burada işlerin pek yolunda gitmez. Bir an önce Müdürüm demeye alışsan iyi edersin.”(R33).*

*“Müdür, eşiyile kavga edip gelmiş, okulda terör estiriyordu. Ben de bahçeye kapının önüne çıktım. Müdür koridorda kapıya doğru geliyordu. Bir an göz göze geldik.”(R43).*

Uzmanlık alanını yok sayma teması konusunda katılımcıların anılarından alınan bazı alıntılar şöyledir:

*“Müdür, çocukların sinemaya gitmesi gerektiğini söyledi. Bu durumdan haberim var, bu konu hakkında nasıl yardımcı olabilirim diye de ekledim. Müdülden aldığım yanıt şu şekildeydi; Sinema organizasyonuna senin gitmeni istiyorum. Ben öğretmenimle birlikte toplantı yapacağım. Çocukları götürecek kimse kalmıyor, o yüzden sen götürsen iyi olur, dedi.” (R12).*

*“Dikkat egzersizleri yaptırdığım çalışmada öğrencileri bireysel izlemem lazımdı. O yüzden en fazla 6-7 kişilik gruplar alabiliyordum. Ama müdür 20 kişiye birden uygula diye, tutturdu. Sadece doğru yanıtları yazıyorsun, stajyerler de yardım eder sana dedi.” (R27).*

Katılımcıların anıları, PDR personeline bağlı olumsuz nedenler kategorisine ilişkin olarak deneyimsizlik (n=9, f=8 olay yılı: 0-10 yıl), şikâyet etme- otoriteyi rahatsız etme (n=7, f=5, erkek) ve izinsiz kurumdan ayrılma (n=2) konularında benzerlik göstermektedir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *deneyimsizliktir*. Katılımcılardan kadın ve mesleğin ilk 10 yılında olanların olumsuz nedenli olayları daha çok yaşadıkları belirlenmiştir. Bu yaşantılardan iki alıntı şöyledir:

*“Okulu bitirdiğim gibi işe başladım. Oldukça acemiydim. Genç olmam bazen benim için dezavantaja dönüşebiliyordu. Aslında benim görevim olmayan bazı işler gençliğime ve acemiliğime vurularak bana yüklenmeye başlandı. Bu durum da beni rahatsız ediyordu. Örneğin kurum sorumlusunun bakması gereken telefonlar bana yükleniyordu. Bir gün odamda otururken diğer psikolog arkadaşım bana gelip müdürün benden iki kahve yapmamı istediğini söyledi”(R18).*

*“Okulumuzda bir öğrencinin kafası, okulun giriş kapısına sıkışmış ve ciddi bir şekilde boynundan yaralanmıştı. İlk yılım olmasından dolayı ne yapacağımı bilemiyordum. Rehber öğretmen olunca öğretmenler de müdür de benden bir şeyler yapmamı bekliyorlardı. Ben kendimi kaybetmiş bir haldeydim. Başımın döndüğünü hissettim ve yere düşmemek için nöbetçi öğrencinin sandalyesine oturdum” (R22).*

Katılımcılar, çalışma ortamına bağlı olumsuz nedenler kategorisine ilişkin olarak çalışma arkadaşları (n=3), okul kuralları (n=2), veli-öğrenci iletişim sorunu (n=6, f=3, ortaöğretim, evli) konularında benzerdirler. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *veli-öğrenci ile iletişim sorunudur*. Bu alt temalardan *veli-öğrenci iletişim sorunu* temasına ilişkin alıntılardan biri şöyledir:

*“Odamda oturuyordum birden bağırışma seslerini duydum ve bir kaç saniye sonra odama apar topar bir kadın girdi, geleneksek kıyafetler giyen bir kadındı. Yanında da nöbetçi öğrenci vardı ve öğrenci bana dönerek: “öğretmenim bu kadın sizinle konuşmak istiyor.” der demez kadın bağırmaya başladı ve nöbetçi öğrenci çıktı gitti.” (R65).*

## **b) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda (anıda) olumlu nedenler**

Katılımcıların yaşadıkları olayda olumlu nedenler kategorisi ile ilişkili olarak birçok alt tema belirlenmiştir. Katılımcılar, olumlu nedenler kategorisine ilişkin olarak çalışma ortamı sağlama (n=2), yardım isteme (n=10, f=7, olay yılı 0-10 yıl, kıdem 0-10 yıl, kadın), mesleki gelişim çabası (n=3, evli) ve izin alma isteği (n=4, f=4, kadın) konularında benzerdirler. Katılımcılardan kadın ve mesleğin ilk 10 yılında olanların olumlu nedenli olayları daha çok yaşadıkları belirlenmiştir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *yardım istemedir*. Bu alt temalardan *yardım istemeye* ilişkin iki alıntı şöyledir:



*“Göreve yeni başladığım için çok tecrübesizim. Okulda yatılı bir öğrencimin, anne ve babası ayrılmışlardı. Ancak boşanma davası sürüyordu. Anne, çocuğu kaçırtıyor ve baba ile görüşmesine izin vermiyordu. Öğrenci anneyi savcılığa şikâyet etmek istiyordu Çünkü babası ile görüştürmemiş, babasının aldığı kıyafetleri giydirmeyip sokağa atmıştı. Hikâye epey karışık. Ben bu durumda ne yapacağımı bilemedim. Müdürümden bu durum için yardım istedim.” (R17).*

*“Okul idaresi ile 8. sınıfların genel durumunu görüşmek için bu sınıfların ve benim de katıldığım bir toplantı yapmaya karar verdik. Toplantıyı okul müdürünün odasında yaptık. Biz müdürden iki öğrencinin yaşadıkları problem ve öğrencinin sınıf değişikliği yapma isteği konusunda yardım istedik.” (R80).*

Olumlu nedenlerden mesleki gelişim çabasına yönelik bir alıntı şu şekildedir:

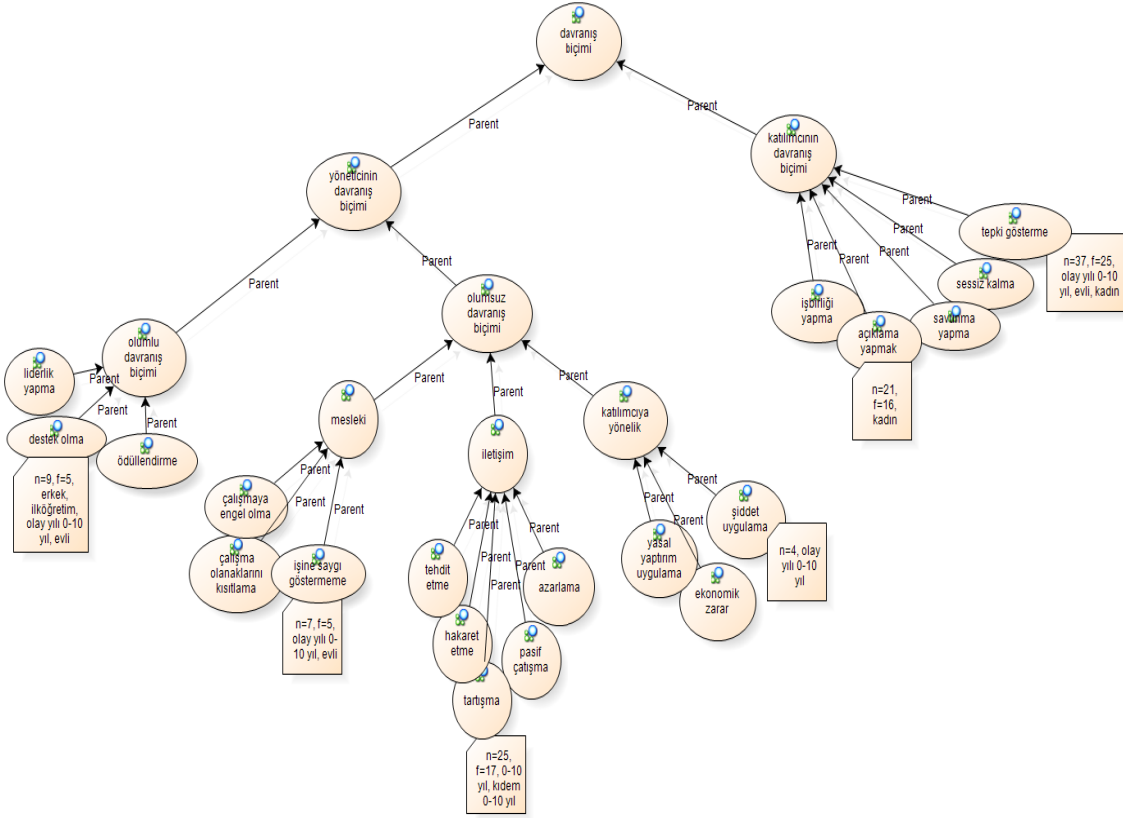
*“Yüksek lisansımın ilk yılında yani geçen sene bir gün müdürün odasına izin istemek için gittim. “Müdürüm bildiğiniz gibi ben yüksek lisans yapmaya başladım bu yüzden yüksek lisans derslerime gitmek için izin alabilir miyim?” dedim.”(R30).*

Katılımcılardan birinin, izin alma isteği nedenli anısından bir alıntı şöyledir:

*“Müdür başyardımcısı ve diğer müdür yardımcıları ile eve gideceğimi söylemek üzere konuşmaya gittim. Bu konuşma, eve gitmek için izin isteme şeklinde olmadı. Eve gideceğimden haberleri olması amacıyla söylemek şeklindeydi. Onlar bu durumu anlayışla karşıladılar fakat Müdür Bey ile daha sonra yaşayacağımız sorunun büyüklüğünü o anda tahmin edemedim” (R77).*

## **2.PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda (anıda) davranış biçimi**

PDR personelinin yöneticisiyle yaşadığı olayda davranış biçiminin nasıl olabileceği üzerine yapılan inceleme neticesinde iki kategori ortaya çıkmıştır: Bunlar, yöneticinin davranış biçimi ve PDR personelinin davranış biçimidir. Yöneticinin davranış biçimi kategorisinde olumlu ve olumsuz davranış biçimi alt kategorileri belirlenmiştir. PDR personelinin davranış biçimi kategorisinde birçok tema (işbirliği yapma, açıklama yapma, sessiz kalma, savunma yapma ve tepki gösterme) belirlenmiştir.



**Şekil 2.** PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda davranış biçimi

Şekil 2’de, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda davranış biçimleri görülmektedir. Şekil 2’de her alt kategoride en çok vurgulanan temalar PDR personelinin kişisel özellikleri ile birlikte verilmiştir. PDR personeli ile yöneticilerinin davranış biçimleri, kendilerine has kişisel nitelikler göstermektedir. Olayın içeriğine göre, PDR personeli ve yöneticilerinin farklı davranışlar sergilediği görülmektedir.

#### a) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda (anıda) yöneticinin davranış biçimi:

Şekil 2’ye göre, PDR personelinin yöneticileri yaşadıkları olayda yöneticinin davranış biçimi kategorisi ile ilişkili olarak iki alt kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler, yöneticinin olumlu davranış biçimi ve yöneticinin olumsuz davranış biçimidir. Katılımcı anıları, yöneticinin olumsuz davranış biçimi kategorisine ilişkin olarak iletişimi engellemeye yönelik davranışlar, mesleğe yönelik davranış ve katılımcının kendisine yönelik davranışlar temaları vurgulamışlardır. İletişimi engellemeye yönelik davranışlar temasına ilişkin olarak azarlama (n= 5, f=5, olay yılı 0-10 yıl), hakaret etme (n=3), tehdit etme (n=5), tartışma (n=25, f=17, 0-10 yıl, kıdem 0-10 yıl) ve pasif çatışma (n=11, f=9, kadın, evli) konularında benzerdir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema tartışmadır. Yöneticinin olumsuz davranış biçimlerinden iletişimi engellemeye yönelik kategorisine ilişkin temalardan azarlama ile ilgili bir alıntı şöyledir:

*“Burası ev mi, siz gün mü yapıyorsunuz, içerde küçük çocuklar var, yapmanız gereken görevler var, siz oturmuş parti yapıyorsunuz sanki. Bu ne sorumsuzluk.” vb. şekilde bağırdı, çağırdı. Hâlbuki göreve başladığımdan beri görev ve sorumluluklarımın bilincindeyimdir. Bu tarz hakarete uğramak hiç hoşuma gitmemişti. O sinirliyken ben sessiz kalıp, haklısınız, kusura bakmayın diye sakin kalmayı tercih ettim. Sonra söylene söylene gitti.” (R13).*

İletişimi engellemeye yönelik kategorisine ilişkin yöneticilerle tartışma yaşandığını belirten anılardan ikisinden yapılan alıntı şöyledir:

*“İşlerimin içinde sosyal çalışmalara katılmakta olabilir ama çocukları sinemaya götüremem. Böyle bir cevabı beklemeyen müdür çok sinirlendi ve ısrarcı tavırlarını sürdürdü. Müdürüm de kendisine neden yardımcı olmadığını, sıkışık bir durumda olduğunu, böyle bir durum olmasa istemeyeceğini söyledi. Eğer üzerime vazife olmayan durumlarda da bazı işleri benim yapmamı isterseniz çalışma koşullarımızı bir daha düşünmek zorunda kalabiliriz, dedim.” (R12).*

*“Müdüre görevime müdahale etmesinin hoş olmadığını, bu alanın eğitimini almış biri olarak benim görevlerim olduğunu güzel bir dille açıklamaya çalıştım. Ama bu konuşmayı hiç dikkate almadı. Bir gün odasına gidip konuşulanlara rağmen neden hala benim işlerimi yapmaya devam ettiğini sordum. Ondan sonra aramızda sözlü bir tartışma başladı. Hakaret içeren sözler geçmedi tartışmada ama ikimizin de sesi çok yükseldi. ... Bir süre sonra orada çalışan diğer arkadaşlarda odaya geldi ve bizi sakinleştirmeye, arayı bulmaya çalıştı.” (R81).*

Anılarda, PDR personelinin kendisine yönelik davranışlar temasına ilişkin olarak fiziksel şiddet (n=4, olay yılı 0-10 yıl), ekonomik zarar (n=2) ve yasal yaptırım uygulama (n=2) konularında benzerlikler tespit edilmiştir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *fiziksel şiddettir*. Yöneticinin olumsuz davranışlarından olan PDR personeline yönelik *fiziksel şiddet* temasına ilişkin iki alıntı şöyledir.

*“Bir gün ben dersteyim, sınıfın kapısı sert bir şekilde açıldı bir çocukla çalışıyorum. Müdür, geldi dolabımı açtı bir şey arıyordu. Benim yazdığım bütün raporları incelemeye başladı. “Bu ne biçim rapor, bunu neden almışsın” dedi. Klasörü koridora fırlattı. Raporu alıp, bakıp koridora atıyordu. “Bu çocukla bunu neden çalıştın, bu hedefi niye koydun” diyor fırlatıyordu. Herkes sınıflarından çıkıp onu izlemeye başladı. Aramızda hiçbir sorun olmamıştı. Raporu teslim etmemin üzerinden de 1 ay geçmişti.” (R61).*

*“Okul bahçesinde yanıma gelip “Neden teşekkür etmedin” diye sorarak fiziksel olarak beni sarstı. O esnada ben de sinirlendim... Ondan sonra anladım ki, gerçekten devlet içinde yasaları bil ama kimseye eyvallah etme, böyle olması gerektiğini anladım.” (R6).*

Katılımcı anılarında, mesleğe yönelik davranışlar temasına ilişkin olarak çalışmasına engel olma (n=5, f=5, evli), işine saygı göstermeme (n=7, f=5, olay yılı 0-10 yıl, evli) ve çalışma olanaklarını kısıtlama (n=4, f=4, kadın) konularında benzerlikler vardır. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema işine *saygı göstermemedir*. Kadın, mesleğin ilk 10 yılında yaşanan ve şimdiki kıdemi 0-10 yıl olan katılımcıların, yöneticilerinin davranış biçiminin tartışma eğilimli olduğu anlaşılmaktadır. Bu temalardan *çalışma olanaklarını kısıtlamaya* ilişkin bir alıntı şöyledir:

*“Telefon faturasının çok gelmesi üzerine, müdür bey bizimle biraz tartıştı ve sonra telefon hatlarımız kesildi. Artık dışarıyla sadece sekreterlikten yönlendirmeler ile iletişim kurabiliyorduk.” (R36).*

Yöneticinin olumlu davranış biçimi kategorisine ilişkin olarak; destek olma (n=9, f=5, erkek, ilköğretim, olay yılı 0-10 yıl, evli), liderlik yapma (n=2) ve ödüllendirme (n=2) konularında anılarda benzerlikler olduğu tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların yöneticilerinin olumlu davranış biçimini daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Bu alt kategoriye göre *destek olma* (R83) ve *liderlik yapma* (R17) konusunda katılımcılar tarafından vurgulanan bazı alıntılar şöyledir:

*“Yöneticilerimin, bana ne kadar çok güvendiklerini, görmüş oldum. Yönetimin verdiği bu destek sayesinde, doğudan gelen asker ailelerinin uyum süreci için önemli çalışmalar yapabildim.” (R83).*

*“Müdürüm, olaya kayıtsız kalmayıp dilekçe yazdırdı. Benim görüşme kaydımı, öğrencinin savcıya yazdığı mektubu ve dilekçeyi alıp öğrenciyi ve beni Adliyeye götürdü. Dilekçeyi savcılığa verdik, soruşturmayı açtık.” (R17).*

## b) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olaydaki (anıdaki) davranış biçimi

Şekil 2'ye göre, PDR personelinin yöneticileri yaşadıkları olaydaki davranış biçimi kategorisi ile ilişkili olarak birkaç tema belirlenmiştir. Anılar, PDR personelinin davranış biçimi kategorisine ilişkin olarak işbirliği yapma (n=10, f=7, kadın), açıklama yapma (n=21, f=16, kadın), sessiz kalma (n=19), savunma yapma (n=5, kadın) ve tepki gösterme (n=37, f=25, olay yılı 0-10 yıl, evli, kadın) konularında benzerlik göstermektedir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *tepki göstermedir*. Kadın, evli ve mesleğinin ilk 10 yılında olan PDR personelinin yaşanan olaylarda daha çok durumu açıklamaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu alt kategoride *tepki gösterme* temasına ilişkin iki alıntı şöyledir:

*“Burası benim odam değil, rehberlik servisi. Burayı alamazsınız” dedim. ‘Burada müdür başyardımcısı dururken sana mı düştü odayı almak?’ dedi.” (R26).*

*“Öfkeden deliye dönmüştüm. İdareye gittim ve müdürle konuştum, tepkimi gösterdim. Müdür, rehber öğretmenlerin işe yarayıp yaramadıkları konusunda bana açıklama yapmaya çalıştı ve bana görevlerimi hatırlattı.” (R28).*

Katılımcı anılarından sessiz kalma konusundaki alıntı şöyledir:

*“Okul Müdüründen bu cevabı aldığımında ilk olarak şok oldum. Sadece “Peki” diyebildim ve oradan ayrıldım.” (R31).*

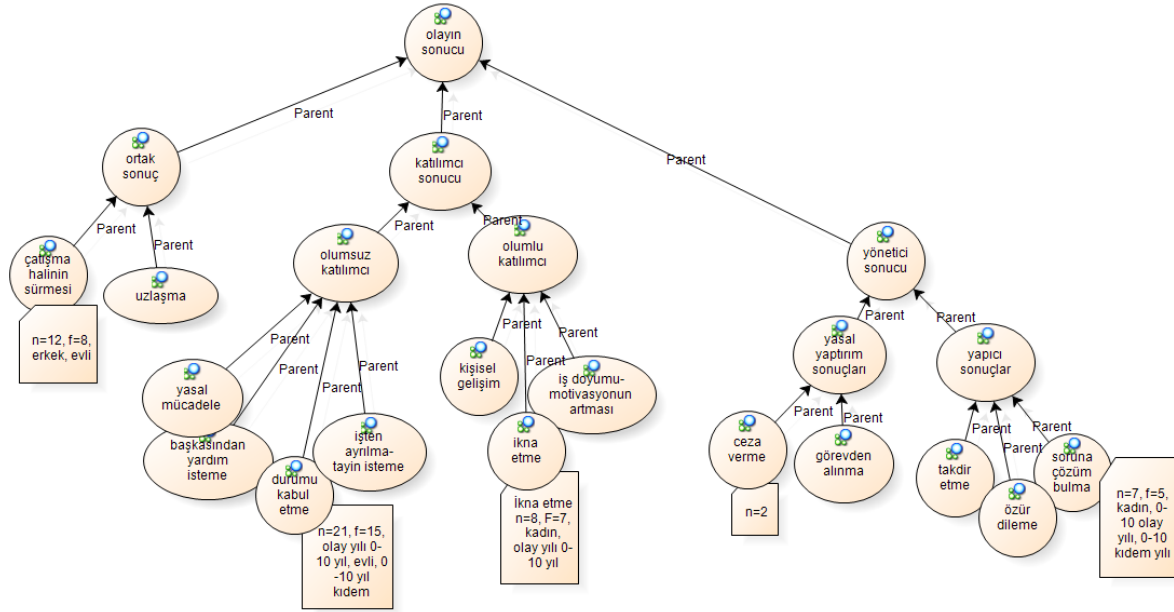
*“Müdür yaptığım her şeye karşı olduğunu belli ediyordu. Beni psikolojik olarak baskı altına aldığını hissettim ve nasıl olduysa o an bu kadar laf söylemesine dayanamayarak ağladım. Odasından ağlayarak çıktığımı birkaç öğretmen arkadaşım gördü. Ama ben hiçbir şey söylemeden oradan uzaklaştım.” (R57).*

*İşbirliği yapma* konusundaki alıntı ise şöyledir:

*“İlk önce bir takım resmi ziyaretler, kaymakam, ilçe emniyet, belediye başkanı, ilçe milli eğitim, ilçe halk eğitim, yerel gazete vs. Buralara gidip kurumumuzu ve yapmak istediklerimizi anlattık.” (R47).*

## 3. PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) sonucu

PDR personelinin yöneticisiyle yaşadığı olayın nasıl sonuçlandığı veya çözüldüğü ile ilgili olarak (Şekil 3) yapılan inceleme sonucunda üç kategori ortaya çıkmıştır: PDR personeline ilişkin sonuçlar, ortak sonuçlar ve yöneticiye ilişkin sonuçlardır. PDR personeline ilişkin sonuçlar kategorisinde PDR personeline ilişkin olumlu sonuçlar ve PDR personeline ilişkin olumsuz sonuçlar temaları, yöneticiye ilişkin sonuçlar kategorisinde yasal yaptırım gerektiren sonuçlar ve yapıcı sonuçlar temaları belirlenmiştir.



**Şekil 3.** PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın sonucu

Şekil 3'te PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın sonuçları görülmektedir. Şekil 3'te her alt kategoride en çok vurgulanan temalara ve PDR personelinin kişisel özelliklerine yer verilmiştir. PDR personelinin, yöneticileri ile yaşadıkları olayların kendileri, yöneticileri ve çalışma ortamına ilişkin ortak sonuçları oluşmaktadır. Şekil 3 incelendiğinde, en çok PDR personeline yönelik olumsuz sonuçlar göze çarpmaktadır

#### **a) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) PDR personeline ilişkin sonuçları:**

Şekil 3'e göre, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın sonuçları kategorisi ile ilişkili olarak iki alt kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler, PDR personeline ilişkin olumsuz sonuçlar ve PDR personeline ilişkin olumlu sonuçlardır. Anılarda, PDR personeline ilişkin olumlu sonuçlar kategorisine ilişkin olarak kişisel gelişimi artırma (n=3), ikna etme (n=8, f=7, kadın, olay yılı 0-10 yıl) ve iş doyumu-motivasyonun artması (n=5, f=4, kadın) konularında benzerlikler söz konusudur. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema, ikna etmedir. Bu alt kategoriye ilişkin temalardan *ikna etmeye* ilişkin iki altını şöylece:

*“Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yönetmeliğinin bir çıktısını alarak müdürün yanına gittim. Gizlilikle ilgili kısımları göstererek bu tavrımın ona karşı bir saygısızlık olmadığını, yönetmeliğin bana böyle yapmam gerektiğini söylediğini, zaten gizliliğin bozulmasını gerektirecek bir durum olması halinde onunla bunu paylaşacağımı güzelce dile getirdim. Bunun üzerine müdür “Peki, bundan sonra karışmayacağım işine.” dedi.” (R10).*

*“Amirimin her dediğini yaptım. Blok blok gezdim, oda oda gezdim, kendimi tanıttım, o öğrenciyi de aradım her gün, sordum görüşmeye devam ettim. Üstümle bir sıkıntı yaşamayı istiyordum. Sonrasında amirim, onun her dediğini yaptığımı görünce, üzerime gelmeyi bıraktı, bazı konularda beni daha rahat bırakmaya başladı.” (R34).*

Katılımcı anıları, PDR personeline bağlı olumsuz sonuçlar kategorisine ilişkin olarak işten ayrılma-tayin isteme (n=9, f=6, kadın, evli, 0-10 yıl), durumu kabul etme- kaçınma (n=21, f=15, olay yılı 0-10 yıl, evli, 0-10 yıl kıdem), üst makamdan yardım isteme (n=4) ve yasal mücadele etme (n=8, f=4, 20-30 yaş, 0-10 olay yılı, evli, 0-10 yıl kıdem, kadın) temalarında benzerlik göstermektedir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *kabul etme- kaçınmadır*. 0-10 yıl kıdeme sahip, mesleğinin

ilk dönemlerinde ve evli olan katılımcıların yaşanan olaylarda durumu kabul edip, ses çıkarmamaya çalıştığı görülmektedir. Anılardan birinden yasal *mücadele etme* konusu ile ilgili yapılan alıntı şöyledir:

*“Okul içerisindeki diğer zamanlarda da müdür bey, benim yaptıklarımı daha çok incelemeye başladı ve aramızdaki gerginlik hissediliyordu. Müdür bey, öğrencinin babasından şikâyetçi oldu. Baba da müdürden şikâyetçi oldu. Benimle birlikte olaya şahit olan 5 öğretmen vardı. Olaydan sonra bizi emniyete ifade vermek için çağırdılar. Bu olay bir de yerel gazeteyle yansımıştı. Durum böyle olunca tabii savcı işi hızlandırdı.” (R80).*

#### **b) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) yöneticiye ilişkin sonuçları**

Şekil 3’e göre, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın yöneticiye ilişkin sonuçları kategorisinde iki alt kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler yapıcı sonuçlar ve yasal yaptırım gerektiren sonuçlardır. Katılımcı anıları, yapıcı sonuçlar kategorisine ilişkin olarak özür dileme (n=6, f=5, kadın, 0-10 olay yılı), takdir etme (n=1) ve soruna çözüm bulma (n=7, f=5, kadın, 0-10 olay yılı, 0-10 kıdem yılı) konusunda benzerdir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *soruna çözüm bulmadır*. Bu alt temalardan *soruna çözüm bulma* konusunda bazı anılardan yapılan alıntılar şöyledir:

*“Müdür beyin yaklaşımı ile krize anında müdahale edildi ve olay kısa sürede sonuca ulaştı. Bu olayla benim müdürlere karşı olan yargılarımı tamamen tersine çevirdi iyi müdürlerde varmış dedim.” (R11).*

*“Okul müdürünün olumlu ve çözüm odaklı tavrı, benimle işbirliği içinde olması süreci olumlu etkiledi. Bu olay bundan sonra yaşayacağım olaylarda okul idaresiyle işbirliği konusunda beni olumlu yönde pekiştirdi diyebilirim.” (R42).*

Özür dileme temasına ilişkin anılardan birinden yapılan alıntı şöyledir:

*“Bir süre sonra yaptığı hatanın farkına vardı. Beni odasına çağırdı. “Hocam sanırım kalbinizi kırdım. Öğretmen arkadaşlarımla yaptığım konuşmalarda sizin sayenizde bazı sorunlu öğrencilerin eskiye göre düzeldiğini söylediler. Sizden o günkü sözlerim için özür diliyorum.” dedi. Ben böyle bir şeyi beklemiyordum.” (R57).*

Katılımcı anıları, yasal yaptırım gerektiren sonuçlar kategorisine ilişkin olarak ceza verme (n=2) ve görevden alınma (n=1) konularında benzerdir. Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema *ceza vermedir*. 0-10 hizmet yılında olayı yaşamış, 0-10 kıdeme sahip ve kadın katılımcıların yöneticilerinin daha çok soruna çözüm bulmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu alt kategorideki temalardan *görevden almaya* ilişkin anılardan birinden yapılan alıntı şöyledir:

*“Seminer döneminde kasabaya askerler bir adli olayı soruşturmak için geldiler. Bir kız çocuğu akrep sokması neticesinde iki yıl önce ölmüş. Ancak aile ölüm olayını bildirmiş ancak yardım almaya devam ediyormuş. Çünkü önceki öğretmenler ve idare, öğrencileri görmüş gibi davranmışlar, ...sınıf geçirmişler. Hatta rahmetli olan öğrencileri bile derse devamlı göstermişler. Bu adli olaydan sonra okul müdürü görevden alındı.” (R8).*

#### **c) PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın (anının) ortak sonuçları**

Şekil 3’e göre, PDR personelinin yöneticileri yaşadıkları olayın ortak sonuçları kategorisi ile ilişkili olarak iki alt tema belirlenmiştir. Bu temalar çatışma halinin sürmesi (n=12, f=8, erkek, evli) ve uzlaşmadır (n=10, f=8, 0-10 olay yılı, kadın, 0-10 yıl kıdem, 20-30 yaş). Bunlar arasında en fazla vurgulanan tema çatışma halinin sürmesidir. Erkek ve evli katılımcıların, okul yöneticileri ile yaşadıkları olayların sonucunun olumsuz olduğu ve çatışma halinin devam ettiği görülmektedir. Bu alt kategoriye göre anılardan çatışma *halinin sürmesine* ilişkin bir alıntı şöyledir.

*“Müdürle çatışmalarım devam ediyor ve müdürle ilişkimiz son derece kötü durumda. Bu da benim okuldaki çalışma verimimi düşürüyor, okula isteksiz gitmeme sebep oluyor. Ancak aramızdaki bu sorunun çözülebileceğini düşünmüyorum.” (R50).*

Uzlaşma temasına ilişkin diğer bir alıntı şu şekildedir:

*“Bir haftanın sonunda, yöneticimin odasına gittim ve bir saat kadar görüşтік kendisiyle. İkimiz de sırayla neden böyle bir durumun ortaya çıktığını birbirimize anlattık ve çözüme kavuşturduk.” (R39).*

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada PDR personelinin, yöneticileriyle yaşadıkları önemli olaylar (anılar) incelenmeye çalışılmıştır.

*Araştırma bulgularına göre, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın başlangıç nedenlerinin; olumlu nedenler ve olumsuz nedenler (yöneticiye, ortama ve katılımcıya bağlı nedenler) olarak iki kategoride toplandığı görülmüştür. Olumsuz nedenler arasında en fazla vurgulanan tema uzmanlık alanını yok sayma, olumlu nedenler arasında en fazla vurgulanan tema yardım istemedir. Alanyazına göre PDR personeli görevlerinin ve mesleki standartlarının tanımlamasında başarılı olamadıkları için okul yöneticileri, kendi amaçları doğrultusunda PDR personelini yönlendirmek istemektedirler. PDR personelliği genç bir meslek dalı olduğu için uzmanlık rol kimliği henüz net değildir. PDR elemanları birçok beklenti altında ezildiklerini hissetmektedirler (Lambie & Williamson, 2004; Bardhoshi & Duncan, 2009). Bazı araştırmalara göre, okul yöneticileri, PDR personelinin “yönetimsel görevlere katkı sağlaması, kayıtları tutması, yönetsel ve disiplin sorunlarıyla ilgilenmesini” beklemektedirler (Hassard & Costar, 1977; Güven, 2003; Amatea & Clark, 2005). Okul müdürleri, PDR personelini sorunların önlenmesi ve yönetsel işlevlerdeki rollerine göre tanımlamayı tercih etmektedirler (Bemark, 2000; Aydın, Arastaman ve Akar, 2011). Öte yandan birçok araştırma, okul yöneticileri ile PDR personelinin rehberlik ve danışmanlık mesleği ve sorumluluklarına ilişkin görüş farklılıklarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Kepçeoğlu, 1974; Pişkin, 1989; Özdemir, 1991; Güven, 2003; Nazlı, 2007; Bıçak, 2006; Yeşilyaprak, 2009). Hamamcı, Murat ve Çoban (2004) ise yaptıkları araştırmada psikolojik danışmanlar, okul yöneticilerinin bilgi eksikliğinden dolayı PDR hizmetlerine ilişkin sorumluluklarını gereği kadar yerine getirmediğini vurgulamışlardır. Bir başka araştırmaya göre okul yöneticilerinin, PDR alanı konusunda bilgi sahibi olmaması bir çatışma kaynağı olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin, PDR personelinden görev alanı dışında işler gerçekleştirmesini, yönetsel işlere yardım etmesini ve derslere girmesini istediğinde çatışma yaşandığı görülmüştür. Öte yandan okul yöneticilerinin, rehberlik hizmetlerinin gerekli olmadığına inanması da diğer bir çatışma kaynağıdır (Aydın, Arastaman ve Akar, 2011). Yöntem’e (1999) göre, rehber öğretmenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirgin olmayışı ve okul personeli, yönetici, öğretmen ve okul danışmanı işbirliğinin yetersizliği sorun oluşturmaktadır. Diğer bir araştırmaya göre psikolojik danışmanların çalışma odalarının olmaması, araç-gereçlerin yetersizliği, yöneticilerin ve öğretmenlerin yeterli rehberlik anlayışına sahip olmamaları ve hizmetlerin yürütülmesinde psikolojik danışmana destek ve yardım sağlamamaları gibi sorunlar yaşanmaktadır (Savaş ve Hamamcı, 2010). Bunlara ek olarak Bıçak (2006) meslek standardizasyonu ve meslek etiğinin yeterince belirgin olmayışı, öğrenci sayısının fazlalığı, maddi desteğin yetersizliği, yönetmelikte ifadesini bulan uygulamaların yerine getirilememesi gibi sorunları belirtmiştir. Rehber öğretmenlerin beceri ve deneyim eksikliklerinin olması (Özer, 1998; Güvenç, 2001), verdikleri hizmetleri tanıtmada konusunda yeterli olmamaları (Yüksel ve Şahin, 2008) veya eğitim sistemini bir bütün olarak değerlendirme ve yeni paradigmaları algılamada güçlük çekmeleri de (Nazlı, 2007) rehberlik hizmetlerinin beklenen şekilde yerine getirilmesini olumsuz etkilemektedir. Özet olarak, alanyazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, PDR personelinin geçmişe dönük hatırladıkları önemli olayların büyük oranı yaşanan olumsuz olaylarla ilgilidir. İki uzmanlık alanı arasında daha çok sorunların yaşanmış olması, okul yöneticileri ve PDR personelinin, rehberlik alanı konusunda farklı bakış açılarına ve görüşlere*

sahip olması, okul yöneticilerinin PDR alanı konusunda bilgi eksikliği ve PDR personelinin uzmanlık alanını savunmaya çalışmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma bulgularına göre, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda davranış biçimleri; yöneticinin davranış biçimi ve PDR personelinin davranış biçimi olarak iki kategoride toplanmıştır. Yöneticinin davranış biçimi kategorisinde en fazla vurgulanan tema *tartışma*, PDR personelinin davranış biçimi kategorisinde en fazla vurgulanan tema *tepki göstermedir*. Bir araştırmaya göre, rehber öğretmenler ve okul yöneticileri farklı nedenlerle çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Aydın, Arastaman ve Akar, 2011). Bazı araştırmalarda okul yöneticileri ve PDR personeli arasında soruna birlikte ve zamanında müdahale etme, ekip çalışması kavramlarının önemi vurgulanmıştır (Hardesty ve Dillard, 1994; Morse ve Russel, 1988; Glossoff ve Kprowicz, 1990). Finkelstein'in (2009) araştırmasına göre okul yöneticileri ve PDR personeli aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesi açısından iletişim, karşılıklı saygı/anlayış, işbirliği ve okulla ilgili paylaşılmış bir vizyonun önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka araştırmaya göre ise etkili liderlik ve sistemli etkileşimi göstererek, PDR personeli onlara yardım edebilecek olan okul yöneticileri ile ilişkilerini güçlendirebilir ve böylece kendi rollerini ve programlarını geliştirme olanağı bulabilirler (Dollarhide, Smith ve Lemberger, 2010). Akkaya ve arkadaşlarına (1998) göre, uzman, belirli programlarda becerili olan kimseler ve her örgütte çalışmaktadırlar. Bir yöneticinin en önemli görevi, önüne getirilen bir problemi, hangi uzman veya uzmanlara vereceğini bilmesidir. Okul yöneticisinin görevi, böyle uzmanların okulun yapı ve işlemindeki yerini dikkatle açıklığa kavuşturmak. Her yönetici gibi, okul yöneticisi de teknik bilgi ve becerisi bakımından uzmana güvenmelidir. Bazı araştırmalarda (Aydın ve diğ., 2011; Hamamcı ve diğ., 2004; Onur, 1997) ise okul rehberlik servisinin okul idaresiyle ilgili yürüttüğü çalışmalarda okul idaresiyle işbirliği içerisinde olmadığı vurgulanmıştır. Alanyazın ve bu araştırmanın bulgularına göre PDR personelinin geçmişe dönük hatırladıkları önemli olaylar değerlendirildiğinde, okul yöneticileri ve PDR personelinin farklı davranış biçimleri geliştirdikleri görülmektedir. Olumsuz nedenli gerçekleşen olaylarda okul yöneticileri ve PDR personelinin birbirlerinin rolünü tehdit olarak görme oranı ölçüsünde davranışın yoğunluğunun ve sertliğinin değiştiği, olumlu nedenli gerçekleşen olaylarda ise karşılıklı anlayışa dayalı davranış biçimlerinin sergilendiği söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın sonuçları; PDR personeline ilişkin sonuçlar, ortak sonuçlar ve yöneticiye ilişkin sonuçlar kategorilerinde toplanmıştır. En fazla vurgulanan temalar PDR personeline ilişkin sonuçlarda *durumu kabul etme- kaçınma*; yöneticiye ilişkin sonuçlarda *soruna çözüm bulma* ve ortak sonuçlarda ise *çatışma halinin sürmesidir*. Alanyazındaki araştırma sonuçlarına göre, rehberlik ve danışmanlık mesleği ve sorumluluklarına ilişkin görüş farklılıklarının olması (Bıçak, 2006; Kepçeoğlu, 1974; Nazlı, 2007; Özdemir, 1991; Pişkin, 1989; Yeşilyaprak, 2009) ve PDR personeline kendi alanları dışında görevler verilmesi rehberlik hizmetleri ile ilgili görev ve sorumlulukların aksamasına ve başarısını büyük ölçüde engellemektedir (Fulwood, 2004; Amatea & Clark, 2005; Zalaquett, 2005). Diğer bir araştırmaya göre, okul personelinin ortak bir rehberlik anlayışının ve uygun beklentilerinin olmaması, PDR personelinin benlik saygısını ve yeterlilik duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (Wiggins, Evans ve Martin, 1990; Sutton ve Fall, 1995). Özabacı, Sakarya ve Doğan'a (2008) göre, rehberlik hizmetlerinden beklentilerin ve algıların farklılaşması PDR hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde olumsuzluklar, sorunlar yaratmaktadır. Başka bir araştırmaya göre psikolojik danışmanlar ile okul yöneticileri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesinin rehberlik hizmetlerinin etkili şekilde yürütülmesinin yanı sıra öğretim sürecinin etkililiği ve öğrencilerin gelişimine de olumlu yönde katkısı olduğu görülmüştür (Camadan ve Sezgin, 2012). Bazı çalışmalarda ise okul ortamında yaşanan mesleki sorunlara göre, psikolojik danışmanların kişisel ve sosyal uyumlarının farklılık gösterdiği bulunmuştur (Ceyhan 2000; Özabacı, Sakarya ve Doğan, 2008). Alanyazında PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayların sonuçları konusunda doğrudan bireylerin görüşleri inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularına göre PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın sonuçları çeşitlilik göstermektedir. PDR personelinin yaşadıkları olayların, okul yöneticileri, PDR personeli ve çalışma ortamına yönelik farklı sonuçları söz konusudur. Yaşanan olayların olumsuz sonuçları, taraflar arasında etkili iletişim becerileri, sorun



çözme teknikleri kullanılmadığının ve yapıcı davranışlar geliştirilemediğinin göstergesi olabilir. Bir okulda bu tür olayların sıkça yaşanması okulun sağlığını bozan etkenler olabilir.

Bu araştırmada PDR personelinin, yöneticileriyle yaşadıkları önemli olaylar incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın başlangıç nedenine ilişkin görüşleri olumlu nedenler (çalışma ortamı sağlama, yardım isteme, mesleki gelişim çabası ve izin alma isteği) ve olumsuz nedenler (yöneticiye bağlı nedenler: görevini aksatma, uzmanlık alanını yok sayma, mesai süresini değiştirme, kişisel özellikler; çalışma ortamına bağlı nedenler: çalışma arkadaşları, okul kuralları, veli-öğrenci sorunu; katılımcıya bağlı nedenler: deneyimsizlik, şikayet etme- otoriteyi rahatsız etme ve izinsiz kurumdan ayrılma) kategorilerinde toplanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayda davranış biçimine ilişkin görüşleri, yöneticinin davranış biçimi (yöneticinin olumlu davranış biçimi: destek olma, liderlik yapma ve ödüllendirme; yöneticinin olumsuz davranış biçimi: iletişimi engellemeye yönelik davranışlar, mesleğe yönelik davranış ve katılımcının kendisine yönelik davranışlar) ve PDR personelinin davranış biçimi (işbirliği yapma, açıklama yapma, sessiz kalma, savunma yapma ve tepki gösterme) kategorilerinde toplanmıştır.

Araştırma bulgularına göre PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayın sonuçlarına ilişkin görüşleri, PDR personeline ilişkin sonuçlar (PDR personeline ilişkin olumlu sonuçlar: kişisel gelişimi artırma, ikna etme ve iş doyumu-motivasyonun artması; PDR personeline bağlı olumsuz sonuçlar: işten ayrılma-tayin isteme durumu kabul etme-kaçınma, üst makamdan yardım isteme ve yasal mücadele), yöneticiye ilişkin sonuçlar (yapıcı sonuçlar: özür dileme, takdir etme ve soruna çözüm bulma; yasal yaptırım gerektiren sonuçlar ceza verme ve görevden alınma) ve ortak sonuçlar (çatışma halinin sürmesi ve uzlaşma) kategorilerinde toplanmıştır.

## ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda araştırmanın önerileri şunlardır:

1. PDR personelinin geçmişe dönük hatırladıkları önemli olayların büyük oranı yaşanan olumsuz olaylarla ilgili görüldüğünden okul yöneticileri ve PDR personeli etkili iletişim becerilerini kullanmalı, okul yöneticileri PDR alanı konusunda bilgi eksikliğini gidermeli, PDR personeli okul kültürünü tanımaya çalışmalıdır.
2. PDR personelinin geçmişe dönük hatırladıkları önemli olaylarda okul yöneticileri ve PDR personelinin birbirlerini tehdit olarak görme oranı ölçüsünde davranışın yoğunluğu ve sertliğinin değiştiği, olumlu nedenli gerçekleşen olaylarda ise karşılıklı anlayışa dayalı davranış biçimlerinin sergilendiği görüldüğünden yöneticiler, okullarda işbirliği içinde tüm uzmanlık alanlarının çalışabilmesi için gerekli koşulları sağlaması konusunda etkili davranış geliştirmeli, etkili liderlik yapmalı ve PDR personeli iş yaşamlarında daha az duygusal davranarak mesleki profesyonelleşme düzeylerini yükseltmelidir.
3. PDR personelinin yöneticileri ile yaşadıkları olayların olumsuz sonuçları okulun sağlığını bozan etkenler olarak görüldüğünden taraflar arasında sorun çözme teknikleri etkili kullanılmalı, yapıcı davranışlar geliştirilmeli ve kişisel gelişim artırıcı eğitimler verilmelidir.
4. PDR personelinin bireysel özelliklerine göre olumsuz olayların daha çok mesleğin ilk yıllarında yaşandığı görüldüğünden okul yöneticilerinin mesleki sosyalleşme ve uyum konusunda PDR personeline yardımcı olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akbaş, S. (2001). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Rehberlik Hizmetlerinin Yürütülmesinde Oluşturulan İşbirliğinin İncelenmesi (Adana Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Akkaya, Ş., Yıldız, A. Tulum, F., Bülbül, Ö. Bağ, G., Arslan, S., Nar, E., Aşci, M. ve Kurtoğlu, I. (1998). Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Uzmanının Yönetimsel Sorunları. <http://www.fenci.gen.tr/Yazilar.asp?goster=dos&id=788>
- Ametea, E. S., & Clark, M. A. (2005). Changing Schools, Changing Counselors: A Qualitative Study of School Administrators' Conceptions of The School Counselor Role. *Professional School Counseling*, 9(1), 16-27.
- Armstrong, S. A., MacDonald, J. H. and Stillo, S. (2010). School Counselors And Principals: Different Perceptions Of Relationship, Leadership, And Training. Texas A&M University-Commerce
- Aydın, Arastaman ve Akar (2011). Türkiye’de İlköğretim Okulu Yöneticileri İle Rehber Öğretmenler Arasındaki Çatışma Kaynakları. *Eğitim ve Bilim*. 36(160), 199-212
- Baker, S. B. (2000). School Counseling for the Twenty-First Century (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bardhoshi, G. & Duncan, K. (2009). Rural School Principals' Perceptions of The School Counselor's Role. *The Rural Educator*, 30(3), 16-24.
- Bemark, F. (2000). Transforming The Role Of The Counselor To Provide Leadership In Educational Reform Through Colloboration. *Professional School Counseling*, 3, 323-330.
- Bıçak, A. (2006). Resmi İlköğretim Okulu Rehber Öğretmenlerinin Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyine İlişki Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Bilge, F., A. Sayan ve Ö.F. Kabakçı (2009). Aile Mahkemesi Uzmanlarının Meslek Doyumları, Yaşam Doyumları ve İlişkilere Yönelik İnançlarının İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (32), 20-31
- Camadan, F. ve Sezgin, F. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Rehberlik Hizmetlerine İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (38), 199-211
- Ceyhan, E. (2000). Mesleki Sorun Düzeyleri Farklı Okul Rehber Öğretmenlerinin Kişisel ve Sosyal Uyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 13, 45-56.
- Doğan, S. (1990). Türkiye’de Rehberlik Kavramı ve Uygulamalarının Gelişiminde Milli Eğitim Şuralarının Rolü. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(1), 45-55
- Doğan, S. (1996). MEB'nın PDR Hizmetleriyle İlgili Temel Politikaları Ve Yaklaşımları: Son 25 Yıla İlişkin Bir Değerlendirme, III. *Ulusal PDR Kongresinde Sunulan Bildiri Metni*, Adana.
- Dollarhide, C. T. Smith, A. T. and Lemberger, M. E. (2010). Critical Incidents in the Development of Supportive Principals: Facilitating School Counselor-Principal Relationships. *Professional School Counseling*. 10(4),360-369
- Finkelstein, D. (2009). A Closer Look at the Principal-Counselor Relationship a Survey of Principals and Counselors. The College Board American School Counselor Association National Association of Secondary School Principals.
- Fulwood, R. M. (2004). Elementary School Administrators' Understanding of Counselor Involvement. Unpublished doctorate dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Glossoff, H. L. ve Koprowicz, C. L. (1990). Children Achieving Potential: An Introduction To Elementary School Counselling and State-Level Policies. Alexandria, VA: American Association for Counselling and Development.

- Güven, M. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Okul Rehberlik Hizmetleri ve Denetimiyle İlgili Görüşleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 171-179.
- Güven, M. (2003). Psikolojik Danışmanların Okul Yöneticileri ile İlişkilerini Değerlendirmeleri. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri, Ankara: Cantekin Matbaası
- Güvenç, M. (2001). Okullardaki Rehberlik Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Karşılaşılan Güçlükler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi. Niğde.
- Hamamcı, Z., Murat, M. ve Çoban, A. (2004). Gaziantep'teki Okullarda Çalışan Psikolojik Danışmanların Mesleki Sorunlarının İncelenmesi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi: Malatya.
- Hardesty, P. H. and Dillard, J. M. (1994). The Role of Elementary School Counselors Compared with Their Middle and Secondary School Counterparts. *Elementary School Guidance and Counselling*, 29, 83-91.
- Hassard, J. H., Costar, J.W. (1977). Principals' perceptions of ideal counselor role. *Canadian Counselor*, 11, 196-200.
- Karip, E.ve Köksal, K.(1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Eğitim yönetimi*. 18, 193-207.
- Kepçeoğlu, M. (1974). Orta Dereceli Okullarda Rehberlik Anlayışı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kepçeoğlu, M.(1994). Psikolojik Danışma ve Rehberlik. 8. b., Ankara: Özer Matbaası.
- Lambie, G. W., & Williamson, L. L. (2004). The Challenge to Change From Guidance Counseling to School Counseling: A Historical Proposition. *Professional School Counseling*, 8(2), 124-131.
- Morse, C. L. ve Russell, T. (1988). How Elementary School Counselors See Their Role: An Empirical Study. *Elementary School Guidance and Counselling*, 23, 54-62.
- Nazlı, S. (2007). Psikolojik Danışmanların Değişen Rollerini Algılayışları. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 10 (18), 1-17.
- Onur, M. (1997). Giresun İli Merkez Liselerindeki Yönetici, Öğretmen ve Öğrencilerin Rehberlik Anlayışlarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Trabzon.
- Otrar, M. ve Özen B. (2009). Rehber Öğretmenlerin Okul Ortamında Algıladıkları Yıldırma Davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*. 2(3), 97-120,
- Owen, F. K. and Owen, D. W. (2008). School Counselor's Role And Functions: School Administrators' and Counselors' Opinions. Ankara University, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 41(1), 207-221.
- Özabacı, N., Sakarya, N. ve Doğan, M. (2008). Okul Yöneticilerinin Okuldaki Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Hizmetlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(19). 8-22
- Özer, R. (1998). Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri Ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Paskal, K. (2001). Okul Yöneticilerinin (İlköğretim Okulu Müdürlerinin) Bu Okullarda Görev Yapan Rehber Uzmanların Görevleri ve Rehberlik Hizmetleri İle İlgili Bilinçlilik Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Özdemir, E. İ. (1991). Bazı Değişkenlerin Liselerdeki Öğrenci, Öğretmen, Danışman Ve Yöneticilerin Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Hizmetlerinden Beklentilerinin Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Pişkin, M. (1989). Orta Dereceli Okullarda Görevli, Yönetici, Öğretmen Ve Danışmanların İdeal Ve Gerçek Danışmanlık Görev Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Pişkin, M. (2006). Türkiye’de Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerinin Dünü, Bugünü ve Yarını. Hesapçıoğlu, M. ve Durmuş, A. (ed.) Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilonço Denemesi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Savaş, A. C., Hamamcı, Z. (2010). Okullarda Rehberlik Hizmetlerinin İnternet Üzerinden Yürütülmesine İlişkin Veli, Öğrenci ve Psikolojik Danışmanların Görüşlerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 147-158
- Senter, A. (2006). Correctional Psychologist Burnout, Job Satisfaction and Life Satisfaction. A Dissertation In Counseling Psychology. Graduate Faculty of Texas Tech University.
- Stickel, S. A. (1990). A Study of Role Congruence Between School Counselors and School Principals. Paper was presented at *The Annual Meeting of the Eastern Educational Research Association*. Clearwater, FL, February 15. (ERIC Document Reproduction Service No. ED321944).
- Sutton, J.M. ve Fall, M. (1995). The Relationship of School Climate Factors to Counselor Self-Efficiency. *Journal of Counselling and Development*, 73,331-336.
- Schmidt, J. J. (2003). *Counseling in Schools: Essential Services and Comprehensive Programs*. Boston: Pearson Education.
- Stalling, J. E. N. (1991). The Role of the School Counselor As Perceived By School Counselors, Principals, and Superintendents. Abstract from: Dissertation Abstracts Online: Accession No.: AAG9137441.
- Tan, H. (1990). Okullarımızda Psikolojik Hizmetlerin Neresindeyiz. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(1), 27–31.
- Tan, H. (1998). *Psikolojik Yardım İlişkileri*. İstanbul: Milli Eğitim Basım Evi.
- Türnüklü, A. (2001). Eğitimbilim Alanında Aynı Araştırma Sorusunu Yanıtlamak İçin Farklı Araştırma Tekniklerinin Birlikte Kullanılması, *Eğitim ve Bilim*, 26 (120), 8-13.
- Yeşilyaprak, B. (2009). Türkiye’de Psikolojik Danışma ve Rehberlik Alanının Geleceği: Yeni Açılımlar ve Öngörüler. *Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 42(1), 193-213
- Yeşilyaprak, B. (2002). Eğitimde Rehberlik Hizmetleri (3rd ed.), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2004). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Dördüncü baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yöntem, D. Z. (1999). Liselerdeki Yönetici Ve Öğretmenlerin Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Hizmetlerine İlişkin Beklentileri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 24 (257).
- Yüksel-Şahin, F. (2008). Ortaöğretimdeki Öğrenci Görüşlerine Göre Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, <http://www.insanbilimleri.com>, 5 (2), Erişim:21.01.2012
- Wiggins, J. D., Evans, G., Martin, F. (1992). Counsellor Self-Esteem Related to Personal and Demographic Values. *The School Counselor*, 37, 213-218.
- Zalaquett, C. P. (2005). Principals’ Perceptions of Elementary School Counselors’ Role and Functions. *Professional School Counseling*, 8 (5), 451-457.