



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİNDE MENTORLUĞU
KULLANMAYA İLİŞKİN NİTEL BİR ÇALIŞMA

Hazırlayan
Sezgin TETİK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2011



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİNDE MENTORLUĞU
KULLANMAYA İLİŞKİN NİTEL BİR ÇALIŞMA

Hazırlayan
Sezgin TETİK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2011

Bu Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu

Tarafından (2010/28) Desteklenmiştir.

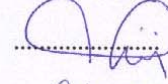
OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİNDE MENTORLUĞU
KULLANMAYA İLİŞKİN NİTEL BİR ÇALIŞMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 11 / 05 / 2011

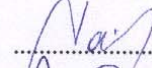
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

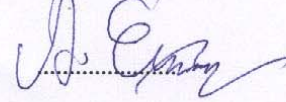
Başkan : Doç. Dr. Erdal ŞENOCAK



Üye: Yrd. Doç. Dr. Nail YILDIRIM



Üye: Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER (Danışman)



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 26/01/2011 tarih ve 2011/07 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.


Enstitü Müdürü:
Prof. Dr. Ali AÇIKEL




T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

03/05/2011


Sezgin TETİK

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince engin bilgisi ve deneyimiyle beni yönlendiren, her zaman destek olan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER'e; çalışmamda büyük desteğini gördüğüm Yrd. Doç. Dr. Ergin ERGİNER'e; tezime getirdikleri katkılardan dolayı Doç. Dr. Erdal ŞENOCAK ve Yrd. Doç. Dr. Nail YILDIRIM'a teşekkürü borç bilirim.

Lisansüstü eğitimim boyunca bir sınıf ortamını yaşadığımız ve çalışmamda desteklerini esirgemeyen dönem arkadaşlarıma; araştırmama katılan bütün öğretim elemanlarına ve eğitim yöneticilerine, Ankara'da bana sonsuz destek veren Namık Kemal YILDIZ'a ve Züleyha TEKÇE AKÇA'ya içtenlikle teşekkür ederim.

Benimle aynı zamanda kendi yüksek lisans tezini yazmasına rağmen, çalışmam boyunca beni destekleyen ve her zaman yanımda olan eşim Funda TETİK'e, hayatımın her aşamasında beni gönülden destekleyen annem Nahide TETİK'e teşekkür ederim. Desteklerini her zaman hissettiğim, Ankara'da araştırmamın yürütülmesi sırasında her zaman yanımda olan ablam Sezin ŞAHİN'e ve eşi Yrd. Doç. Dr. Sedat ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Mentorluk çeşitli alanlarda personel yetiştirme yöntemi olarak kullanılmaktadır ve deneyimli bir çalışanın, işinde daha az deneyim sahibi kişinin gelişimi için katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde de kullanılan mentorluk, farklı ülkelerde farklı şekillerde uygulanmaktadır.

Bu araştırmayla, öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin, okul yöneticisi yetiştirme sürecine dâhil edilebilecek bir sistem olabileceği düşünülen mentorluğu nasıl tanımladıkları, mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmeyi nasıl değerlendirdikleri ve mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme sürecine katılma konusundaki düşüncelerinin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın katılımcıları; Tokat ve Ankara'daki devlet üniversitelerinin "Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalları"nda görevli öğretim elemanları ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez örgütünde görev yapan yöneticiler, Ankara ve Tokat illerinde görev yapmakta olan, Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM) yöneticileri, eğitim müfettişleri ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya 10 öğretim elemanı, 11 MEB merkez teşkilatında görevli yönetici, 7 MEM yöneticisi, 18 ilköğretim okul yöneticisi ve 4 eğitim müfettişi olmak üzere toplam 50 kişi katılmıştır.

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme formuna, uzman görüşleri ve pilot uygulama sonuçlarına göre son şekli verilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Verilerin incelenmesiyle temalar oluşturulmuş, bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda katılımcıların mentorluğu genellikle rehberlik veya deneyim aktarımı olarak tanımladıkları ve belirli çekinceleri olsa da mentorluğu olumlu buldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcılar mentorluğun okul yöneticisi yetiştirme aşamasında Türkiye’de uygulanmasına olumlu bakmakta ve uygulanmasıyla ilgili çeşitli öneriler sunmaktadırlar. Mentorluk uygulamasının okulun bütün süreçlerini kapsayacak bir zamanlamayla ve yeni okul yöneticisi (YOY) göreve başlamadan önce uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Genellikle mentor olarak deneyimli okul yöneticisi görülmektedir. Mentorluk uygulamasında tarafların niteliklerinin neler olduğu belirlenmiştir. Mentorluk yapacak kişinin özellikleri olarak deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerektiği vurgulanmıştır. YOY’un sahip olması gereken niteliklerde ayrıca katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mentor, mentorluk, menti, okul yöneticisi, yeni okul yöneticisi

ABSTRACT

Mentorship is used for training personals in different sectors and could be thought as a contribution of a more experienced worker to a training of less experienced worker. Mentoring is also used in the process of school administrator training implemented in different ways in different countries.

The aim of this research is to present how academic staff and educational administrators define mentorship which could be used for the process of training of school administrators, how they evaluate mentorship in school administrator training and their idea about joining mentorship process.

In this research, interview method that is one of the qualitative data collection methods was used. Interview form was developed as a result of expert opinions and sample interviews. Collected data processed by content analysis method. Themes were created after the investigation of data. After summarizing themes, findings were interpreted.

Participants of the research are; academic staff that works in public universities' department of "Educational Administration, Supervision, Planning and Economics" in Tokat and Ankara and educational administrators that works in the center of Ministry of National Education (MEB), administrators in Directorate of National Education (MEM), inspectors and school administrators in Tokat and Ankara. In this research, 10 academic staff, 11 educational administrators from MEB, 7 educational administrators from MEM, 18 school administrator and 4 inspectors are participated.

As a result of the research, participants defined mentorship as a guidance and transfer of experience and although they have certain boggles, they have positive opinions about mentorship. Participants have positive opinions about mentorship

application about training of school administrators in Turkey and they have some suggestion about application. It is figured that mentorship should take place during school's all year process and should start before the mentee take position. Generally experienced school administrators seem as a mentor. Qualifications of actors in mentorship are defined by the participants of the research. Participants generally emphasized that mentor should be experienced and well educated. Qualifications of mentee were also defined by the participants.

Key words: Mentor, mentorship, mentee, school administrator, new school administrator

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. MENTORLUK.....	1
1.1.1. Mentorluğun Tarihiçesi	1
1.1.2. Mentorluğun Tanımı.....	3
1.1.3. Farklı Sektörlerdeki Mentorluk Uygulamaları	5
1.2. Mentorluğun Çeşitleri.....	6
1.1.5. Mentorluk Uygulamalarının Özellikleri	10
1.1.6. Mentorun Sahip Olması Gereken Nitelikler	13
1.1.7. Mentinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	16
1.1.8. Mentorun Seçimi	18
1.2. OKUL YÖNETİMİ VE MENTORLUK	19
1.2.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar	19
1.2.2. Okul Yöneticisi Yetiştirme Aşamasında Mentorluk Uygulamaları	21
1.2.3. Dünya’da Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluk Uygulamaları	27
1.2.4. Türkiye’de Mentorluk Uygulamaları	30
1.2.5. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme	33
1.3. PROBLEM DURUMU	37

1.3.1. Problem.....	37
1.3.2. Amaç.....	38
1.3.3. Önem	38
1.3.4. Sınırlılıklar.....	41
1.3.5. Tanımlar	41
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	42
2.1. YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR.....	42
2.2. YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR.....	48
3. YÖNTEM	53
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	53
3.2. KATILIMCILAR.....	53
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	57
3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması	57
3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	58
3.4. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK KANITLARI	59
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	60
4. BULGULAR VE YORUM	61
4.1. MENTORLUĞUN TANIMLANMASI.....	61
4.1.1. Mentorluğun Tanımı.....	61
4.1.1.1. <i>Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Kullanımına İlişkin Görüşler</i>	65
4.2. MENTORLUKLA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ	68
4.2.1. Mentorluk İle Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Olumlu Yönleri	68

4.2.1.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Olumlu Yönleri....	68
4.2.1.1.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Yönetimsel Açısından Olumlu Yönleri.....	69
4.2.1.1.2. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Olumlu Yönleri.....	73
4.2.1.2. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Eğitim Sistemi ve Okul Sistemine Sağlayacağı Olumlu Yönler.....	76
4.2.1.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Mentora Sağlayacağı Olumlu Yönler.....	81
4.2.2. Mentorluk ile Okul Yöneticisi Yetiştirme için Olumsuz Yönleri.....	85
4.2.2.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Olumsuz Yönleri .	86
4.2.2.1.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Yönetimsel Açısından Olumsuz Yönleri.....	87
4.2.2.1.2. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Olumsuz Yönleri.....	91
4.2.2.2. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Eğitim Sistemi ve Okul Sistemi için Oluşturabileceği Olumsuz Yönler	95
4.2.2.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Mentor için Olumsuz Yönleri	97
4.2.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Türkiye’de Uygulanabilirliği... 99	
4.2.3.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmeyi Türkiye’de Uygulama	100
4.2.3.1.1. Okul Yöneticisinin Göreve Gelmesinde Mentorluğu Uygulama Aşaması	104
4.2.3.1.2. Mentorluk Uygulamasının Süresi.....	108

4.2.3.1.3. <i>Mentorluk Uygulamasına Katılacak Kişinin Nitelikleri</i>	111
4.2.3.2. <i>Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Türkiye’de Uygulanamama Nedenleri</i>	117
4.3. MENTORLUKLA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİNE KATILMA	120
4.3.1. Yeni İşe Başlayan Bir Okul Yöneticisine Mentorluk Yapma	120
4.3.1.1. <i>Mentorluk Yapma-Yapmama Nedeni</i>	121
4.3.1.2. <i>Mentorluk Yapmak Durumunda Dikkat Edilecek Noktalar</i>	126
4.3.2. Mentorluk Yapma.....	131
4.3.2.1. <i>Mentorun Özellikleri</i>	134
4.3.3. Mentorluğu İsteme Durumu	141
4.3.3.1. <i>Mentordan Destek Alınacak Alanlar</i>	142
4.3.3.2. <i>Yöneticiliğe Başlandığında Mentorluğu İsteme Aşamaları</i>	146
4.3.4. Rol Modelinin Olma Durumu	148
4.3.4.1. <i>Rol Modelin Özellikleri</i>	149
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	153
5.2. SONUÇLAR	153
5.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	153
5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	154
5.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	157
5.3. ÖNERİLER.....	160
KAYNAKLAR	162
EKLER.....	173
EK 1. UYGULAMA İZİNLERİ	174

EK 2. UZMAN GÖRÜŞLERİ	177
EK 3. ÖĞRETİM ELEMANLARI GÖRÜŞME FORMU	183
EK 4. EĞİTİM YÖNETİCİLERİ GÖRÜŞME FORMU	188
ÖZGEÇMİŞ	193

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Mentorluk ve Koçluk arasındaki farklar.....	5
Tablo 1.2. Formel ve İnfornel Mentorluk Uygulamalarının Farkları	8
Tablo 1.3. Mentorluk Programları Arasındaki Farklar	25
Tablo 3.1. Öğretim Elemanlarına İlişkin Kişisel Bilgileri.....	55
Tablo 3.2. Eğitim Yöneticilerine İlişkin Kişisel Bilgileri.....	56
Tablo 4.1. Mentorluğa İlişkin Tanımlamalar	61
Tablo 4.2. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Kullanılmasına İlişkin Görüşler	65
Tablo 4.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Oluşturabileceği Olumlu Yönler	69
Tablo 4.4. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY için Yönetimsel Açıdan Oluşturacağı Olumlu Yönler.....	70
Tablo 4.5. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY için Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Oluşturacağı Olumlu Yönler	74
Tablo 4.6. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Eğitim Sistemi ve Okul Sistemi İçin Olumlu Yönleri.....	77
Tablo 4.7. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Mentor İçin Olumlu Yönleri ...	81
Tablo 4.8. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Oluşturabileceği Olumsuz Yönler	86
Tablo 4.9. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmede YOY İçin Yönetimsel Açıdan Oluşabilecek Olumsuz Yönler	87
Tablo 4.10. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Oluşturabileceği Olumsuzluklar.....	91

Tablo 4.11. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Eğitim Sistemi ve Okul Sistemi İçin Oluşabilecek Olumsuzluklar.....	95
Tablo 4.12. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Mentor İçin Oluşturabileceği Olumsuz Yönler.....	97
Tablo 4.13. Türkiye’de Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Uygulanabilirliği	100
Tablo 4.14. Türkiye’de Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmeyi Uygulama	101
Tablo 4.15. Okul Yöneticisinin Göreve Gelmesinde Mentorluğun Uygulanacağı Aşamalar	105
Tablo 4.16. Mentorluğun Süresi	109
Tablo 4.17. Mentorluk Uygulamasına Katılacak Kişinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	112
Tablo 4.18. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Türkiye’de Uygulanamama Nedeni.....	118
Tablo 4.19. YOY’a Mentorluk Yapma İsteği	121
Tablo 4.20. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluk Yapmayı İsteme Nedeni	122
Tablo 4.21. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluk Yapmayı İstememe Nedeni	125
Tablo 4.22. Mentorluk Yapılırken Dikkat Edilecek Noktalar	127
Tablo 4.23. Mentorluk Yapabilecek Kişi/Kişiler.....	131
Tablo 4.24. Mentorun Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	135
Tablo 4.25. Yöneticilik Görevine Başladığında Mentorluk Yapılmasını İsteme	141
Tablo 4.26. Mentorluk Yapılması Durumunda Destek Alınacak Konular	142
Tablo 4.27. Mentorluğun İstendiği Aşama	146
Tablo 4.28. Mesleğe İlişkin Rol Model Olma Durumu.....	148

Tablo 4.29. Rol Model Alınan Özellikler	149
---	-----

1. GİRİŞ

Yöneticiler kurumlarına liderlik eden ve çalıştıkları kurumun gelişim süreçlerini belirleyen önemli etmenlerden birisidir. Bir kurumun yöneticisinin kurumuna liderlik edebilmesi için iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Yetiştirilme süreci planlanırken kuramsal derslerin yanı sıra uygulamalar ve deneyim paylaşımı süreçleri üzerinde önemle durulmaktadır.

Mentorluk, bir deneyim paylaşımı uygulamasıdır. Yönetici adaylarının yetiştirilme süreçlerinde mentorluk uygulamaları, yönetici adayına birçok yeni kazanım sağlamaktadır. Bu kazanımlar deneyim paylaşımının yaşanması şeklinde olduğu için, farklı yöntemlerle edinilmesi mümkün olmayan kazanımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul yönetici yetiştirme süreçlerinde kullanılan mentorluk dünyada farklı şekillerde uygulanmakta olup; mentorluk uygulamalarıyla aday yöneticilerin hizmet öncesinde deneyim kazanımları sağlanmaktadır.

1.1. MENTORLUK

Bu başlık altında mentorlukla ilgili genel kavramlar ve mentorluk sisteminin oluşumuyla ilgili yapısal özellikler incelenmiştir.

1.1.1. Mentorluğun Tarihçesi

Mentorluk her ne kadar yeni bir kavram olarak görünmekle birlikte M.Ö. 6. veya 8. yüzyılda yaşayan Homeros'un Odysseus destanında yer bulacak kadar eski bir kavramdır. Bu destanda Mentor, Odysseus tarafından oğlu Telemachus'u yetiştirmesi için özel olarak görevlendirilen öğretmendir (Daresh & Playko, 1990, s. 2). Odysseus

destanında Telemachus Truva savaşına giden babasını ararken, Mentor ona hem akıl hocalığı yapmış, hem de göz kulak olmuştur. Burada Mentor koruyucu bir baba gibi görülebilmektedir (Monaghan & Lunt, 1992, s. 248). Aynı zamanda bu edebi tanıma göre mentor, acemi ve genç meslektaşı yönlendirecek ve ona rehberlik edecek akıllı ve sabırlı bir danışmandır (Daresh & Playko, 1990, s. 2). Odysseus destanı günümüzün mentorluk uygulamalarına ismini vermiştir.

Tarihte mentor olarak tanımlanabilecek birçok kişi bulunmaktadır. Sokrates Platon'un mentoru kabul edilebilir, aynı zamanda Platon'da Aristo'ya mentorluk yapmıştır, Aristo ise Büyük İskender'in mentorudur (Hopson, 1995). Tarihte önemli bir yere sahip olan Sokrates, Platon ve Aristo hem mentor, hem de mentilik (mentee, yeni okul yöneticisi-YOY) yapmışlardır. Bir diğer efsanevi mentor ise Kral Arthur'un akıl hocası ve büyücüsü Merlin olarak kabul edilebilir (Schwartz & Williams, 1995).

Bahsi geçen mentorlar, mentilerini sadece eğitmekle görevli değillerdi, aynı zamanda onlara kişisel ve mesleksel gelişimlerinde rehberlik etmek ve toplumun hiyerarşik düzenine mentilerini hazırlamakla görevliydiiler (Grant, 2009, s. 23). Monaghan ve Lunt (1992, s. 249)'un aktardığına göre Clutterbuck, mentorluğun köklerinin çıraklıktan geldiğini belirtmektedir ve aynı şekilde Clawson'da Avrupa'daki esnaf localarının 16.-19. yüzyıl arasındaki yükselişinin daha az karmaşık ve daha çok pratiğe yönelik bir mentorluk kavramı geliştirdiğini belirtmektedir. Böylece mentorluk uygulamalarında, mentorun hayat boyu destekleyici ve koruyucu rolünden çok, kariyer geliştirme görevi ortaya çıkmaya başlamıştır.

Eğitim alanında da mentorluk uygulamaları yeni bir yaklaşım değildir. İngiltere'de 19. yüzyıldaki öğretmen yetiştirme sisteminde olduğu gibi bugünkü eğitim sistemlerinde mentorluk uygulamalarına yer verilmektedir (Monaghan & Lunt, 1992, s.

253). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ise 1980'lerin başlarından itibaren eğitim hayatında mentorluk uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır (Wallace, 2007, s. 5)

1.1.2. Mentorluğun Tanımı

Mentorluk kelimesi Türkçeye usta veya üstat olarak çevrilmişse de, bu kullanışlar mentor kelimesinin anlamını tam olarak karşılamamaktadır (Kocabaş & Yirci, 2008, s. 1). Mentorluğun tanımını yapmadan önce mentorluk sisteminin en temel özelliklerinin ortaya koyulması gerekmektedir. Bu özellikler ise dünyada ve Türkiye'de farklı kaynaklarda görülebilecek mentorluk tanımlarından çıkarılabilmektedir.

Mentor kısaca deneyimini, uzmanlığını ve bilgeliğini birinin olgunlaşma ve öğrenme sürecinde yol gösterici olarak kullanan bir dost olarak görülmüştür (Toytok, Açıkgöz, Direk, Titrek & Gönen, 2007, s. 523). Kurumlarda, bireyin yapabileceklerini en üst düzeyde başarabilmesi için kuruma kazanılması aşamasında mentorluk kavramının önemi giderek artmaktadır.

Daresh'e göre mentorluk (2001, s. 3), bir örgütte, bireylerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için diğer bireylere rehberlik etme ve destek olma sürecidir. Mentor yeni katılan çalışanlara bütün cevapları vermeye hazır yaşlı biri olmak zorunda değildir. Mentor, birçok deneyime sahip ve üst düzey mesleki bilgisini diğerleriyle paylaşacak kişidir. Mentorluk bir süreçtir ve bu süreç tam bir bilgi ve deneyim paylaşımı olarak gerçekleşecektir.

Villani'ye göre mentorluk (2006, s. 19), işe yeni başlayan veya belirli bir pozisyonda yeni olan birine daha deneyimli bir meslektaş tarafından verilen destektir. İşe yeni başlayan birisinin iş verimini arttırmak ve kendisine güveni sağlamak için destek olacak mentor, iyi eğitilmiş olmalı ve sürekli bir gelişim programı içerisinde

bulunmalıdır. Aksi takdirde mentorluk yapan kişi bir arkadaştan ileriye gidemez. Bu durum mentorluk sürecinin eksik kalmasına neden olabilecektir. Çünkü bir arkadaş, sistemli bir çalışmayla mentinin iş hayatına hazırlanmasına katkı sağlayamayacağı gibi, onu profesyonel şekilde yönlendirme şansını da elde edemeyecektir (Villani, 2006, s.19). Mentorluk süreci iyi bir şekilde planlanmış olmalıdır.

Shea ise mentorluğu (2001, s. 3), bir insanın diğer bir insanın beceri ve kabiliyetlerini geliştirmek için zamanını, enerjisini ve bilgisini ortaya koyması ile oluşan temel bir gelişim modeli olarak tanımlar. Eski çağlarda insanlar yeteneklerini kolaylıkla gösteremezlerken, günümüzde yapabileceklerinin en iyisini ortaya koyma şansını bulabilmektedirler. Mentorlar, eylemleriyle yapılabileceklerin en iyisinin yapılmasına yardımcı olan özel insanlardır.

Bu tanımlardan yola çıkarak mentorluğun temel özelliklerinin, deneyimin aktarılması, rehberlik süreci, işinde yeni olan birisinin gelişiminin hedeflenmesi olduğu söylenebilir. Mentorluk kısaca, planlanmış bir süreçte bir kişinin, alanında ve mentorlukta uzman bir kişi tarafından eğitilmesi ve yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

Mentorluk kavramı iş hayatında bazen koçluk kavramıyla aynı anlamda gibi kullanılsa aslında farklı özelliklere sahiptir (Clutterbuck & Sweeney, 2005, s. 2). Koçluk ve mentorluğun farklarını tablo 1.1’de görülebilmektedir.

Tablo 1.1’de mentorluğun mentiyeye destek olarak mentorla birlikte kendini geliştirmesi için yürütülen bir gelişim süreci olduğunu fakat koçluğun bir konuda deneyimsiz kişiye koç tarafından verilecek kısa süreli eğitim anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 1.1. Mentorluk ve Koçluk arasındaki farklar

Mentorluk	Koçluk
Sürece odaklanır	İşe odaklanır
Süre uzundur	Genellikle kısa sürelidir
Dönütlerde sezgiler ön plana çıkar	Dönütler doğrudan verilir
İşin incelikleri öğretilir	İşin nasıl yapılacağı öğretilir
Süreci menti yönlendirir	Süreci koç yönlendirir
Kendi kendine işini yapabilmeyi hedefler	Yaptığın hataları gösterir

Kaynak: Clutterbuck & Sweeney, 2005, s. 2

1.1.3. Farklı Sektörlerdeki Mentorluk Uygulamaları

Mentorluk uygulamaları birçok alanda gelişim süreci olarak kullanılmaktadır. İş alanlarının bazılarında, farklı şekillerde mentorluk uygulamaları görülebilmektedir.

Mentorluk işletmelerde yönetici yetiştirme aşamasında kullanılan bir yöntemdir. İşletmelerde, yapılandırılmış mentorluk uygulamalarının, çalışanların mesleki ve kişisel anlamda gelişimine katkı sağladığı belirlenmiştir. ABD’de hemen her sektörden işletme mentorluk uygulamalarını kullanmaya başlamıştır. Mentorluk yöneticilerin hem mesleki ve kişisel gelişim sürecinde, hem de kariyer planlaması aşamasında en önemli yardımcısı olmaktadır (Ceylan, 2004, s. 1–3). Mentorluk kariyer gelişimi sürecinde de önemli yere sahip gelişimsel ilişkilerden birisidir ve mentorluk sayesinde örgütler eğitim ve geliştirme aşamasında kullanılacak bir kariyer geliştirme sistemi oluşturabilirler (Ceylan, 2004, s. 6).

Mentorluk uygulamalarının görüldüğü bir diğer alan ise hemşireliktir. Özellikle ABD’de hemşire yetiştirme aşamasında mentorluk uygulamaları hem duygusal anlamda

mentiyi desteklemek için hem de mesleki gelişimi desteklemek için kullanılmaktadır (Monaghan & Lunt, 1992, s. 251).

Mentorluk uygulamaları öğretmen yetiştirme aşamasında da kullanılan bir uygulamadır (Monaghan & Lunt, 1992, s. 254). Türkiye’de göreve yeni başlayan öğretmenlere atanan rehber öğretmenler mentorluk görevini yapmaktadırlar.

Üniversiteler mezunlarının iş hayatına uyum sağlayabilmesi için mentorluk uygulamalarına başvurabilmektedir. Türkiye’de Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği mentorluk uygulamalarını kullanmak yoluyla, mezunlarıyla öğrencilerini bir araya getirerek, öğrencilerini kariyer ve iş hayatına en iyi şekilde hazırlamayı planlamaktadır (BİLMED, 2011). Üniversitelerde akademik hayatta da mentorluk uygulamaları kullanılmaktadır (Monaghan & Lunt, 1992, s. 252).

Daha birçok alanda mentorluk uygulamaları kullanılmaktadır. Bazı alanlarda adı tam olarak mentorluk olmasa da farklı isimler altında mentorluk uygulamalarına rastlanabilmektedir. Günümüzde mentorluk uygulamaları birçok alanda kullanılmaktadır ve mentorluk uygulamalarına olan ilgi her geçen gün artmaktadır (Monaghan & Lunt, 1992, s. 252).

1.2. Mentorluğun Çeşitleri

Mentorluk uygulamaları formel ve informel mentorluk uygulamaları olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. İki mentorluk uygulaması arasındaki temel fark, ilişkinin ve sistemin oluşturulması sürecidir.

İnformel mentor, mentinin ihtiyaç duyacağı birçok alanda ona destek olacak ve ona mentorluk edecek, ama sistem içerisinde resmi olarak yer almayacaktır. Mentî kendini geliştirirken ve kişisel ilişkilerini nasıl belirleyeceğini öğrenirken fikirlerini

paylaşabileceği kişi olarak informal mentoru görebilmektedir (Reyes, 2003, s. 47). İformel mentorluk uygulamalarında önceden belirlenen standart bir süreç veya tanım yoktur. Mentor-menti eşleştirilmesi kendiliğinden oluşmaktadır ve mentor ile menti iletişimi kişisel olarak gelişmektedir. İformel mentorluk uygulamaları birçok alanda halen devam etmektedir (Hansford, Ehrich & Tennent, 2004, s. 4).

Mentorluk uygulamalarının etkisinin görülmesi sonrasında işletmeler formel mentorluk uygulamaları geliştirmeye başlamışlardır. Kurumlar yeni çalışanlarına destek olması için deneyimli bireylerin katkısını sağlayan programlar oluşturmaktadır. Kurumlar tarafından oluşturulup, kontrol edilen mentorluk uygulamalarına formel mentorluk uygulamaları denilmektedir (Douglas, 1997, s. 1). Yurtdışı okul yöneticisi yetiştirme sistemlerinde formel mentorluk uygulamalarından yararlanılmaktadır. Belirli kurallara göre şekillenen formel mentorluk uygulamalarında mentor, görevinde yeni olan yöneticinin atanma sürecindeki amiri konumundadır ve yönetici adayının okul içerisinde ortamı görmesini ve deneyim kazanmasını sağlar (Reyes, 2003, s. 47). Formel mentorluk uygulamalarında mentor-menti eşleştirilmesi, sistemin nasıl yürütüleceği ve mentorluk uygulamasının neleri kapsayacağı gibi sistemi düzenleyen kurallarda belirli farklılıklar bulunabilmektedir (Hansford vd., 2004, s. 4).

Formel ve informal mentorluk uygulamaları arasındaki farklar tablo 1.2'de görülebilmektedir (Sweeny, 2001, s. 2). Tabloda formel mentorluk uygulamalarının kurumların gelişimi için daha uygun bir yöntem olduğu vurgulanmaktadır.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi informal mentorluk uygulamaları mentorluk uygulamasının oluşması, ilişkinin kurulması, yürütülmesi ve zamanlamasında uygulamanın başarısını tamamen kişilerin bireysel becerilerine bırakmaktadır. Fakat

formel mentorluk uygulamaları daha planlı, sistemli işleyen ve kişilerin görevlerinin tanımlı olduğu bir gelişim sistemidir.

Tablo 1.2. Formel ve İformel Mentorluk Uygulamalarının Farkları

İformel Mentorluk	Formel Mentorluk
<ul style="list-style-type: none"> • Beklentilerin düşük olması süreci kolaylaştırır, fakat etkinliği azaltır. • Eğitim süreci ya hiç yoktur ya da azdır. • Kendini geliştirmek isteyen veya gelişmesi gereken çalışanlar, imajlarını sarsmamak için soru sormazlar. • Deneyimli çalışanlar her şeyi biliyorum havasında olmamak için yardım etmeyebilirler. • Deneyimli çalışanlar zorlamak ve olumsuz görünmek istemeyebilirler. • İformel bireysel yardımların tanımlanması, desteklemesi ve anlaşılması zor olabilmektedir. • Bütün işlerin aynı anda yapılmasıyla eğitim ve gelişme için ayrılan zaman iş yükü olarak görülmeye başlar. • Deneyimli kişilerin desteği yeni yaklaşımlar getirmek yerine statünün devamına ve aynı sorunları yaşanmasına neden olur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uygulanması daha etkindir. • Eğitim gerektirir. • Kendini geliştirmek isteyen veya gelişmesi gereken çalışanlar soruların gerekli olduğunu düşünürler ve daha çok soru sorarlar. • Deneyimli çalışanlar işbirliğinin beklenen birşey olduğu ve gerekli olduğu bilirler • Mentorlar oluşabilecek sorunların üstesinden ustalıkla gelebilecek şekilde hazırlanmışlardır. • Kurum kimin mentorluk yapacağını ve kimin menti olacağını belirler. • Gelişim ve eğitim için kullanılan zaman daha değerlidir. • Personelin eğitimi belirli bir düzen içerisinde destekleneceği için kurumun gelişimini sağlayacaktır.

Yapılan çalışmalar informal mentorluk uygulamalarının bazı olumlu yönlerini de sergilemektedir. Ragins ve Cotton (1999)'un çalışmasına göre, informal mentorluk uygulamaları, mentiler için formal mentorluk uygulamalarından daha faydalı olabilmektedir. Informel mentorluk uygulamalarının daha verimli olmasının nedeni, uygulamanın başlangıç aşamasındaki, yapısındaki ve uygulama sürecindeki farklılıklardan kaynaklandığı belirtilmektedir.

Formel ve informal mentorluğun yanı sıra son yıllarda öne çıkan bir diğer mentorluk yöntemi ise e-mentordur. Sanal mentorluk olarak da isimlendirilebilecek e-mentordur, mentor ve mentinin temel iletişimin e-posta yoluyla sağlandığını mentorluk uygulamalarıdır (Hansen, 2000, s. 3). Bazı uluslar arası ve Amerikan eğitim kurumları e-mentordur uygulamalarını kullanmaya başlamışlardır. E-mentordur sistemleri mentorluğun sorunlarına çözüm bulmaktadır. Mentor ve mentinin farklı mekânlarda bulunmasına rağmen iletişimleri düzgün bir şekilde devam edebilmektedir (Yaw, 2007, s. 1). Ayrıca e-mentordur uygulamalarında haberleşme eş zamanlı olmadığı için mentor ve menti zamanlarını daha iyi değerlendirebilmektedirler (Watson, 2006, s.170).

Ayrıca mentorluk uygulamaları, mentorun mentiye karşı yaklaşımına göre de çeşitlendirilebilir. Mentorluk uygulamaları teknik mentorluk ve bilişsel mentorluk olmak üzere iki başlıkta incelenebilir. Mentorlar teknik anlamda olduğu kadar, bilişsel anlamda da etkin bir koçluk sağlayabilmelidir. Teknik mentorluk yöneticilerin yapmaya daha çok alıştıkları kısımdır ve mentor, bilgilerini adayla paylaşır. Bilişsel mentorluk ise mentorun mentiye neyi nasıl yapacağını söylemesinden biraz daha farklıdır. Bu aşamada mentor, adayın kendi düşünce ve hislerini sorular sorarak anlamaya ve teşvik

etmeye çalışır. Bilişsel mentorluk yapan mentorlar, adayın bağımsız karar vermesini işbirliği ile teşvik etmeye çalışmaktadırlar (Villani, 2006, s. 22).

1.1.5. Mentorluk Uygulamalarının Özellikleri

Mentorluk uygulamasının mentiye sağlayacağı kazanımların üst seviyede olabilmesi için çok yönlü olarak değerlendirilip, uygulanacağı sistemin özellikleri dikkate alınarak planlanması gerekmektedir. Mentorluk uygulaması oluşturulurken üzerinde durulması gereken faktörler belirlenmelidir.

Yönetici yetiştirmede yeni bir paradigma olarak karşımıza çıkmakta olan mentorluğun etkin bir şekilde çalışması için bazı anahtar faktörler bulunmaktadır. Bunlar; ilişkiyi kurma, iletişim, amaçları oluşturma, yöntemleri ve zamanlamayı belirleme, mentinin ufkunu genişletme, mentiye ek fayda sağlama, müdahalenin tipi ve boyutu, takım çalışması ve liderlik, bağlantılar ve kuruma sağlayacağı faydalardır (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 354). Mentorluk sisteminin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve mentorluk sisteminden en üst seviyede verim alınabilmesi için gerekli olan faktörler detaylı bir şekilde incelenmelidir.

İlişkiyi kurma evresi iki kişinin aynı düşüncüyü paylaşabileceklerini ya da paylaşmayabileceklerini anlayış içinde kabul etmeleriyle başlamaktadır. Mentor ve menti, hem bilişsel hem de duyuşsal anlamda işbirliği içerisine girmektedirler (Sullivan, 2004, s. 34). Mentor ve menti süreçten en yüksek verimi alabilmek için nasıl bir ilişki içerisinde bulunacaklarını belirlemelidirler. Mentorluk uygulamalarında ilişki kurma aşaması gayri resmi olarak gelişmektedir ve düzenli yapılan görüşmeler önemlidir. Mentorun ve mentinin birbirleri arasında kurdukları ilişki ne kadar arkadaş canlı olursa ve birbirlerinin düşündüklerini anlayabilirlerse, mentorluk uygulaması o kadar iyi

olmaktadır (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 356). Mentorluk uygulamalarında kesin kurallar olmasa da, mentor ve mentinin rolleri ve sorumlulukları bulunmaktadır (Young, Jeromey & Dustin, 2005, s. 7). İlişkinin nasıl gelişeceğini bu roller ve sorumluluklar belirlemektedir.

İletişim ise bir diğer anahtar faktördür. Etkili bir iletişim kurabilmek için ilk yapılması gereken tarafların birbirleriyle iletişim kurarken rahat olmasını sağlamaktır. Ayrıca hoşgörü ve bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamaya çalışmaları, mentorluk uygulamalarında iletişim için anahtar faktörlerdendir (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 356). Etkin mentorlar güçlü iletişim becerilerine sahiptirler (Douglas, 1997, s. 98). Mentorların iletişim becerilerine sahip olmaları, mentilerine deneyimlerini aktarabilmelerinde kolaylık sağlayacaktır. Aynı şekilde mentorun ve mentinin dinleme becerilerinin olması, iletişimin daha sağlıklı kurulması için önemlidir. Dinlemek çok kolay olmasa da mentorluk uygulamalarının bel kemiği sayılabilecek özelliklerden birisidir (Sullivan, 2004, s. 32). Bireyin birebir kazanım elde etmeye çalıştığı bir sistemde iletişimin güçlü bir şekilde kurulması gerekmektedir.

Amaçların belirlenmesinde yapılacak hatalar bütün süreci etkileyecektir. Uygulamanın hangi amaçları gerçekleştireceği ve uygulamanın amaçlar ile mentorluk uygulamasını kullanan organizasyonun amaçlarının birbirleri ile uygunluğu, süreç açısından ve mentorluk uygulamasının sonuçları açısından önemlidir. Mentorun rolü, mentini beklentileri ve sistemin hedeflenen sonuçları bu aşamada belirlenmelidir (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 356). Mentor ve menti bazı ortak amaçlara sahip olmalıdırlar. Bu amaçlar genellikle mentorluk süreciyle ve okul gelişimiyle ilgili olmaktadır (Sullivan, 2004, s. 26). Ortak amaç için çalışacak mentor ve menti süreçten daha fazla kazanım elde edecektir.

Yöntemlerin kararlaştırılması ve zamanlama ise başka bir anahtar faktördür. Yöntemleri kararlaştırma, bu süreç içerisinde değerlendirilmesi gereken bir faktördür. Bir yönetici sorunları çözmek için her zaman farklı yöntemlere ihtiyaç duyabilmektedir. Bir menti, gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetsel yöntemlere mentorluk uygulamaları sırasında hâkim olacaktır. Zamanlama faktörü mentorluk uygulamalarında, insan ilişkilerini doğrudan etkileyeceği için çok önemlidir ve mentorluk sürecinde zaman çizelgesi çoğu zaman başlar ve devam eder, birçok örnekte asla bitmez. Formel mentorluk uygulamalarında amaca ulaşmak için zamanlamanın doğru yapılmasının etkisi büyüktür (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 356).

Mentorluk uygulamalarında mentinin ufku genişletilmelidir. Mentorluk programlarında diğer iş arkadaşlarıyla ilişki kuran mentiler, durumlara daha farklı açılardan bakabilme imkânı bulabilmektedirler. Ayrıca mentorların onlara katacağı gelişme mentilerin ufkunu açmaya katkı sağlayacaktır (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 357).

Mentorluk uygulamalarında mentiye sağlanacak ek faydaların olması gereklidir. Mentorluk programında yapılabileceklerin ve öğrenilebileceklerin üst sınırı yoktur. Yapılacaklar en düşük seviyede belirlenmektedir. Fakat bir mentor mentisinin gelişimi için daha fazlasını yapabilecektir (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 357).

Müdahalenin tipi ve boyutu başka bir anahtar faktördür. Mentorluk uygulamasında müdahalelerin görülmesi normaldir. Mentorun müdahale yöntemlerinin planlı ve yerinde olması, sürece olumlu katkının yanında, mentinin durumlara farklı bir açıdan bakmasını sağlayacaktır. Müdahalelerin sürece sağlayacağı olumlu katkı, mentorun ve mentinin arasındaki iletişimin derecesine göre değişecektir (Borden-Ballard & Sicnlair, 2000, s. 357).

Takım çalışması ve liderlik faktöründe, mentorluk uygulamalarında taraflar için fayda şeklindeki yardım ağları önemlidir. Bu ağlarda liderlik ve takım arkadaşlığı rolü aynı anda yürütülmektedir. Mentorlukta hayat boyu öğrenme önemli avantajdır, fakat mentorun destek vermeye gönüllü olması ve mentinin öğrenmekten sıkılmaması gerekmektedir (Borden-Ballard & Siclair, 2000, s. 358).

Mentorluk uygulamalarındaki bağlantı faktörü ise bu uygulamaların mentiye katacağı yeni iş çevresidir. Bazı mentorluk uygulamalarında bu yapı programa bilinçli olarak katılmaktadır (Borden-Ballard & Siclair, 2000, s. 359).

Son olarak örgüte sağlanacak faydalar faktörü bulunmaktadır. Mentorluk uygulamaları örgütlere birçok farklı fayda sağlamaktadır. Mentorluk uygulamalarının sağladığı faydalar, mentorluk uygulamalarının var olmasının nedenini oluşturmaktadır (Borden-Ballard & Siclair, 2000, s. 360).

1.1.6. Mentorun Sahip Olması Gereken Nitelikler

Mentorluk sisteminin iyi bir şekilde çalışabilmesi için mentorun ve mentinin bazı temel niteliklere (özelliklere) sahip olması gerekmektedir. Ancak bu yolla mentinin mentordan etkin bir şekilde faydalanabilmesi mümkün olacaktır. Yapılan araştırmalar iyi mentorların iş hayatında da iyi olduklarını, fakat iş hayatında iyi olanların her zaman iyi bir mentor olmadıklarını ortaya koymuştur. İyi bir mentor olabilmek için, birçok yeteneğin ve yöneticilik deneyiminin bir arada bulunması gerekmektedir (Carr, 1999, s.12–13).

Mentor olmak için gerekli özellikler genel hatlarıyla değerlendirildiğinde, öncelikle mentor olmak isteyen kişiler, iş arkadaşları için zaman ve enerji harcamak konusunda gönüllü olmalıdırlar (Daresh, 2001, s. 39). Mentorluk yapacak olan kişiler,

öğrenme ve öğretme konusunda istekli olmalıdırlar (Young vd., 2005, s. 3). Bu sürecin önemini anlamamış birinin sürece katkısı olumsuz yönde olabilir.

Mentor adayı, diğer örgütlerdeki bireylerinde sistem için faydalı olabileceğini (Daresh, 2001, s. 39), farklı fikirlerin ve farklı yöntemlerin olabileceğine inanmalıdır. Aynı zamanda belirli bir sorunun çözümünün farklı yollarla olabileceğini kabul edebilmeli ve kendi dediğinin doğruluğunda gereksiz ısrarlarda bulunmamalıdır (Perreault & Lunenburg, 2002, s. 200).

Mentor adayı, yapabilecekleri konusunda yüksek standartlara ve beklentilere sahip olmalı ve aynı zamanda yapabileceklerine inanmalıdır (Daresh, 2001, s. 39). Kendine güvenen bir mentor, mentiyeye daha iyi rehberlik edebilecek ve deneyimlerini daha net aktarabilecektir.

Mentor, bir rol model olarak kendini geliştirmeye açık olmalı ve bazı durumlarda mentiden bile bir şeyler öğrenebileceğini unutmamalıdır. Aynı zamanda bireylerin performanslarını kendi sınırları içerisinde değerlendirmeli ve mentorluk çalışması içerisinde rolleri iyi bir şekilde belirleyebilmelidir (Perreault & Lunenburg, 2002, s. 200). Mentor, mentorluk sisteminin bütün taraflar için faydalı olabilecek bir gelişim süreci olduğuna inanmalıdır (Daresh, 2001, s. 39) .

Mentor olmak isteyen kişi; iş arkadaşları tarafından değer verilen, başarılı, zeki, uzağı görebilen ve deneyim sahibi bir birey olmalıdır. Mentorlar sosyal ve politik gerçeklerin farkında olmalı ve hayatta işlemlerin nasıl yürütüldüğü hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar (Daresh, 2001, s. 37–38). Mentor, mesleki ve kültürel bilgisiyle mentinin gelişimine ışık tutabilmelidir. Diğer bir deyişle, mentorluk yapacak kişinin kariyer yaşamında kendilerini etkileyen temel olayların ve deneyimlerin farkında olması

gerekmektedir. Mentor bu sayede mentiyeye daha etkin bir şekilde model olabilecektir (Young vd., 2005, s. 3).

Mentor, mentiyeye rahatça fikirlerini söyleyebileceğini gösteren iyi bir dinleyici olmalıdır. Diğerlerinin fikirlerini, çekincelerini ve bakış açılarını dinleme yeteneği mentor için çok önemli bir özelliktir (Carr, 1999, s. 12). Çünkü mentorluk süreci sadece bir tarafın iletişim kurduğu bir süreç değil, karşılıklı iletişimin ön planda olduğu bir süreci içermektedir. İyi bir iletişimin oluşabilmesi için kişilerin birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Bunun için ise mentorun güven sağlayabilecek birisi olması gerekmektedir. İletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için mentor her zaman doğru cevabı vermek yerine, doğru soruyu sorabilmelidir. Böylece mentinin bireysel gelişimine daha üst seviyede katkı sağlayabilecektir (Perreault & Lunenburg, 2002, s. 200).

Mentorluk uygulamalarında mentorun taşıyacağı bazı sorumluluklar da bulunmaktadır. Mentorun mentorluk uygulaması süresince yapacağı işlemler ve alacağı sorumluluklardan birincisi olan danışmanlık, mentinin işini etkili bir şekilde yapabilmesi için gerekli bilgiyi mentorundan alabilmesidir. Mentorun diğer sorumluluğu ise iletişimdir. Mentor iletişimin sürekli olması için gerekli çalışmaları yapmalıdır. Mentor, mentiyeye duygusal anlamda destek olmalıdır. Rehberlik ise mentorun bir diğer sorumluluğudur. Mentor mentiyeye işlerin yürütülmesi aşamasındaki resmi ve gayri resmi süreçler hakkında bilgilendirmelidir. Model olmak ise mentorun başka bir sorumluluğudur. Menti iş hayatındaki başarılı performansı ile mentorunu rol model olarak benimseyebilmelidir. Koruyuculuk diğer bir mentor sorumluluğudur. Mentor mentinin performansını düşürebilecek her türlü müdahaleye karşı mentiyeye korumalıdır. Yöntem geliştirme ise mentorun ayrı bir sorumluluğudur. Mentor, görevin

etkili şekilde yapılması için gerekli olan öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak mentiyeye bilgisini aktarmalıdır. İşini şevkle yapmak ise iyi bir mentor olmak için gereken başka bir niteliklerdir (Daresh, 2001, s. 40).

Bazı özellikler mentor olacak kişide özellikle bulunmamalıdır. Bu özelliklerden ilki okul sisteminde aşırı politize olmaktır. İşinde yeni olan biri, mentorluk için uygun olmayacaktır. Aynı şekilde mesleğinde etkin bir şekilde çalışmayan kişiler de mentor olarak seçilmemelidir. Bir eğitim sürecinin parçası olan mentorluk uygulamasında mentor, eğitilenden çok eğitici rolünde olacaktır. Son olarak ise benim dediğim her zaman doğrudur yaklaşımını benimsemiş, yeni fikirlere kapalı okul müdürleri mentorluk uygulamalarında mentor olarak yer almamalıdır (Daresh, 2001, s. 39).

1.1.7. Mentinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Bir yetiştirme süreci olan mentorluk uygulamasında mentorun sahip olması gereken özelliklerin yanı sıra, mentinin de bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak bu nitelikler sağlandığında tam anlamıyla etkin bir mentorluk uygulamasından bahsedilebilir. Daresh ve Playko (1995, s. 4–8) yaptıkları çalışmada mentinin sahip olması gereken nitelikleri belirlemişlerdir. Bu çalışmaya göre mentinin sahip olması gereken özellikler şunlardır:

Menti, eğitim süreci ve liderlik hakkında temel bilgilere sahip olmalıdır. Eğitim sürecinden üst düzeyde faydalanabilmek ve daha etkin bir öğrenme süreci yaşayabilmek için öğrenme ile ilgili bazı temel bilgilerin önceden sağlanması gerekmektedir. Bu temel bilgiler, aynı zamanda, gelecekte çalışacakları örgütte eğitim kalitesini arttırmaya uğraşan yönetici adayları için gerekli bir nitelik olacaktır. Mentinin bilgi sahibi olması gereken bir diğer alan ise etkili liderlik özellikleridir. Menti, mentorluk uygulamasına

başlamadan önce liderlik gibi bazı terim ve süreçler hakkında bilgiye sahip olursa, mentoru ile iletişimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirecektir. Mentinin yöneticinin örgütte yapacağı işlemlerle ilgili edineceği ön bilgiler, soracağı soruların da daha kaliteli olmasını sağlayacaktır (Daresh & Playko, 1995, s. 5).

Bir mentinin sahip olması gereken niteliklerin listesi uzayabilir, fakat mentorluk uygulamalarında mentinin sahip olması gereken iki temel nitelik bulunmaktadır. Bunlar; iyi bir dinleyici olmak ve fikirlerini açık yüreklilikle söyleyebilmektedir. Bu iki nitelik en önemlileri olarak öne çıkmaktadır. Bir mentinin kendini geliştirebilmesi için dinleme becerisine sahip olması gerekmektedir. Mentinin gelişimini anlamak için gerekli olan ise mentinin kendini ifade etmesidir (Daresh & Playko, 1995, s. 5).

Mentinin sahip olması gereken önemli tutumlar ise başkalarıyla çalışabilme, başkalarından öğrenmeye istekli olma ve alanda önemli konulardaki bilgi eksikliğini kabul edebilme olarak sıralanabilir. Bir mentinin alanındaki her konuyu bilmesi mümkün değildir, zaten mentorluk sürecine giriş amacı da eğitimini tamamlamaktır. Bunun için menti diğer mentilere, müdürlere, arkadaşlarına ve mentoruna soru sormaktan kaçınmamalıdır (Daresh & Playko, 1995, s. 6).

Mentinin bu süreçten etkili bir şekilde yararlanabilmesi için mentorluk uygulamasının önemini kavramış olması gerekmektedir. Menti, bu sürecin kendisine katacağı potansiyel değerleri iyi değerlendirerek sürece olan inancını korumalıdır. Ayrıca mentorluk uygulamasında yer almak için mentinin kendini hazır hissetmesi de önemli bir unsurdur. Bunu geliştirmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Aynı zamanda mentinin mentorluk uygulaması hakkında eğitilmiş olması, sürecin sağlıklı işleyebilmesi için iyi bir gelişme olacaktır (Daresh & Playko, 1995, s. 7).

Bilgi paylaşımına yönelik bir öğrenme ve gelişim yöntemi olan mentorluğun etkin bir şekilde kullanılabilmesi için mentorun ve mentinin bu şartları taşıması gerekmektedir. Bütün bunlara ek olarak bir nevi yetişkin eğitimi anlamındaki bu sistemde mentor, yetişkin eğitimi hakkında bazı bilgilere sahip olmalıdır. Motivasyon, pekiştirme, tekrar ve aktarım mentorluk sisteminin anahtar özellikleri olacaktır (Young vd., 2005, s. 5).

1.1.8. Mentorun Seçimi

Mentorluk uygulamasının iyi bir şekilde yapılması için mentor ve mentinin eşleşmesi önemli bir adımdır. Mentor ve menti eşleştirilmesi için önerilen kesin bir yöntem olmamakla birlikte, bu aşama da önemli olan mentor ve mentinin istekli, hazır ve anlayışlı olmasıdır. Bu süreçte yaş, ırk veya cinsiyet karşılıklı iletişimi etkileyen faktörlerden gibi görünse de, bazı durumlarda etkisi görülmemektedir (Young vd., 2005, s. 6). ABD’de birçok farklı mentorluk uygulamasında çeşitli mentor seçim teknikleri uygulanmaktadır (Villani, 2006, s. 250). Bazı bölgeler mentorları ve mentileri kendileri eşleştirirken, bazı bölgelerde bireyler kendileri mentor aramaktadırlar. Arama sürecinde eyaletler, mesleki kuruluşlar ve üniversiteler mentilere yardımcı olmaktadır. Örneğin bir eğitim bölgesindeki uygulamada, mentor ve menti eşleştirmesinde belirli bir sistem kullanılmaktadır. Bu programda program yöneticisi bütün yeni müdürlere mentorluk yaparken, müdür yardımcıları ve diğer yöneticilerin mentorlarının eşdeğer bir pozisyonda çalışması ve yeni müdürlerin sahip olması gereken yeterliklere taşınması gerekmektedir (Villani, 2006, s. 43–45).

Başka bir mentorluk programı ise ABD’de ulusal bir dernek tarafından hazırlanmıştır ve mentiler kendi mentorlarını bulmaktadırlar (Villani, 2006, s. 120).

Diğer bir mentorluk programı, bir meslek örgütü tarafından hazırlanmıştır ve bu programda mentor-menti seçimi, mentorların deneyimleri, özel ilgi alanları ve fiziki koşullar göz önünde bulundurularak menti, mentor ve destekleyici eğitim bölgesinin ortaklaşa kararıyla yapılmaktadır (Villani, 2006, s. 139). Bir başka modelde ise, mentorlar için oluşturulan bir veri tabanından programın yönetici tarafından mentor-menti atanmaktadır (Villani, 2006, s. 215).

Mentorluk yasalarla veya zorlamalarla yapılacak bir süreç değildir. Bu süreçte mentor ve menti uygulamanın faydaları hakkında bilgi sahibi olmalı ve buna göre seçimlerini yapmalıdırlar. Mentor seçimi aşamasında aynı cinsiyetten mentorların seçilmesi veya mentorun mentiden daha yaşlı olması gerektiği gibi varsayımlar, her zaman doğru çıkmamaktadır (Perreault & Lunenburg, 2002, s. 201).

1.2. OKUL YÖNETİMİ VE MENTORLUK

Bu başlık altında mentorluk uygulamalarının okul yöneticisi yetiştirme aşamasında nasıl kullanıldığı, hangi ülkelerde uygulandığı ve Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme süreci üzerine durulmuştur.

1.2.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Mentorluk uygulamalarının okul yöneticisi yetiştirmede önemini vurgulayabilmek için, öncelikle okul yöneticilerinin göreve başladıklarında ne gibi sorunlarla karşılaştıkları ve hangi konularda eksiklikler hissettikleri üzerinde durulmalıdır.

Son yıllarda okul yöneticilerinin görevlerine başladıkları zaman karşılaştıkları sorunlar araştırılmaktadır. Okul yöneticileri göreve başladıkları ilk yıl temel olarak üç

alandaki sorun yaşamaktadırlar. Bunlardan birincisi olan rol karmaşası, yeni müdür olmuş birisinin yeni kimliğine alışması ve yeni keşfetmeye başladığı otoritesini kullanmaya başlamasıyla ortaya çıkan bir sorundur. Bir diğer sorun teknik yetersizliklerdir ve yeni göreve başlayan okul yöneticisinin yapması gereken işler için bir yöntem geliştirememesinden kaynaklanmaktadır. Son olarak insan ilişkileri açısından karşılaşılan sorunlardan bahsedilebilir ki bunlar bazı püf noktalarının öğrenilmesiyle sorun olmaktan çıkabilecek davranışlardır (Daresh, 2001, s. 78). Sorunların aşılması için yöneticiler iyi yetiştirilmelidir ve yetiştirme sürecinde bu sorunları aşabilmek için gerekli yeterlikler verilmelidir. Yetiştirme sürecinde verilecek yeterliklere karşın yeni bir iş kendi belirsizliklerine sahiptir. Fakat yapılan mentorluk uygulamaları, yeni yöneticinin sorunlarıyla baş etmesinde önemli bir yol oynayabilir (Daresh, 2001, s. 81).

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, yeni atanan okul müdürleri işleriyle ilgili birçok şeyi çalışmaya başladıktan sonraki ilk birkaç yılda öğrenmektedirler. Öğrenme sürecinde, görevden önceki eğitim süreci ve mentorluk uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Yetiştirme eğitimi alan yönetici adaylarının %52’si hazırlanma sürecinde yapılan etkinliklerden en önemlisi olarak mentorluk uygulamalarını, %44’ü ise geçmişte edindikleri deneyimleri belirtmişlerdir. Buradan anlaşılacağı gibi geçmişte yöneticilik deneyimi olmayanlar için mentorluk, gerekli bir yetiştirme yöntemidir (Villani, 2006, s.16).

İşe yeni başlayan yöneticiler bazı aşamalardan geçmektedirler. Bu aşamalardan ilkinde yönetici ilk şoku atlatıp temel görevleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Kendine güven duygusunun düşük olduğu bu dönemde kişi, aşırı tepkiler verebilmektedir. Bundan sonraki aşamada yönetici kontrolü kurmaya başlamakta, okulda başa geçerek makamın gücünü kullanmaya başlamaktadır. Üçüncü aşamada işler rutinleşmekte,

dördüncü aşamada eğitimsel liderlik rolü ön plana çıkmaktadır. Son aşamada ise okul yöneticisi meslekte kendini kanıtlamakta ve kendi vizyonunu ortaya koyabilmektedir. Bir yöneticinin başarısı bu aşamaları ne kadar çabuk ilerleyebildiğiyle doğru orantılıdır. Okul yöneticisi yetiştirme programlarının amacı öncelikle, göreve başlayan yöneticinin birinci aşamadan ikinci aşamaya hızlı bir şekilde geçmesini sağlamaktır. Mentorluk uygulamaları olmadan yöneticiler kişisel endişelerine kapılıp otorite kurmakta zorluk çekebilirler. Yöneticiler üçüncü aşamaya ne kadar çabuk geçerlerse, okul yönetiminde o kadar etkili olurlar. Bu aşamalarda mentorluk uygulamaları farklılık gösterecektir (Villani, 2006, s. 18).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi aşamasında karşılaşılan bir diğer olumsuzluk ise, iyi bir yetiştirme sürecinden geçmeden iş başına getirilen yöneticilerdir. Bu okulu yönet anlayışıyla iş başına getirilen yöneticiler aşırı zorlanmaktadırlar. Hiçbir destek olmadan iş başında öğrenme, yöneticiye de kuruma da zarar verebilmektedir (Wallace, 2007, s. 5).

1.2.2. Okul Yöneticisi Yetiştirme Aşamasında Mentorluk Uygulamaları

Mentorluk bir yetiştirme sürecidir. Bu yetiştirme sürecinde yalnızca menti kendini yetiştirmez, aynı zamanda mentor da bilgisini yeniler ve geliştirir. Mentorlar öğretmekten çok öğrenmeyi seven kişilerdir. Mentorluk programlarının temelinde öğrenme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç ortadan kalktığında işbirliği de bitecektir. Mentorluk uygulamalarının temelinde, deneyimli bir okul yöneticisiyle meslekte yeni bir yöneticinin birlikte çalışacağı hedefler belirlenir. Bu hedefler eğitim bilimleri, sınıf yönetimi, formel ve informel okul kuralları gibi birçok ipucunu içerebilmektedir. (Young vd., 2005, s. 3).

Mentorluk uygulamaları, okullarına yeni atanan okul yöneticilerinin desteklenmesi için en geçerli yöntem olarak nitelendirilmektedir (Chapman, 2005, s.24). Okuluna yeni atanan bir okul yöneticisi çok farklı sorunlarla karşılaşabilecektir. Mentor bu sorunların çözümünde her zaman destekleyici olacaktır.

Mentorluk uygulamalarında yetişen yöneticilerin diğerlerine göre daha etkin ve başarılı olması beklenmektedir. Walker, Choy ve Tin tarafından yapılan bir araştırmada (1993, s. 46), yeni bir yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri, aşağıdaki yönetici davranışlarının mentorluk sürecinde edinildiğini belirtmişlerdir:

Yöneticiler,

- Öğrenmeye açık olmaktadır. İş arkadaşlarıyla yaptıkları toplantıları ve kendi deneyimlerini öğrenme süreci olarak kullanabilmektedirler.
- Kendilerini geleceğin eğitim yöneticileri olarak görmekte ve buna göre kendilerini hazırlamaktadırlar.
- Yönetimin kalitesini sürekli arttırmaktadırlar.
- Eğitim yönetimi kuramlarını uygulamaya geçirebilmektedirler.

Mentorluk sisteminin temel karakterleri yöneticilerin mesleğe yeni bir bakış açısı geliştirmelerini sağlayan bir araç olması, diğer yöneticilerle işbirliğini geliştirmesini kolaylaştırması ve yeni başlayan yöneticinin işine uyumu hızlandırmasıdır (Daresh, 2001, s. 9). Uygulanacak mentorluk sisteminin kariyer geliştirmenin sağlanması için gerekli bir adım olarak görülmesi gerekmektedir. Mentorluk sadece yeni başlayanlara destek için kullanılan bir uygulama değildir. Uygulanacak bir mentorluk sistemi, iki temel hedef kitle için tasarlanabilir. Bunlar: yeni başlayanlar ve deneyimli olanlardır. Mentorluk sistemi tasarlanırken hedef kitle en başta belirlenmelidir. Bunun nedeni

başlangıç seviyesindeki bir yöneticiyle, deneyimli bir yöneticiye uygulanacak etkinliklerin farklılığı ile hedef grupların mentordan beklentilerinin farklı olmasıdır (Daresh, 2001, s. 21). Bir diğer önemli süreç ise amaçların belirlenmesidir. Mentorluk uygulamalarının amacı farklılık gösterebilmektedir. ABD’de eyaletlerin mentorluk uygulamaları yapılacak işin inceliklerinin öğrenileceği kariyer eğitimiyle ve kişinin mesleki ve bireysel gelişimini sağlayacak olan psikolojik gelişimi olmak üzere temel iki nedene dayanmaktadır (Daresh, 2001, s. 24).

Mentorluk uygulamalarında menti-mentor ilişkisi dört aşamada gelişmektedir. Bunlar: hazırlanma, anlaşma, gerçekleştirme ve sonuçlandırma aşamalarıdır. Mentor ve menti seçiminden sonra bu sürecin hazırlanma aşaması başlamaktadır. Hazırlanma aşamasında mentor ve menti, sürecin ve karşılıklı ilişkinin nasıl olabileceğini öngörmeye çalışır ve bazı sorulara cevap ararlar. Bu sorular:

- Niçin okul yöneticisi olmak istiyorum?
- Bu işe başlamadan önce bilinmesi gerekenler nelerdir?
- Başlangıç aşamasında hangi konularda bilgi edinmek gerekmektedir?
- İşbirliği aşamasında nelere dikkat edilmelidir?
- Mentorun ve mentinin rolü ne olacaktır?

Yukarıdaki sorular mentorluk sürecinin amacını ortaya koyacak ve bu sürecin daha anlaşılır bir şekilde geliştirilmesini ve yürütülmesini sağlayacaktır. Anlaşma aşamasında mentor ve menti sürecin hedeflerini, içeriğini ve her iki tarafında beklentilerini ortaya koyarlar. İki tarafın sağlam bir ilişki kurabilmesi için önemli bir adım olan anlaşma aşamasında tarafların birbirine güveni sağlanır, sorumlulukları belirlenir ve süreç hakkındaki ayrıntılar planlanır. Gerçekleştirme aşamasında ise mentorluk uygulaması hayata geçirilmeye başlanır. Mentorluk uygulamalarında en uzun

aşama olan gerçekleştirme aşaması, mentiler öğrenmeye devam ettiği sürece devam edecektir. Mentor ve menti bu aşamada karşılıklı ilişkilerini değerlendirmeli ve gerektiği anda gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar. Sonuçlandırma aşamasında ise mentorluk uygulamasında ulaşılan hedeflerin ortaya konması, ulaşılamayan hedeflerin ve ulaşılamama nedenlerinin tartışılması ve gelecekte devam edecek iletişim için bilgi alışverişinin yapılması gibi konular tartışılacaktır. Sürecin kısa bir değerlendirmesini ve gelecekte yapılabilecekleri içeren sonuçlandırma aşaması mentorluk uygulamasının mentora ve mentiye katkılarını ortaya koyması açısından önemli bir aşamadır (Young vd., 2005, s. 8–14)

ABD’de mentorluk uygulamaları değişik kurumlar tarafından ve yönetim basamakları tarafından tasarlanmaktadır. Programlar arasında bazı farklılıklar bulabilmektedir. Aşağıdaki tabloda programlar arasındaki bazı farklılıklar görülebilmektedir (Villani, 2006).

Tablo 1.3’de, altı farklı mentorluk uygulamasının özellikleri görülebilmektedir. Yerel yönetim, meslek örgütleri, üniversiteler ve ortaklaşa yapılan mentorluk uygulamaları tablo 1.3’de yer almaktadır. Mentorluk uygulamaları arasındaki temel farklılıklar, mentor seçim süreci, mentorun ücreti, süre ve görüşme sıklıkları olarak sıralanabilir. Okul yöneticisi yetiştirme programlarını oluşturan kurumlar kendi ihtiyaçlarına göre mentorluk uygulamalarına yer verebilmektedirler.

Tablo 1.3. Mentorluk Programları Arasındaki Farklar

Yürüten Birim	Mentor Seçim Kriteri	Eşleştirme Süreci	Mentor Ücreti	Süre	Görüşme Durumu
Yerel Yönetim	Var	Yok	Yok	2 Yıl	Aylık
Meslek Örgütü	Var	Var	Yerel yönetim öder	1 Yıl	Yılda 72 saat
Meslek Örgütü	Yok	Yok	1000 \$	1 Yıl	40 saat çalışma, 6 sefer saha ziyareti, 5 saat internet üzerinden görüşme
Ortak	Var	Yok	5000 \$	1 Yıl	Ayda 2 toplantı, gerekirse telefon görüşmesi
Meslek Örgütü	Yok	Yok	1.yıl:1500 \$ 2.yıl:1000 \$ 3.yıl: 500 \$	1-3 Yıl	1. yıl: 45 saat 2. yıl: 30 saat 3. yıl: 15 saat
Üniversite	Var	Var	3000 \$	2 Yıl	1. yıl: Her 2 haftada bir 2. yıl: Her 3 haftada bir

Kaynak: Villani, 2006

Mentorluk uygulamaları mentora, mentiye ve okula olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir. Wallace (2007)'ye göre mentorluk uygulamalarının mentora sağladığı faydalar:

- Mesleki bilgiyi arttırmak,
- İletişim becerilerini geliştirmek,
- Liderlik, öğreticilik ve rehberlik becerilerini arttırmak,
- Meslektaşlarıyla bilgi paylaşımında daha geniş bir ağa sahip olmak,

- Alana yeni gelmiş birine yardım etmenin sağladığı mesleki doyum ve rahatlık,
- Meslek çevresinde tanınmışlığın artmasıdır.

Mentorluk uygulamalarının mentiyeye sağladığı faydalar ise:

- İşe başlama aşamasında rehberlik ve destek bulmak,
- Kendine güveni arttırmak,
- Hedeflere ulaşmak için risk alma cesaretini sağlamak,
- Deneyimli birisiyle mesleki olayları tartışma imkânı bulmak,
- Meslektaşlarıyla daha kolay iletişim kurabilmek,
- Daha güçlü toplumsal ilişkiler kurabilmek ve sahip olması gereken yeterlikleri daha iyi gerçekleştirmek için rol model sağlamak,
- Kişisel ve mesleki gelişimi hızlandırmaktır.

Mentorluk uygulamalarının okul için faydaları ise:

- Örgütün daha olumlu bir havada çalışmasını sağlarken, mesleki sorumlulukların ve beklentilerin daha anlaşılır olmasını sağlamak,
- İş doygunluğunu, iş performansını, çalışanların işe bağlılığını ve sadakatini arttırmak,
- Örgütte çalışanların beklentilerinin ve rollerinin daha net olmasını sağlayabilmektir.

Mentorluk sisteminin olumlu katkıları sadece yukarıda sayılanlar değildir. Ek olarak Douglas (1997) mentorluk uygulamalarının mentora sağladığı olumlu katkıları: projelere yardım, parasal ödül, kendine güvenin artması, işe yeniden ilgi duyma olarak belirtmektedir. Mentiyeye sağlanan olumlu katkılar ise: kariyer gelişimi, eğitim ve gelişme, yardım ve alınacak geribildirimlerdir. Mentorluk uygulamalarının kuruma

sağlayacağı olumlu katkılar ise: yöneticilerin kurumda yetişmesi, işten ayrılmaların azalması, daha düşük masraflar ve okul içi iletişimin gelişimi olarak sıralanabilmektedir.

Douglas (1997)'a göre mentorluk sisteminin bazı potansiyel olumsuzluklarından da bahsedilebilmektedir. Mentor için oluşabilecek olumsuzluklar: fazladan zaman harcama, sistemden faydalanamama, mentorluk niteliklerine sahip olmama, mentorluk için baskı yapılması, mentinin kaba davranışlarıdır. Mentinin karşılaşılabileceği olumsuzluklar ise: asıl görevini ihmal, olumsuz örnekler, gerçek dışı beklentiler, aşırı bağlılık, işveren ile mentor arasındaki rol karmaşası olabilmektedir. Kurumun karşılaşılabileceği olumsuz durumlar ise: kurum desteğinin yetersiz olması, kamplaşmalar oluşması, diğer girişimlerle koordinasyon bozuklukları, maddi giderler ve harcanan kaynaklar olarak sıralanabilmektedir.

1.2.3. Dünya'da Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluk Uygulamaları

Mentorluk uygulamaları, birçok alanda olduğu gibi okul yöneticisi yetiştirmede de kullanılmaya başlanmıştır. Mentorluk uygulamaları dünyada okul yöneticisi yetiştirmede farklı aşamalarda gerçekleşmektedir (Hean, 2005, s. 22). Bunlar uygulamanın zamanlaması ve amacına göre değişmektedir. Ayrıca uygulamanın yapıldığı ülkenin okul yöneticisi yetiştirme yöntemine ve ihtiyaçlarına göre de mentorluk uygulamalarında farklılıklar görülebilmektedir.

Okul yöneticisi yetiştirmede kullanılan mentorluk uygulamalarına ilgi, her geçen gün artmaktadır (Hean, 2005, s. 22). Mentorluğu, okul yöneticisi yetiştirmede, ABD, İngiltere, Singapur, Kanada ve Finlandiya sistemli bir şekilde kullanılmaktadır (Hean, 2005, s. 22; Dering vd., 2005, s. 3; Tabin & Coleman, 1993, s. 386).

ABD’de değişik mentorluk uygulamaları ile karşılaşılabilmektedir. Mentorlukla ilgili eyaletlerin, üniversitelerin, meslek örgütlerinin ve eğitim bölgelerinin farklı uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamaların bazıları zorunlu iken, bazıları gönüllü katılım sağlanan mentorluk uygulamalarıdır. ABD’de genellikle yöneticilik sertifikası almak isteyen okul yöneticisi adayları veya vekil müdürlerin katıldıkları eğitim programları bulunmaktadır. Mentorluk uygulamaları bu programlar içerisinde yer alan ve mentinin mentorla beraber çalıştığı uygulamalar olabileceği gibi; programın sonunda mentinin işine başladıktan sonra sürdüreceği bir uygulama da olabilmektedir. Mentorluk uygulamalarındaki farklılıklar ise programın süresi, zorunlu olması, mentorun yetiştirilmesi ve seçimi, sistemin finansmanı, mentinin yeterlikleri, mentor-menti eşleşmesi, mentorun çalışma pozisyonu ve toplantıların sıklığı olarak sıralanabilmektedir (Villani, 2006).

İngiltere’de mentorluğun önemi Okul Yönetimi Görev Gücü (SMTF) tarafından fark edilmiş ve bu kuruluşun önerileriyle mentorluk uygulamaları 1990’lı yılların başlarından itibaren 20 bölgede yeni başlayan okul yöneticileri için kullanılmaktadır. Ulusal fon, mentorların ve mentilerinin eğitimi ve mentorluk uygulamalarına zaman bulmaları için kullanılmaya başlanmıştır. Mentorluk birebir toplantılar halinde bir yıllık süreçte yapılan bir uygulama haline gelmiştir (Coleman vd., 1996, s. 3). Son yıllarda çeşitli bölgelerde mentorluk uygulamaları geliştirilmiştir ve bu uygulamalar deneyimli yöneticilerin yeni başlayan yöneticilere ne kadar faydalı olabileceğini göstermektedir. Ayrıca İngiltere’de mentorluk uygulamalarının daha ileri derecelerde yapılması gerektiği tartışılmaktadır. Bu uygulamalarla yeni atanan okul yöneticilerini sadece ilk yılın zorluklarına karşı değil, daha etkin bir yönetim hayatı için gereken her şeye hazırlaması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Daresh & Male, 2001, s. 14). İngiltere’de

2004 yılından itibaren zorunlu olarak uygulanan okul yöneticisi eğitimlerinde 7 saatlik mentorluk uygulaması da yer almaktadır. Aday okul yöneticisi kendisine atanan mentor ile birlikte 7 saate kadar çalışabilmektedir. Ayrıca eğitim sürecinde belirli sürelerle diğer okullarda okul yöneticisinin yanında çalışan adaylar iş başında öğrenme imkânı bulabilmektedirler (NPQH, 2009).

Singapur'da mentorluk uygulamaları Nanyang Teknoloji Üniversitesi Ulusal Eğitim Enstitüsü'nde yürütülen Okul Yöneticisi Diploma programına devam eden okul yöneticisi adaylarının temel gelişim tekniklerinden birisidir. Mentorluk uygulamaları 1984 yılından bugüne kadar bu programın bir parçası olarak kullanılmaktadır. Okul Yöneticisi Diploma programı müdür yardımcıları arasından seçilen adayların devam ettiği, tam zamanlı ve bir akademik yıl süren bir okul yöneticisi yetiştirme programıdır. Bu programın içerisinde iki kez dörder haftalık okul deneyimi uygulaması bulunmaktadır ve bu süreçte aday, ya da menti, bir mentor okul yöneticisinin yanında bulunmaktadır. Mentor okul yöneticisinin okulundaki menti, mentorunun gölgesi olarak eğitimine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Bu mentorlar bakanlık tarafından rol model olabilecek okul yöneticileri arasından seçilmektedir. On beş yıldan fazla bir süredir kullanılan bu yöntem okul yöneticisi adayları için dünyadaki en eski formel mentorluk uygulamalarından birisidir (Hean, 2005, s. 2).

Kanada'da okul yöneticileri tarafından bireysel gelişim için kullanılan informel mentorluk uygulamaları görülmektedir (Borden Ballard & Sinclair, 2000, s. 354). Ayrıca Kanada'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılan formel mentorluk uygulamaları da bulunmaktadır (Tabin & Coleman, 1993, s. 386).

Finlandiya'da okul yöneticisi yetiştirmek için oluşturulmuş sistem içerisine 1995 yılından itibaren mentorluk uygulamaları eklenmiştir. Kuramsal derslerin

üniversitelerde verildiği, uygulamaya yönelik derslerin çeşitli okullarda düzenlendiği, çeşitli aşamalardan oluşan bir okul yöneticisi yetiştirme programı geliştirilmiştir. Eğitim alan okul yöneticileri meslektaşları tarafından izlenmektedir ve çalışma yöntemleri analiz ve değerlendirme sürecinden geçirilmektedir (Dering vd., 2005, s. 3).

1.2.4. Türkiye’de Mentorluk Uygulamaları

Türkiye’de mentorluk uygulamaları eski dönemlerden beri uygulanmaktadır. Mentorluğun kökeni Yunan mitolojisi olarak görülse de, Türk kültüründe mentorların varlığından söz edilebilir. Dede Korkut Hikâyeleri’nde Dede Korkut, insanlara akıl hocalığı yapan, danışılan, sözü dinlenen, yol göstericilik yapan bir mentor olarak düşünülebilir. Dede Korkut Oğuz halkına mentorluk yapan bir bilgedir ve Oğuzlar onun bilgeliğinden ve yol göstericiliğinden yararlanmışlardır (Erginer, 2008, s. 2–8).

Türk tarihinde bir diğer örnek ise Selçuklular zamanında devleti yönetecek şehzadelerin yetiştirilmesidir. Türk tarihinde şehzadenin yetiştirilmesi aşamasında ona danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere deneyimli birisinin görevlendirildiği bilinmektedir. Harizmşahlarda bu kişiye “ulug lala beg” denilirken, Selçuklularda “atabeg” denilmiştir. Çok yüksek bir resmi göreve sahip olan atabegler şehzadelerin eğitimlerinden sorumludurlar. Atabegin gözetiminde, bir vilayetin yönetimiyle görevlendirilen şehzade kuramsal ve uygulamalı olarak yöneticiliğe hazırlanmaktadır. Bu süreçte atabeg şehzadenin danışmanı, rehberi, öğretmeni ve aynı zamanda da yarı bağımsız olarak görev yapan şehzadenin hükümdara karşı kışkırtılmaması için çalışan, sultanın güvenini kazanmış birisidir (Akyüz, 2005, s. 44).

Selçuklu dönemindeki ahilik örgütündeki uygulamalarda da mentorluk özellikleri yer almaktadır (Erginer, 2009, s. 225). Ahilik sistemi Anadolu’da Türkler

tarafından kullanılan, 13. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar bir lonca teşkilatı olarak iş yaşamını düzenlemiş bir kurumdur. Ahilik sisteminde eğitim, iş dışında ve iş başında olmak üzere İslam dininin esaslarına göre düzenlenmektedir. Meslek eğitimi iş yerinde ve atölyede uygulamalı bir şekilde verilmiş, çıraklar ustalarını izleyerek öğrenmişlerdir. Ustalar çıraklarına mesleklerinin en ince ayrıntılarını, mesleki sırlarını, meslek ahlakını öğretmişler, neredeyse çıraklarının ebeveyni gibi olmuşlardır (Şimşek, 2002, s. 17,39). Kutaniş (2004)'de mentorluğun ahilik sistemiyle örtüşen özellikleri olduğunu belirterek, geçmişimizde ahilik olarak tanımlanan sistemin günümüzde hamilik yani mentorluk olarak karşımıza çıktığını ifade etmiştir.

Selçuklulardaki atabeg sistemine benzer bir yapı Osmanlılarda da bulunmaktadır. Osmanlı Devleti'nde şehzadeler yetiştirilirken onlara mentor denilebilecek lalalar eşlik etmişlerdir. Lalalar eşliğinde sancaklara gönderilen şehzadeler hem devlet işlerini yürütmüş, hem de gelecek için yetiştirilmişlerdi. Buradaki lalalar şehzadenin devlet yöneticisi olarak yetişmesinde etkin rol oynamışlardır. Şehzadenin terbiyesinden ve devletin yöneticisi olarak yetişmesinden sorumlu olan lalalardan bazıları, şehzade hükümdar olduktan sonra da hizmetlerine devam etmişlerdir (Kesenceli, 2006, s. 63).

Osmanlı eğitim sisteminde mentorluk olarak tanımlanabilecek öğretmen yetiştirme uygulamaları bulunmaktadır. Medreselerde öğretmen (müderris) olabilmek için öncelikle medreseyi bir öğretmenin gözetiminde bitirerek icazet almak gerekliydi. İcazet alan öğrenci kadro almak için beklemeye alınır ve mülazım adını alırdı. Mülazımlar bir müderrisin yanında yardımcı olarak çalışır ve müderris mülazımı yetiştirirdi (Akyüz, 2005, s. 76).

Türkiye Cumhuriyeti'nde devlet yöneticileri için mentorluk benzeri uygulamalar yer almaktadır. Örneğin kaymakamlar mesleğe geçmeden önce üç yıl boyunca kaymakam adayı olarak isimlendirilir ve belirli sürelerle valilerin, deneyimli kaymakamların ve merkezi yöneticilerin gözetiminde eğitimlerine devam ederler (Atılğan, 2005, s. 141–143).

Türk Eğitim Sistemi'nde adı tam olarak mentorluk olmasa da, mentorluğa yakın uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin, mesleğe yeni başlayan bir öğretmenin devam ettiği aday memur yetiştirme eğitiminde, uygulama kısmından idari amirle birlikte bir rehber öğretmen sorumlu tutulmaktadır. Rehber öğretmen memurun görevlendirildiği birimin amiri tarafından yeterli görev ve mesleki deneyime sahip, hizmete yatkın ve başarılı personel arasından seçilir. Bu eğitim sürecinde rehber öğretmenin görevi; aday memurun programdaki eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli tedbirleri almak; uygulamalı eğitim programına uygun yetişmesi için izleme, yöneltme ve rehberlikte bulunmak; aday memur hakkındaki görüşleri içeren raporları periyodik olarak amirine sunmak şeklinde sıralanmaktadır (MEB, 1995). Buradaki rehber öğretmen mentor, aday memur ise menti olarak değerlendirilebilir.

Türkiye'de mentorluk uygulaması olarak değerlendirilebilecek uygulamalara yüksek lisans veya doktora tez öğrencileriyle danışmanları ve okul deneyimi dersini alan lisans öğrencileriyle danışmanları da dâhil edilebilir. Son yıllarda bazı üniversitelerde mezunlar ve öğrenciler arasında mentorluk uygulamaları düzenlenmektedir. Programların amacı üniversitenin mezunlarıyla öğrencileri bir araya getirip, mezunların kariyer ve iş hayatına dair deneyimlerini öğrencilere aktarabilmesini sağlamaktır (BİLMED).

1.2.5. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme

Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi için değişik dönemlerde çeşitli yöntemler benimsenmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında John Dewey tarafından hazırlanan raporda okul yöneticisi yetiştirmeyle ilgili öneriler bulunmakla beraber, uygulama aşamasında önemli bir gelişme olmamıştır (Cemaloğlu, 2005). Maarif Teşkilatına Dair Kanun’da belirtilen “Meslekte aslanan öğretmenliktir” ibaresiyle öğretmenlerin yönetim görevlerini gerçekleştirecekleri belirtilmektedir (MEB, 1926). 1928 yılında eğitim örgütlerinin yönetici ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere Gazi Eğitim Enstitüsü’ne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır. Yöneticilik ve müfettişlik için yetenekli öğretmenler arasından yazılı ve sözlü sınavla seçilen adaylara eğitim bilimleri, yönetim ve denetim üzerine dersler verilmiştir. 1970’li yıllara kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütündeki yöneticilerin büyük bölümünün Pedagoji Bölümü mezunu oldukları belirtilmektedir (Can & Çelikten, 2000, s. 2).

1953 yılında kurulan TODAİE ile Türkiye’de kamu kuruluşlarına yönetici yetiştirme adına önemli bir adım atılmış, 1979–1980 yılından başlayarak eğitim yönetimi uzmanlık programı açılmıştır. 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda üniversitelerin eğitim yönetici yetiştirmek için bölümler açması için öneriler getirilmiştir (Cemaloğlu, 2005).

Okul yöneticisi yetiştirme çeşitli eğitim şûralarında da tartışılmıştır. Özellikle 14. Milli Eğitim Şûrası’nda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. 14. Milli Eğitim Şûrası’nda idarecilik işi bir uzmanlık olarak tanımlanmaktadır, Eğitim fakültelerinin eğitim yöneticiliği ve yönetim konusunda lisans, yüksek lisans ve doktora programları açılacağı, Milli Eğitim Akademisi’nin yönetici yetiştiren bir yapıya kavuşturulabileceği belirtilmektedir. Ayrıca yöneticilerin

belirtilen yetiştirme süreçlerinden geçmediği ve daha ziyade politik tercihlerle atandıkları belirtilerek eğitim yöneticilerinin büyük sorunlarının bulunduğu üzerinde durulmaktadır. Aynı şûrada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve üniversitelerin iş birliği yapması gerektiği belirtilmektedir. Eğitim yöneticilerinin en fazla iki yıl için stajyer olarak atanıp, daha sonra müdür yardımcılığıyla idari kadrolara geçebilecekleri şûrada okul yöneticisi yetiştirme için bir öneri olarak yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve yer değiştirmesinde politik etkilerin kaldırılması gerektiği; eğitim yöneticiliği görevinde bulunanların yöneticilik alanında lisans tamamlama programlarına alınabileceği de şûrada değinilen konular arasındadır (MEB, 1993).

15. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (MEB, 1996). 2010 yılında yapılan 18. Milli Eğitim Şûrası'nda okul yöneticisinin atanması sürecindeki ölçütlerin belirlenmesi ve okul yöneticisinin liderlik rolünün günümüz koşullarda daha etkin olmasına yönelik öneriler bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin koşulları düşünülerek okul müdürlerinin zor koşullarda görev yapabilecek ve sorumluluk alabilecekleri yeterliklerin kazandırılması gerektiği belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin yeterliklerinin geliştirilmesi için beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi gibi konularda hizmetiçi eğitim semineri almaları gerektiği ve eğitimlerin sorun çözmeye odaklı, uygulamaya dönük olması gerektiği vurgulanmaktadır (MEB, 2010, s. 6)

Türkiye'de eğitim yönetiminin bir çalışma alanı olarak ortaya çıkışı 1960'lı yıllarda gerçekleşmiştir (Şimşek, 2004). 1964 yılından başlayarak Ankara Üniversitesi öncülüğünde başlayan eğitim fakültelerinin eğitim yöneticisi yetiştiren lisans bölümleri 2000'li yıllara kadar bu göreve devam etmiştir. Eğitim yönetimi lisans programlarının

birçoğuna kaydolmak için belirli bir süre başarılı bir şekilde öğretmenlik yapmış olmak şartı bulunmaktaydı. Lisans programları eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması sırasında kapatılmıştır. 1997 yılından başlayarak ise üniversitelerin yüksek lisans ve doktora programlarıyla aynı işlevi sürdürmüştür. Yüksek lisans programları tezli ve tezsiz olarak iki çeşittir. Tezli yüksek lisans programlarında ortalama 24 kredilik ders yükünü tamamlayıp tez yazmak gerekmektedir. Tezsiz yüksek lisans programları ise MEB merkez ve taşra teşkilatı yönetici ve personeline yönelik olarak hazırlanmaktadır. Doktora programları ise daha çok üniversitelere akademisyen yetiştirme amacını taşımaktadır (Işık, 2003). Eğitim yönetimi lisans ve yüksek lisans programlarından mezun olan adayların yönetici olarak atanması gündeme gelse de, bu beklenti gerçekleşmemiştir. Eğitim yönetimi üzerine açılan lisans programlarından mezun olanlar çoğunlukla öğretmen olarak istihdam edilmişlerdir. Yüksek lisans programlarının bazı dönemlerde yönetici atamada ek bir ölçüt olarak kullanıldığı görülmektedir (Şimşek, 2004).

Ayrıca, hizmet içi eğitim faaliyetleri, eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimini sağlamak ve göreve hazırlamak için belirli dönemlerde başvuru alan bir uygulama olmuştur. Özellikle Kasım 1998 tarihinde yayınlanan Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği kapsamında okul yöneticileri belirli ölçütlere göre atanmışlar, sınava tabi tutulmuşlar ve hizmet içi eğitimden geçirilmişlerdir (Işık, 2003). Sınavı geçen yönetici adayları 1999–2000 yıllarında üniversiteler tarafından düzenlenen eğitim programlarına alınmışlardır. Üç kez açılan okul yöneticisi yetiştirme kursları çeşitli üniversitelerde açılmış ve kurs sonunda yapılan sınavdan 70 puan alan adaylar başarılı sayılmışlardır (Can & Çelikten, 2000, s. 4)

Türkiye’de okul yöneticilerinin atanması MEB’in 13.8.2009/27318 sayılı “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği”ne göre yapılmaktadır. 27318 sayılı yönetmelikle MEB bünyesindeki okulların okul müdürlerinin, müdür başyardımcılarının ve müdür yardımcılarının belirlenmesine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre eğitim kurumlarına atamalarda esas alınacak temel ilkeler şunlardır (MEB, 2009):

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,
- b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur,
- c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

Aynı yönetmeliğe göre yönetici olarak atanacaklarda aranan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenimi bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,
- f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

Ayrıca bazı eğitim kurumlarına yapılacak yönetici adaylarında özel şartlar da aranmaktadır. Eğitim kurumlarında görev alacak müdür ve müdür yardımcılarının belirlenmesi için seçme sınavı yapılmaktadır ve bu sınavın uygulama esasları aynı yönetmelikle belirlenmiştir.

İller arası yer değiştirmeyle atama hariç, yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır. Müdür yardımcılığı için, adaylar tercih işlemlerini yaparlar ve sınav puanı üstünlüğüne göre adayların atamaları yapılır. Müdür başyardımcılığı ve müdürlük için ise adaylar yönetmeliğin ekinde yer alan Ek- 2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda

oluşacak puan esas alınarak tercihlerine göre puan üstünlüğü esas alınarak atanırlar (MEB, 2009).

Türkiye’de günümüze kadar okul yöneticisi yetiştirmek için çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Fakat okul yöneticisi yetiştirmek için kullanılan yöntemlerin okul yöneticisinin göreve gelmesi aşamasındaki etkisi az olmuştur. Görevdeki okul yöneticileri için düzenlenen eğitimleri ise genellikle yetersiz kalmıştır. Okul yöneticisi yetiştirmede programların uygulama basamağı da genellikle göz ardı edilmiştir. Atanan okul yöneticileri genellikle kendileri mesleki gelişimlerini sağlamaya çalışmışlardır.

1.3. PROBLEM DURUMU

Aşağıda araştırmanın problemine, amacına, alt problemlerine, önemine, tanımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.3.1. Problem

Okul yöneticileri görevlerine hazırlanırken belirli aşamalardan geçmektedirler. Bu sürecin amacı okul yöneticisini görevine hazırlamak ve işe başladığında yaşayabileceği sorunları önceden tanıyarak, görevine başladığında oluşabilecek olumsuzlukların üstesinden en az zararla gelebilmesini sağlamaktır.

Okul yöneticisi yetiştirme süreçlerinde uygulanacak mentorluk uygulamalarıyla, yeni atanan okul yöneticisinin görevine başladığında karşılaşacağı sorunların büyük kısmını önceden görebileceği, sorunlara karşı önlem almasını kolaylaştıracağı ve yönetsel süreçlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Farklı sektörlerde personelin yetiştirilmesi için kullanılan mentorluğun, okul yöneticisi yetiştirme sürecinde kullanılıp kullanılmayacağı ve öğretim elemanlarıyla okul yöneticilerinin mentorlukla ilgili görüşlerinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.3.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticisi yetiştirme sürecine dâhil edilebilecek bir sistem olabileceği düşünülen mentorluğa yönelik öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin bakış açılarını ortaya koyabilmektir.

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Öğretim elemanları ve eğitim yöneticileri mentorluğu nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Öğretim elemanları ve eğitim yöneticileri mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmeyi nasıl değerlendirmektedir?
3. Öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin mentorluk okul yöneticisi yetiştirme sürecine katılma konusundaki düşünceleri nelerdir?

1.3.3. Önem

Mentorluk 1990'lı yıllardan itibaren iş ve eğitim hayatında kullanılmaya başlanan bir yetiştirme yöntemi olmuştur. Mentorluk daha çok ABD, İngiltere, Galler ve Singapur'da okul yöneticisi yetiştirmede kullanılan bir yöntemdir (Hean, 2005, s. 22). Mentorluk özellikle ABD'de son yıllarda üzerinde durulan bir konudur. Okul yöneticisi yetiştiren kurumlar bu yöntemi uygulamakta ve bu konuda yeni yaklaşımlar sunmaktadırlar (Villani, 2006, s. 17). Bunun yanı sıra; iş hayatında da yönetici

yetiştirmede ve işe yeni başlayan çalışanların örgüte uyum sürecindeki zorlukları aşmasında kullanılan bir yöntem olarak mentorlukla karşılaşılmaktadır.

Dünya’da okul yöneticisi yetiştirme alanındaki programlar 20. yüzyılın başından itibaren özellikle ABD’de formel olarak kullanılmaktadır. Zaman zaman bu programlar yeniden yapılandırılarak ve düzenlenerek çağın gereksinimlerini karşılamaları sağlanmaktadır. ABD’de üniversitelerin yüksek lisans programlarında ve 100 kadar kurumun düzenlediği sertifika programlarında okul yöneticileri yetiştirilmektedir. ABD’de eyaletlerin büyük çoğunluğunda okul yöneticisi olabilmek için lisansüstü çalışma yapmak veya yüksek lisans derecesine sahip olmak zorunludur (şişman & Turan, 2002).

Dünya’da birçok ülke okul yöneticileri yetiştirmek için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. İspanya ve İsveç, okul yöneticilerinin göreve başlama aşamasında bir kursa tabi tutulmasını gerekli görmektedir. Almanya, İtalya, Finlandiya ve Avusturya gibi ülkelerde okul yöneticisinin ğretmen yeterliklerini sağlaması yeterlidir, fakat okul yöneticisinin kendini geliştirebileceği hizmet içi eğitimler bulunmaktadır. Fransa’da ise mülakatla gelen ilköğretim okul yöneticileri hizmet içi eğitimlerle kendilerini geliştirirlerken, lise okul yöneticileri göreve başlamadan önce zorunlu bir eğitime tabi tutulmaktadır (Bozkurt, 2005). İngiltere’de ise 2004 yılından bu yana okul yönetici adayları için zorunlu bir sertifika programı geliştirmiştir (NPQH, 2010).

Türkiye’de ise okul yöneticileri farklı kaynaklarda yetişmektedirler. Eğitim yönetimi alanında geçmişte lisans programları varken, günümüzde yüksek lisans ve doktora programları alanda hizmet vermektedir. Ayrıca 1998–1999 döneminde hizmet içi eğitimler, okul yöneticisi yetiştirmede etkin rol oynamıştır (Işık, 2003, s. 207). Okul yöneticilerinin göreve nasıl atanacakları 2009 yılında yayınlanan “Eğitim Kurumları

Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile belirlenmiştir (MEB, 2009, s. 2). Okul yöneticileri örgüt liderleri olarak önemli sorumluluklara sahiptirler ve bunun için iyi bir şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Tecrübeyle öğrenmek pahalı bir yöntemdir ve okul müdürlerinin akademik bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Mentorluk, iş örgütlerinde başarılı yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılan etkin bir yöntem olup, yöneticinin liderlik özelliklerinin ön plana çıkmasında etkin bir rol oynamaktadır (Kocabaş & Yirci, 2008, s. 5).

Bu araştırmayla, okul yöneticisi yetiştirme sürecinin daha etkin bir şekilde yürütülmesinde kullanılabilecek bir basamak olan mentorluk ile ilgili bilgi birikimi oluşması sağlanmıştır. Mentorluk, farklı alanlarda kullanılan bir uygulamadır. Eğitim yönetimi, mentorluk uygulamalarının yer alabileceği alanlardan birisidir. Mentorluğun Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme sürecinde kullanılabilecek destekleyici bir yöntem olacağı düşünülmektedir. Özellikle deneyim kazandırmak ve işe uyumu hızlandırmak için YOY, hazırlama programlarında sürece dâhil edilebilir.

Araştırma kapsamındaki, eğitim yönetimi alanında çalışan öğretim elemanlarının ve her kademedeki eğitim yöneticilerinin mentorlukla ilgili görüşleri, mentorluk uygulamalarının işlerliği hakkında fikir vermektedir. Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmek için oluşturulabilecek yönetici yetiştirme sistemlerinde uygulama ayağı olarak kullanılabilecek mentorluk uygulamalarının yapısı hakkında bazı ipuçlarına araştırmadan ulaşılabilmektedir.

1.3.4. Sınırlılıklar

Araştırma:

1. MEB yöneticileri, Tokat ve Ankara illeri il milli eğitim müdürlüğü (MEM) yöneticileri (müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü ve eğitim müfettişleri) ve okul yöneticileriyle sınırlıdır.

2. Ankara ve Tokat illerindeki devlet üniversitelerinin Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalları'nda görevli öğretim elemanlarıyla sınırlıdır.

1.3.5. Tanımlar

Bu araştırmadaki tanımlar, araştırmaya özgü olmak üzere aşağıdaki anlamlarda kullanılmışlardır.

Mentor: Okul yönetiminde uzmanlaşmak isteyen kişiye danışmanlık hizmeti veren kişidir.

Menti (Yeni Okul Yöneticisi, YOY): Menti, okul yönetiminde uzmanlaşmak için danışmanlık hizmeti alan kişidir.

Eğitim Yöneticisi: MEB, il MEM ve resmi ilköğretim okullarında görevli yöneticiler ve eğitim müfettişleridir.

Öğretim Elemanı: Türkiye'deki devlet üniversitelerinin Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalları'nda görevli akademik personeldir.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yurtdışında ve yurtiçinde konuyla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR

Woolsey (2010) “Siperdeki Yeni Okul Yöneticileri: Mentorluk Yeni Okul Yöneticilerinin Liderlik Gelişimini Etkiliyor mu?” adlı araştırmasında, yeni okul müdürlerinin liderlik gelişimini sağlamaya çalışan formel bölgesel mentorluk uygulamasının etkisini araştırmıştır. Araştırmada, 6 mentor menti çifti ile yapılan nicel ve nitel çalışmalar veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada dört önemli sonuca ulaşılmıştır:

1. Mentorluk uygulaması mentor ve mentinin her ikisi için de faydalı bir uygulamadır,
2. Mentiler özellikle öğretimsel liderlik, yönetim, faaliyetler ve okul toplumu oluşturma konusunda yeni bilgiler edinmekte ve kendilerini geliştirmektedirler,
3. Mentorluk sonucunda mentilerin güveni artmaktadır,
4. Bölgede sürekli liderlik gelişimi ve desteği kültürü oluşturulmuş ve desteklenmiştir.

Remy (2009) “Yönetimsel Mentorluk: Stajyer Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerinde ve İş Tatminlerinde Mentorların Rolüne İlişkin Bakış Açılarının Araştırılması” adlı araştırmasında temel olarak, mesleki gelişim ve iş tatmininde mentorların rolünü oluşturan mentorluk sürecinin unsurlarına yönelik stajyer okul müdürlerinin bakış açısını ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca mentorların kendi

performanslarını nasıl arttırdığını belirleyebilmek için mentorların bakış açısı da ele alınmıştır. Ek olarak araştırmada ilk yılındaki okul yöneticileriyle, onların mentorlarının bakış açıları karşılaştırılmıştır. Örneklem olarak Iowa’da ilk yılında mentorluk uygulamasına tabi tutulmuş okul yöneticileri ve onların mentorları seçilmiştir. Mentor ve mentilerin görüşleri belirli başlıklar altında toplanmıştır. Öncelikle mentorluğun doğasından gelen faydaları mentor ve mentiler tarafından belirtilmiştir.

Katılımcılar mentorluğun faydaları olarak; destek sağlama, ağ kurma, deneyim paylaşımı, planlı tartışmalar, yargılanmadan sorulabilecek sorular ve arayabileceğin birisini bilmek olarak sıralamışlardır. Mentorların fayda sağladıkları alanlarla ilgili önceliklerinin değiştiği belirlenmiştir.

İkinci aşamada örgütsel faktörler belirlenmiştir. Mentiler meslekteki ilk yıllarında bilgi alabilecekleri formel ve informal yollar olduğunu belirtmişlerdir. Mentorluk uygulamaları hem formel uygulamalarda hem de informal uygulamalarda yerini almıştır.

Bir diğer başlık ise öğrenme aşamasıdır. Mentiler ve mentorlar bütün örneklerde mentorluk sürecinde farklılıklar olsa da süreçten memnun kaldıklarını ve mesleki gelişim açısından mentorluğun faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Programın etkisi başka bir başlığı oluşturmaktadır. Bütün mentiler mentorluk programının YOY olarak kendilerinde bir etki bıraktığını vurgulamışlardır. Mentiler sorunlarla karşılaştıklarında arayacak birinin olmasının kendilerini rahatlattığını belirtmişlerdir.

Güven seviyesi başlığında ise mentilerin güven seviyesinin aylar geçtikçe arttığı belirlenmiştir. İş tatmini son başlıktır ve mentilerin hemen hepsi mentorluk programı sayesinde mesleki tatminlerinin arttığını belirtmişlerdir.

Grant (2009)'ın “Barbara L. Jackson Burslu Mentorluk Programı ve Beyaz Ağırlıklı Kurumlardaki Jackson Burslularının Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Çalışma” adlı araştırması, nitel bir araştırmadır. Çalışmada Jackson burslu öğrencilerin Jackson Bursluluk programındaki ve beyaz ağırlıklı eğitim yönetimi doktora programındaki deneyimlerinin karşılaştırılması, eğitim yönetimi doktora programlarına Jackson burslularını yetiştirmede önemli olabilecek özelliklerin belirlenmesi, Jackson bursluları için faydalı olabilecek mentorluk özelliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın sonucunda programın eğitim yönetimi doktora programı için öğrenci hazırlamada başarılı olduğu, farklı deri rengine sahip öğrencilerin de program içerisinde desteklendiği ve başarılı oldukları, mentorluk uygulamalarının çalışmalarında çekirdek rolü üstlendiği belirtilmiştir.

Hean (2005) “Eğitimde Liderlik Mentorluğu: Singapur Örneği” adlı araştırmasında mentorlukla ilgili alanyazın çalışması yapmış, Singapur’da kullanılan mentorluk uygulamasıyla ilgili bilgi vermiş ve mentilerin uygulamadan edindikleri kazanımları ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonunda:

1. Katılımcıların büyük kısmının okul yöneticiliği yapan arkadaşlarını öğrenme kaynağı olarak tanımladıkları bulunmuştur. Mentorluk programının katılımcıları diğer okul yöneticileriyle birlikte öğrenme ağı oluşturmuşlardır ve öğrenme sürekli olarak devam edebilmektedir,
2. Okul müdürlerinin mesleki bilgiyi mentorlukla veya mentorluk haricindeki kaynaklardan öğrendikleri belirlenmiştir,
3. Okul müdürlerinin geçmişteki ve iş başındaki deneyimlerinin mentorluk uygulaması haricindeki öğrenme kaynaklarından olduğu belirtilmiştir,

4. Liderliğin mentorluk sisteminde en önemli uygulama alanlarından birisi olduğu belirlenmiştir.

Creasap (2003) “Mentorluğun Etkileri ve Eğitim Yönetimi Uygulamalarında Görülen Değerlendirme, (Yönetimsel Liderlik Akademisi) Yeni Okul Yöneticileri ve Mentorları Üzerine Bir Çalışma” adlı araştırmasında, Yönetimsel Liderlik Akademisinde uygulama yapan, görevinde yeni olan okul yöneticileri için liderlik uygulamalarının eleştirilmesi ve değerlendirilmesinin etkilerini araştırmıştır. Mentorluk ve portfolyo hazırlama liderlik uygulamalarının değerlendirilmesinde temel iki yapıyı oluşturmuştur. Araştırmacı, katılımcı gözlemci olarak birincil veri kaynağını oluşturmuştur. Ayrıca veri toplamada görüşmeler, gözlemler, doküman analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öz değerlendirme, karşılıklı değerlendirme ve yazılı değerlendirmelerin, işinde deneyimsiz olan okul yöneticisini işinde uzman bir okul yöneticisi olma yönünde geliştirdiği belirtilmiştir. Ayrıca; okul yöneticilerinin eğitimsel liderler olarak belirlenmiş standartlarda çalışmalarını gerektiğini nasıl öğrendikleri, yeni okul yöneticilerinin hangi aşamada değerlendirme araçlarını yöneticilik uygulamaları için tutarlı bir gelişim yolu olarak kullandıkları, yeni okul yöneticilerinin hangi yollarla belirlenen standartları performans göstergesi olarak kullandıkları ve örgüt için etkilerini gösteren kanıtların neler olduğu cevaplanmaya çalışılmıştır.

Duran (2003) “Yeni Okul Yöneticilerinin Yöneticiliklerini Anlamalarının Gelişiminde Mentor ile Diyaloglarının Sürekliliğinin Rolü” adlı araştırmasında, YOY’un görevindeki rolünü tanımlama çabasını ve bu çabasında mentoruyla sürdürdüğü diyalogun etkisini araştırmıştır. Araştırma bir vaka analizi şeklinde yapılmış, araştırmacı mentorluğunu yaptığı bir okul yöneticisiyle olan diyaloglarını kullanmıştır. Görevine başlayan okul yöneticisinin başta kendini hazır hissettiği, ama

düşündüğünden daha savunmasız bir durumda olduğunu kabul ettiği ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisinin kendini geliştirmek için mentoruyla birlikte başvurduğu yöntemler çalışmada belirlenmiştir. Ayrıca gelişimi sağlamak adına mentorun ortaya koyduğu dört davranış: gerçek problemin tanımlanması, keşfetmek için sorulan sorular, farklı bakış açılarını keşfetmek için cesaretlendirme ve çözüm önerileri olarak belirlenmiştir.

Dappen (2001) “Aday ve Çalışan Okul Yöneticileri için Kaynak Mentorluk Programının Faydaları” adlı araştırmasında, mentorluk uygulamalarının faydalarını ve özel olarak bir programın özelliklerini belirtmiş, programa katılan mentor ile mentilerin program ile ilgili görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda mentor ve mentiler programın mentilere bilgi, beceri ve işleyiş bakımından gerçek bir okul deneyimi yaşattığını belirtmişlerdir. Mentor ve mentilerin bakış açılarında manidar bir farklılık bulunmamıştır. Her iki grup da birlikte yer aldıkları yönetimsel projelerin mentilerin güvenleri açısından olumlu etki sağladığını belirtmişlerdir. Mentorlarıyla daha sık görüşen mentiler program hakkında daha olumlu düşünmüşlerdir.

Grover (1994) “New York Kenti Devlet Okullarında Birinci Yılındaki İlkokul Müdürleri ve Mentorları ile İlgili Bir Çalışma” adlı araştırmasında, New York kentinde mesleğinin birinci yılındaki okul yöneticileri için düzenlenen mentorluk programının etkililiğini araştırmıştır. Veri toplama aracı olarak anket, grup görüşmeleri ve birebir görüşmeler kullanılmıştır. Yeni okul müdürlerinin çoğunluğu, mentorluk programını yararlı bulduklarını belirtmişlerdir. Programın faydalı olmasında mentorluk uygulamasının yapısının ve mentorun özelliklerinin önemli yer tuttuğu belirlenmiştir. Etkin bir mentorluk sistemi için mentorun sahip olması gereken özellikler araştırmada yer almaktadır.

Dunlap (1990) “Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin Yasal ve Yasal Olmayan Mentorluk Uygulamaları” adlı araştırmasında, yöneticilerin ve yönetici adaylarının kullandıkları yasal mentorluk uygulamalarıyla, kendilerinden daha deneyimli yöneticilerle kurdukları yasal olmayan mentorluk uygulamalarının demografik, ilişkisel ve eylemsel karakter özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada, veriler karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şekilde nitel ve nicel yollarla toplanmıştır. Mentor ve mentilerle anketler yapılmış, ardından seçilen mentor ve mentilerle de yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda yasal mentorluk uygulamalarının yönetici adayları ve yeni yöneticiler için olumlu bir katkı sağladığı bulunmuştur. Ayrıca mentorluk uygulamalarının başarısının artırılması için altı anahtar faktör belirlenmiştir. Bunlar: genel amacın belirlenip planlanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, mentor ve mentinin gönüllü olarak katılımının sağlanması, ortak bir yönelim belirlenmesi, kaynak aktarımı ve sistemi izlemek için geribildirim yapısı oluşturmaktır. Mentorluk uygulamasında mentorun seçimi aşamasının önemi de çalışmada vurgulanmıştır. İformel mentorluk uygulamalarında menti mentorunu seçtiği için mentilerin daha rahat olduğu belirtilmiştir. Mentorun seçilebildiği formel mentorluk uygulamalarının daha başarılı olduğu belirtilmiştir.

Yurtdışında yapılan araştırmalar mentorluk uygulamalarının yönetici yetiştirmede etkin bir şekilde rol aldığını, yöneticilerin kariyerlerinde olumlu etkiler bıraktığını ortaya koymaktadır. Araştırmalarda mentorluk uygulamalarının daha etkili bir şekilde nasıl kullanılabileceği üzerinde de durulmaktadır. Yapılan araştırmaların bir kısmı ise kullanılan mentorluk uygulamalarının değerlendirmesine yöneliktir. Değerlendirme yapılan çalışmalarda uygulamanın aksayan yönleri belirtilmekte ve

çözüm önerileri getirilmektedir. Yurtdışı çalışmalarda mentorluk uygulamalarının benimsendiği ve uygulandığı fakat mentorluk uygulamalarının geliştirilmesi ve daha etkin hale getirilmesi için gerekli adımların neler olduğunun araştırıldığı görülmektedir.

2.2. YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR

Erginer (2009) “Dede Korkut: Bir Mentor” adlı araştırmasında, destansı bir yapıdaki Dede Korkut Hikâyeleri’ndeki Dede Korkut karakterinin mentorluk özelliklerini analiz etmiştir. Araştırmada hikâyeler nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Hikâyelerden oluşturulan temalar mentorlukla ilgili kuramsal bilgilerle yorumlanmıştır. Ayrıca oluşturulan temaların ve mentorlukla ilgili yorumlarını, eğitim yönetimi alanıyla ilişkileri de araştırmada yer almaktadır.

Yirci (2009) “Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi” adlı araştırmasında, mentorluğun kavramsal çerçevesi ile mentorluğun eğitim çalışanlarının yetişmesinde katkılarını belirlemeyi ve Türkiye’de yeni okul yöneticilerini yetiştirilmesinde kullanılmak üzere bir mentorluk önerisi geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada mentorlukla ilgili alanyazın taranmış ve mentorluk uygulamaları ile eğitimcilerin yetiştirilmesinde kullanılan yöntemler ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmuştur. Ayrıca Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmede kullanılabilecek bir mentorluk modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

Cantimer (2008) “İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında, Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileriyle ilköğretim müfettişlerinin mentorluk rollerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme

formu kullanılarak Sakarya ilinde görevli 14 okul yöneticisi ve 14 müfettişin görüşleri alınmıştır. Araştırmada okul yöneticisi ve müfettişlerin, mentorluğu yöneticiliğin bir rolü olarak gördükleri ve rehberlik faaliyetlerini içeren rolleri oynarken mentorluk yaptıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Mentorluk sürecinin öğretmen, yönetici ve okulun gelişimi için olumlu katkıları olduğu belirlenmiştir.

Erginer (2008) “Mentorluk ve Ahi Örgütü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında usta-çırak ilişkisi olarak düşünülebilecek mentorlukla, Ahi teşkilatında bir mesleki eğitim yaklaşımı olarak kullanılan usta-çırak eğitimi arasında ilişkisel bir analiz yapmayı amaçlamıştır. Yapılan alan taramasıyla mentorluk ve Ahi teşkilatı arasında ilişkisi bulunan başlıklar: Mentorun özellikleri, mentinin özellikleri, mentorun rolü, mentorun görevleri, mentor çeşitleri, mentorluk uygulama alanları ve mentorluk uygulama adımları olarak sıralanmaktadır.

Saratlı (2007) “Okul Deneyimi I Dersi Uygulamasında İlköğretim Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarına Sunulan Danışmanlık (Mentoring) Hizmetinin Yeterliliği (Siirt İli Örneği)” adlı araştırmasında, Okul Deneyimi I uygulaması sırasında Fen Bilgisi öğretmen adaylarına sunulan danışmanlık hizmetinin yeterliğini, katılımcıların bakış açısıyla değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesi öğretim elemanları, Fen Bilgisi ve Sınıf Öğretmenliği I. Sınıf öğrencileri ve uygulama okulu çalışanlarından seçilen örneklem üzerinde, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma sonucunda bir mentorluk uygulaması olarak görülebilecek danışmanlık hizmetinin faydalı olduğu fakat yetersiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada yeterliği arttırmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

Toytok, Açıkgöz, Direk, Titrek ve Gönen (2007) “Eğitimdeki Son Program Değişikliklerine Göre Öne Çıkan Mentorluk Rolüne, İlköğretim Müfettişinin, Okul Yöneticisinin ve Öğretmeninin Bakış Açıklarına Göre Önem Düzeyleri Nedir? (Düzce İli Örneği)” adlı araştırmalarında, Düzce ilinde görev yapan öğretmen, okul yöneticisi ve müfettişlerin mentorluk rolüne ait önem düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmada belirlenen örnekleme araştırmacılar tarafından geliştirilen likert tipi anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarında öğretmenler, okul yöneticileri ve müfettişlerin mentorluk rolünü kullanma ve önemseme derecelerinde manidar farklılıklar görülmüştür.

Bakay (2006) “Aday Öğretmenlerin Danışmanlarının Yeterliklerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Balıkesir İli Örneği)” adlı araştırmasında, MEB’e bağlı okullarda göreve yeni başlayan öğretmenlerin danışmanlarının yeterliklerine ilişkin algılarını belirleyerek mevcut durumu saptamayı ve çeşitli çıkarımlar ve önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Araştırmada danışman öğretmenlerin belirli alanlardaki yeterlik düzeyleri ölçülmüştür. Araştırmacı veri toplamak için bir anket geliştirmiş ve anketi Balıkesir ilinde görev yapan öğretmenlere uygulamıştır. Araştırma sonunda adayların danışmanlarını yeterli görme düzeylerinin düşük olduğu, danışmanlık sürecinde aksaklıklar olduğu bulunmuş, çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

Korkmaz (2005) “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler” adlı araştırmasında, okul yöneticisi yetiştirme sürecinde ortaya çıkan sorunları belirlemiş ve bu sorunlara çözüm yolları geliştirmiştir. Araştırmada okul yöneticisi yetiştirme tarihsel bir süreç içerisinde ele alınmış ve yöneticileri okul liderleri olarak yetiştirmenin önemi ortaya konmuştur. Yurtdışı örnekler ve değişen yönetici yetiştirme sistemleri araştırmada yer almaktadır. Özellikle okul yöneticisi yetiştirme sistemlerinin

uygulama basamağı vurgulanmaktadır. Yurtdışında okul yöneticisi yetiştiren sistemlerin uygulama yönünün güçlü olduğu araştırmada vurgulanmaktadır. Yurtdışı sistemlerde uygulama basamağı mentorluk uygulamalarıyla sağlanmaktadır.

Anafarta (2002)'nin "Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)" adlı araştırmasında, rehber ve rehberlik kavramları açıklanmış, rehberin kariyer danışmanlığı üzerine durulmuştur. Araştırmada bireysel kariyer danışmanlığının çağımız işletmelerinin için önemi ve uygulama aşamaları belirtilmiştir. Rehberlikle ilgili alanyazından aktarılan kaynaklarla bir bilgi birikimi oluşturulmuştur. Rehberlerin kariyer danışmanı rolü ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002) "Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı" adlı araştırmalarında, okul yöneticilerini yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlarının çözümünde mentor olarak kime yaklaştıklarını ve hangi konularda mentora ihtiyaç duyduklarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme aşamaları ve yurtdışında mentorluk uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırmanın sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki MEB'e bağlı devlet okullarında görevli okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda:

1. Okul yöneticilerinin mentor olarak %62,2 deneyimli okul yöneticilerini, %17,6 İlçe MEM'de görevli yöneticileri, %10,3 müfettişleri, %1,8 İl MEM yöneticilerini gördükleri belirlenmiştir,
2. Okul yöneticileri %70,1 Toplam Kalite Uygulamalarında, %61,1 bilgisayar kullanımı, %53,3 eğitim laboratuvarı tasarımı, %48,6 teknik yapı işleri, %46 öğrencilere mesleki rehberlik, %45,7 okulda öğrenen örgüt felsefesini

yerleştirme, %43,6 çevrenin okula katkısını sağlama, %42 alınacak ders araç gereç seçimi, %36,3 okul örgüt kültürü oluşturma, %32,4 bütçe oluşturma, %22,6 ise insan ilişkileri konusunda mentora ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

Yurtiçi mentorluk araştırmalarının bir değerlendirmesi yapıldığında, Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme alanında formel mentorluk uygulamalarının kullanılmadığı görölmektedir. Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme sistemleri yurtiçi çalışmalarda yeteri kadar yerini alamamıştır. Fakat yapılan çalışmalar farklı alanlardaki mentorluk örneklere üzerine bir bilgi birikiminin oluşmaya başladığını göstermektedir. Eğitim bilimlerinde mentorluk, farklı isimler altında uygulanmaktadır. Yapılan araştırmalar eğitimde mentorluğun önemini ortaya koymaktadır. Araştırmalarda mentor kelimesi kullanılmasa da, sürecin işleyişinden araştırmanın konusunun mentorluk olduğu anlaşılabilmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, katılımcılar, ölçme araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin okul yöneticisi yetiştirme aşamasında kullanılacak mentorluk uygulamalarıyla ilgili bakış açısını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel araştırmada en sık kullanılan görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Görüşme sosyal bilimlerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 119). Görüşmedeki amaç görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki ortak ve farklı yönleri belirlemek ve karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 120). Öğretim elemanları ve eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde kısa bir bilgilendirmenin ardından önceden hazırlanmış olan form üzerinden bilgi toplanmıştır.

3.2. KATILIMCILAR

Katılımcılar belirlenirken nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri nitel araştırma içerisinde ortaya çıkmıştır ve zengin bilgiye sahip olan durumları derinlemesine incelemek için kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 107). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş ölçütleri sağlayan bütün bireylerin çalışmaya dâhil edilmesidir. Ölçüt, araştırmacı tarafından hazırlanabilir veya önceden hazırlanmış başka bir ölçüt kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 112). Tokat ve

Ankara illerindeki eğitim yönetimi alanındaki öğretim elemanları ve eğitim yöneticileri araştırmanın atılımcılarını oluşturmaktadır.

Araştırmada öğretim elemanları için oluşturulan ölçüt, Tokat ve Ankara'daki devlet üniversitelerinin "Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalları"nda görevli olmaktır. Öğretim elemanlarıyla gönüllülüğe göre görüşmeler yapılmıştır. Ankara ilindeki öğretim elemanlarının belirlenmesinde üniversitelerin internet sayfaları kullanılmıştır. Görüşmeler gönüllü olan akademisyenlerle yüz yüze yapılmıştır.

Eğitim yöneticileri için oluşturulan ölçüt ise, MEB merkez örgütünde görev yapan genel müdür, daire başkanı, şube müdürü veya Ankara ve Tokat illerinde görev yapmakta olan, İl MEM'de görevli milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı, şube müdürü, eğitim müfettişi veya ilköğretim okullarında okul yöneticisi olmaktır. Eğitim yöneticilerinden gönüllü olanlar, araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Araştırmaya 10 öğretim elemanı, 11 MEB merkez teşkilatında görevli yönetici, 7 MEM yöneticisi, 18 ilköğretim okulu yöneticisi ve 4 eğitim müfettişi olmak üzere toplam 50 kişi katılmıştır. Katılımcıların 23'ü Tokat'tan, 27'si Ankara'dan araştırmaya dâhil olmuşlardır.

Tablo 3.1'de öğretim elemanlarına ilişkin kişisel bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 3.1'e göre öğretim elemanları, görev süreleri bir ila onbeş arasında değişen ve çoğunluğu 6-10 yıllık kıdeme sahip yardımcı doçent, araştırma görevlisi ve öğretim görevlilerinden oluşmuştur. Öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun yöneticilik ve öğretmenlik deneyimi bulunmaktadır. Çoğunluğu erkek olan öğretim elemanlarının yaşları 20 ila 60 arasında değişmekte ve daha çok 31-40 yaşları arasında bulunmaktadır. Büyük kısmı eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimi veren öğretim

elemanlarının; çoğunluğu mentorluk yapmadığını ve kendisine mentorluk yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.1. Öğretim Elemanlarına İlişkin Kişisel Bilgileri

Öğretim Elemanı		Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Unvan	Profesör	-	-
	Doçent	-	-
	Yardımcı Doçent	5	10
	Araştırma Görevlisi	4	8
	Öğretim Görevlisi	1	2
	Diğer	-	-
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Alanındaki Çalışma Süresi	1-5	3	6
	6-10	6	12
	11-15	1	2
	16-20	-	-
	21 ve üzeri	-	-
Yöneticilik Görevi	Üniversite'de	3	6
	MEB merkez veya taşra örgütünde	1	2
	MEB'e bağlı bir okulda	4	8
	Diğer	-	-
MEB'e bağlı okullarda öğretmenlik yapma durumu	Evet	9	18
	Hayır	1	2
Cinsiyet	Kadın	2	4
	Erkek	8	16
Yaş	20-30	2	4
	31-40	6	12
	41-50	1	2
	51-60	1	2
	61 ve üzeri	-	-
Eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimi verme durumu	Evet	6	12
	Hayır	4	8
Mentorluk yapma durumu	Evet	3	6
	Hayır	7	14
Mentorluk yapılma durumu	Evet	4	8
	Hayır	6	12

Tablo 3.2’de öğretim elemanlarına ilişkin kişisel bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Eğitim Yöneticilerine İlişkin Kişisel Bilgileri

Eğitim Yöneticisi		Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Görev	MEB yöneticisi	11	22
	MEM yöneticisi	6	12
	Eğitim müfettişi	5	10
	Okul müdürü	13	26
	Okul müdür yardımcısı	5	10
	Diğer	-	-
Eğitim yöneticiliği yapma süresi	1-5	3	9
	6-10	5	10
	11-15	9	18
	16-20	13	26
	21 ve üzeri	10	20
Cinsiyet	Kadın	6	12
	Erkek	34	68
Yaş	20-30	-	-
	31-40	6	12
	41-50	20	40
	51-60	14	28
	61 ve üzeri	-	-
Eğitim Durumu	Lisans	21	42
	Yüksek Lisans	8	16
	Doktora	1	2
	Diğer	10	20
Okul yöneticisi yetiştirmeye ilgili hizmetiçi eğitim alma durumu	Evet	30	60
	Hayır	10	20

Tablo 3.2.’ye göre eğitim yöneticileri arasında, okul müdürleri ile MEB yöneticileri çoğunluğu oluşturmakta olup; eğitim yöneticiliği yapma süreleri daha çok 16 yıl ve üzeridir. Çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu eğitim yöneticilerinin, yaşları otuzbir ila altmış arasında değişmekte ve büyük kısmını 41-50 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Daha çok lisans mezunu oldukları anlaşılan eğitim yöneticilerinin

çoğunluğu, okul yöneticisi yetiştirmeyle ilgili hizmetiçi eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu başlık altında veri toplama araçlarının hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması

Araştırmada yapılacak görüşmeler için, içerisinde kısa bir bilgilendirme notu bulunan görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken araştırmanın amacına uygun olacağı düşünülen sorular alanyazın taramasıyla oluşturulmuştur. Öğretim elemanları ve eğitim yöneticileri için farklı iki görüşme formu hazırlanmıştır. Temelde benzer olan formlarda katılımcıların görevleri gereği bazı farklılıklar bulunmaktadır.

Oluşturulan görüşme formları üniversitelerin Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalları'nda görevli akademisyenler ile mentorluk alanında çalışma yapan uzmanlara ve akademisyenlere uzman görüşü almak için internet üzerinden gönderilmiştir.

Görüşme formu ayrıca İngilizceye çevrilerek okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarında çalışma yapan yurtdışındaki uzmanlara da gönderilmiştir. Uzmanlar ABD, İngiltere ve Singapur'da görevli bulunmaktadır.

Yurtiçindeki uzmanlar görüşme formunda mentorlukla ilgili bilgilendirme kısmı olabileceğini, demografik bilgileri elde edecek soruların seçenekli olabileceğini, öğretim elemanlarına önceden yapmış olabilecekleri yöneticilik görevlerinin

sorulabileceğini, mentorluğu tanımlamayla ilgili sorunun daha farklı sorulabileceğini, mentorluğun olumsuz yönlerinin de sorulması gerektiğini, olumlu katkılar ve yönler şeklindeki soruların birleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Yurtdışındaki uzmanlar ise, görüşme formunda mentorluğun olumsuz yönlerinin de sorulması gerektiğini, mentorluğun olumlu yönleri ve katkıları sorularının aynı anlama gelebileceğini ve araştırmanın uluslar arası bir karşılaştırma içerecek şekilde genişletilebileceğini ifade etmişlerdir.

Yurtiçi ve yurtdışındaki uzmanların görüşme formu hakkındaki görüşleri ekler bölümünde yer almaktadır (bkz. EK 2). Yurtiçindeki uzmanlar T1, T2 şeklinde; yurtdışındaki uzmanlar ise Y1, Y2 şeklinde kodlanarak ifade edilmişlerdir. Uzman görüşleri sonucunda danışman ve araştırmacının yeniden yorumladığı görüşme formlarıyla pilot uygulamaya gidilmiştir. Pilot uygulama için Tokat'ın Merkez ve Niksar ilçelerinde emekli veya çalışan MEM yöneticileri ve okul yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Pilot uygulamada 2 emekli MEM müdürü, 4 emekli okul yöneticisi ve 4 görevdeki okul yöneticisi olmak üzere 10 katılımcı ile görüşülmüştür. Pilot uygulamalarda görüşme formunun düzeninin cevapları yazmak için yeniden düzenlenmesi gerektiği belirlenmiştir. Görüşmelerin ortalama ne kadar sürdüğü de pilot uygulamalarda belirlenmiştir. Pilot uygulamanın sonuçlarına göre görüşme formlarına son şekli verilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Pilot uygulamalar katılımcıların evlerinde, iş yerlerinde veya öğretmenevinde yapılarak verilen cevaplar doğrudan yazıya aktarılmıştır. Pilot uygulama sonucunda yeniden şekillenen görüşme formları Tokat ve Ankara illerindeki gönüllü katılımcılara

uygulanmıştır. Katılımcıların birkaçı daha sonraki bir zamanda uygulama yapmak için randevu verirken, bazıları ise görüşmeyi hemen kabul etmişlerdir. Görüşmelerin süresi 15–45 dakika arasında sürmüştür. Cevaplar görüşme formundaki ilgili boşluklara araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiştir.

3.4. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK KANITLARI

Nitel araştırmalarda iç güvenilirliği sağlamak için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Toplanan verilerin doğrudan sunulması, görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin okuyucuya sunulması güvenilirliği sağlamanın yollarından birisidir (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 112-262). Araştırmada katılımcıların görüşleri öncelikle yorum katılmadan sunulmuş, görüşme sonuçlarından yapılan doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu yolla araştırmanın iç güvenilirliği sağlanmıştır. Bir araştırmada katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapmak araştırmanın geçerliliği için önemli bir adımdır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 257). Yapılan alıntılarla çalışmanın geçerliliği de sağlanmış olmaktadır. Ayrıca çalışmanın dış güvenilirliğini sağlamada kullanılacak bir yöntemde veri kaynağı olan bireylerin açık bir şekilde tanımlanmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 261). Araştırmada katılımcıların bilgileri yer almaktadır ve bu yolla çalışmanın dış güvenilirliği de sağlanmıştır.

Yapılan görüşmelerde okul yöneticisi yetiştirmede kullanılacak mentorluk uygulamalarının sorulara konu olduğu özellikle vurgulanmıştır. Görüşmeler sırasında bazı katılımcıların sorulara cevap verirken okul yöneticisi yetiştirme için düzenlenecek genel bir eğitimi göz önünde bulundurdukları anlaşılmıştır. Böyle durumlarda katılımcılara, özel olarak mentorluk uygulamalarının okul yöneticisi yetiştirme

üzerindeki etkisinin araştırıldığı vurgulanmış ve cevaplarını bu doğrultuda vermeleri sağlanmıştır.

Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulması amacıyla öğretim elemanları OE1, OE2 şeklinde; okul yöneticileri, MEB ve MEM yöneticileriyle eğitim müfettişleri ise EY1, EY2 şeklinde kodlanarak ifade edilmişlerdir.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Görüşme ardından elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İçerik analiziyle, görüşmelerde elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılmaya çalışılmaktadır. İçerik analizinde toplanan veriler kavramsallaştırılır, düzenlenir ve veriyi açıklayan temalar oluşturulur (Yıldırım & Şimşek, 2006, s. 227). Çalışmada verilerin incelenmesi sonucunda temalar oluşturulmuştur. Temaların özetlenmesi sırasında katılımcıların görüşlerine de yer verilmiştir. Temaların özetlenmesinin ardından bulgular yorumlanmıştır. Oluşturulan temaların kaç katılımcı tarafından tekrarlandığı belirtilme sıklığı (f) olarak tablolarda yer almıştır. Frekansın, katılımcıların tamamına oranlanmasıyla elde edilen yüzdeler ise (%) tablonun yüzde kısmında yer almıştır. Araştırmada menti ve yeni okul yöneticisi-YOY ifadeleri eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Bulgular bölümünde YOY, alanyazın bölümünde menti kelimesi kullanılmıştır. YOY, okul yöneticisi yetiştirme aşamasında kullanılan mentorluk uygulamalarındaki mentiyi belirtmek için kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. MENTORLUĞUN TANIMLANMASI

Bu bölümde katılımcıların mentorluğu tanımlamasıyla ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Mentorluğun Tanımı

Bu başlık altında katılımcıların mentorluğu nasıl tanımladıkları genel çerçevede belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.1. Mentorluğa İlişkin Tanımlamalar

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Deneyimli birinin desteğini sağlama (EY20, EY21, EY40, EY39, EY38, OE8, OE6, EY11, OE4, EY2, OE5, EY25, EY30, OE2)	14	28
Olumlu katkısı olabilecek bir yöntem (EY37, EY36, EY35, EY34, EY32, EY27, EY6, EY3, EY1, EY17, EY4, EY15)	12	24
Sistemli, planlı ve uzman kişiler tarafından yapılması gerekli bir uygulama (EY28, EY12, EY19, EY18, EY9, EY22)	6	12
Mesleğe yeni başlayan kişiye yapılan rehberlik (EY26, EY24, OE10, OE6, EY29, EY16)	6	12
Usta-çırak ilişkisi (EY33, OE7, OE1, EY7)	4	8
Stajyerlik uygulaması (EY23, EY13, EY10)	3	6
Sosyal gelişimi sağlama yolu (OE9, EY14, EY8)	3	6
YOY'un deneyimini ve bilgisini yok sayma (OE3, EY5)	2	4
Toplam	50	100

Katılımcıların mentorluğu nasıl tanımladıkları tablo 4.1’de yer almaktadır.

Deneyimli birinin desteğini sağlama ile ilgili olarak; EY20 mentorluğu “deneyimli birinden yardım almak” şeklinde tanımlamıştır. OE8, OE4, OE2, EY30, EY25, EY6 ve EY2 mentorluğa daha az ve hiç deneyimi olmayan birinin, daha deneyimli birisinin yanında yetişmesi olarak yaklaşmışlardır. OE5 mentorluğu “deneyimsiz kişiye yol göstermek” olarak tanımlamıştır. EY38 mentorluk için “deneyim kazanmayı çabuklaştırarak mesafe almak” tanımını kullanmıştır. EY39 ise mentorluğu uzman ve deneyim sahibi kimse olarak tanımlamıştır. EY11 mentorluk için “deneyim paylaşımı” derken; EY21 mentorluk için “bir bilirkişi tarafından uygulama içerisine almak ve geliştirmek” demiştir. EY40 “mentorluk okul yöneticisinin yönlendirilmesi, geliştirilmesidir” demiştir.

Olumlu katkısı olabilecek bir yöntemle ilgili olarak; EY37, EY36, EY35, EY34, EY32, EY3 mentorluğa olumlu katkısı olabilecek bir yöntem olarak yaklaşmışlardır. EY27 mentorluğunu orkestra şefine benzetmiştir. EY1 mentorluk için “hayal ettiğim bir sistem” demiştir. EY4 mentorluğu “olmazsa olmaz bir yöntem” olarak tanımlamıştır. EY15 mentorluk için “çok gerekli bir sistem” demiştir ve eğitimin iki boyutu olduğunu, bilgi boyutunun verildikten sonra sanat boyutunun kazanımı için mentorluk sisteminin çok uygun olacağını belirtmiştir. EY17 mentorluğu yararlı olabilecek bir yöntem olarak belirtmiştir. EY6 mentorluk sürecini “lider olmak” olarak nitelendirmiştir. EY3 mentorluk için “yerinde bir uygulama” demiştir.

Mentorluğun sistemli, planlı ve uzman kişilerce yapılacak bir uygulama olması gerektiği çalışmaya katılanlar tarafından belirtilmiştir. EY28 mentorluğun sistemli bir şekilde, sistemi iyi işletenler eliyle yapılması gereken bir uygulama olduğunu vurgulamıştır. EY12 mentorluğun “uzman kişilerce yapılması halinde olumlu

olacağını”; EY18 mentorluğun kurumsallaştığı sürece yararlı olabileceğini belirtmiştir. EY19 mentorluğu “planlı, programlı olmalı, akademik bir eğitim olmalı” şeklinde tanımlamıştır. EY9 YOY’un ehil ve kendini kanıtlamış birinin elinde yetişmesi süreci olarak mentorluğu tanımlamıştır. EY22 ise mentorluğun bir süreç olduğunu ve eğitiminin olması gerektiği üzerinde durmuştur.

Katılımcıların bir kısmı ise mentorluğun rehberlik özelliğini ön plana çıkarmışlardır. EY26 mentorluk için “rehber öğretmen gibi” demiştir. EY24 mentorluğu “rehber müdür” olarak tanımlamıştır. OE10 mentorluk “kişisel gelişim ve mesleki gelişim için rehberlik edilmesi ve kuruma uyum sürecidir” demiştir. OE6 mentorluğu “deneyimli kişinin rehberlik etmesi” olarak tanımlamıştır. EY29 “mentorluk, yönlendirme ve rehberlikte katkı sağlar” demiştir. EY16 ise mentorluk için mesleğe yeni başlayan kişiye rehberlik yapılması tanımını kullanmıştır.

Usta-çırak ilişkisi ile ilgili olarak; EY7 mentorluk için “ustalık deneyimi, deneyimli yetişmiş eleman sağlama” demiştir. Katılımcılardan bazıları mentorluğun usta-çırak ilişkisi özelliğini ön plana çıkarmışlardır.

Stajyerlik uygulamasıyla ilgili olarak; EY23 mentorluk için “stajyer müdür” demiştir. EY13 ise mentorluk için “staj gibi bir beceri eğitimi” demiştir. Sosyal gelişimi sağlama yolu ile ilgili olarak; OE9 mentorluk “işinde yeni birinin akademik ve sosyal yönden geliştirilmesi” demiştir. EY14 mentorluk “sosyal gelişim için önemli” demiştir. EY8 ise sosyal gelişimin ve bilgi donanımının yönetici için çok önemli olduğunu ve bunların gelişiminin mentorlukla sağlanabileceğini belirtmiştir.

YOY’un deneyimi ve bilgisini yok sayma ile ilgili olarak; OE3 mentorun bilen kişi olarak kabulü nedeniyle YOY’un deneyimlerinin yok sayılacağını belirtmiştir. EY5 ise YOY’un bu süreçte kendi yeteneğini kaybedebileceğini ifade etmiştir.

Katılımcılar mentorluk uygulamalarını kişiye olumlu yönde katkısı olabilecek bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Villani (2006, s. 19) mentorluğu, daha deneyimli bir meslektaşın işinde yeni olan meslektaşına vereceği destek olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde katılımcıların büyük bir kısmını da mentorluğu tanımlarken deneyimli birinin desteğini sağlama şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Farklı meslek gruplarında olumlu etkileri görülen mentorluğun (Bakioğlu vd., 2002), okul yöneticisi yetiştirmede de olumlu katkıları olacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Katılımcılar mentorluk sürecinin sistemli ve planlı olması gerektiğini ve uzman kişiler tarafından yapılması gerektiğini belirterek, mentorluğun planlı bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir. Mentorluk sürecinin mesleğe yeni başlayan kişiye yapılacak rehberlik olacağı da katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Benzer şekilde Daresh (2001) de mentorluğun işinde yeni olan bireye yapılan rehberlik özelliğini de tanımların da kullanmaktadır.

Mentorluk sürecinin usta-çırak ilişkisi şeklinde tanımlaması da çeşitli kaynaklarda yer almaktadır. Kocabaş ve Yirci (2008, s. 1) mentorluğun Türkçede usta-çırak olarak da yer aldığını söylemektedir. Katılımcıların bir kısmı da mentorluğu usta-çırak ilişkisi olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar mentorluk için stajyerlik uygulaması tanımını da yapmışlardır. Stajyer öğretmenlik veya öğrencilik zamanından kalan alışkanlıklarla mentorluk süreci stajyerlik sürecine benzetilmiştir. Ayrıca katılımcılar mentorluk süreci için sosyal gelişimi sağlamanın bir yolu tanımlamasını yapmışlardır. Daresh (2001, s. 9) de mentorluk sürecinin bireyin sosyal ilişkilerini geliştireceğini ve meslektaşlarıyla daha yakın bir iletişime geçmesini sağlayacağını belirterek mentorluğun sosyal yönüne vurgu yapmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı mentorluğu kişinin gelişimine katkı sağlayacak bir uygulama olarak tanımlamışlardır. Ancak iki

katılımcı mentorluk uygulamalarının YOY'un geçmiş deneyimlerini ve yeteneklerini yok saymak olabileceğini söylemişler ve bu konudaki çekincelerini belirtmişlerdir.

4.1.1.1. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Kullanımına İlişkin Görüşler

Bu başlık altında katılımcıların mentorluğun okul yöneticisi yetiştirmede mentorluğun kullanılması hakkındaki görüşleri genel hatlarıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.2. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Kullanılmasına İlişkin Görüşler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Uygulanabilecek bir yöntem (OE7, OE5, EY36, EY35, OE3 EY15)	6	12
Gerekli bir yöntem (EY3, EY2, EY4, EY32, OE9)	5	10
Rehberlik etme (EY24, EY23, EY29)	3	6
İnformel olarak uygulanan bir yöntem (OE2, OE6, EY20)	3	6
Hata yapmadan deneyim kazanma (OE1)	1	2
Okul yöneticisine destek olma (EY30)	1	2
Toplam	19	38

Tablo 4.2'ye göre, okul yöneticisi yetiştirmede mentorluğun kullanılmasına ilişkin olarak katılımcıların altısı uygulanabilecek bir yöntem, beşi gerekli bir yöntem, üçü rehberlik etme, üçü informel olarak uygulanan bir yöntem, biri hata yapmadan deneyim kazanma ve biri okul yöneticisine destek olma şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Uygulanabilecek bir yöntemle ilgili olarak; EY15 öğretmenlikte ihtiyaç duyulan bir uygulamanın yönetim kısmında da ihtiyacı hissedildiğini belirtilmiştir. OE3

mentorluk uygulamasının nasıl biçimlendirileceği ve şeklinin uygulamaya yönelik bakış açısını belirleyeceği üzerinde durmuştur. OE5 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamaları için “etkili olabilir, fakat ülkemizin yapısı buna ne kadar uygun tartışılır, uygulanabilir” demiştir. OE7’te mentorluk uygulamaları için “okul yöneticisi yetiştirmede başvurulabilecek önemli sistemlerden birisi” demiştir. EY36 mentorluğun Türk kültüründe daha önceden uygulanan bir yöntem olması nedeniyle okul yöneticisi ve stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesinde kullanılmasını çok uygun bir yöntem olarak nitelendirmiştir.

Gerekli bir yöntemle ilgili olarak; EY3 “Sen müdür oldun, git çalış demek olmaz” demiştir ve mentorluğu yerinde bir uygulama olarak değerlendirmiştir. EY4 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk için “olmazsa olmaz bir yöntem” demiştir. EY32 ise okul yöneticisi yetiştirmede kullanılacak mentorluk uygulamalarıyla okul yöneticisinin daha iyi yetişeceğini söylemiştir. OE9 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk için “Türkiye’de uygulanmıyor fakat çok gerekli” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Rehberlik etmeyle ilgili olarak; EY24 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk için “rehber müdür” demiştir. EY29 “okul yöneticisi sistem içerisinde yetişmeli, öğretmen, müdür yardımcısı ve müdür şeklinde, her basamakta sınav olmalı ve sınav sonrasında mentor yönlendirme ve rehberlik yapmalı” diyerek görüşünü belirtmiştir.

İnformel olarak uygulanan bir yöntemle ilgili olarak; OE2 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamaları için “Türkiye’de kullanılmıyor, deneyim paylaşımı çerçevesinde bilinçsizce bir paylaşım var” demiştir. OE6 “yeni başlayan müdür deneyimsiz olduğu için informel olarak zaten yapılıyor, resmi bir yetiştirme olmadığı için başkası ne yapmış diye başkalarına soruyor, mentorluk bunu formel hale

getirir” diyerek görüşünü belirtmiştir. EY20 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluğa “deneyimli birinden yardım almak, zaten yapıyoruz” şeklinde yaklaşmıştır.

OE1 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarının hata yapmadan deneyim kazanma sağlayacağını belirtmiştir. EY30 ise mentorluk uygulamalarının okul yöneticisine destek olmak anlamına geleceğini belirtmiştir.

Katılımcıların bir kısmı mentorluğun okul yöneticisi yetiştirmede uygulanabilecek bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Hean (2005, s. 22)’da okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarının kullanımının arttığını ve çeşitli ülkelerde uygulandığını belirtmektedir. Katılımcıların bir kısmı ise mentorluğun gerekli bir yöntem olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılar okul yöneticisinin iyi bir şekilde yetişebilmesi için mentorluk uygulamalarının uygun bir yöntem olacağını belirtmişlerdir. YOY’lara görevlerinde destek olmak için kullanılan yöntemlerden birisi olan mentorluk, okul yöneticisini yaşayacağı zorluklarda destek bulacağı bir yapı olarak görülmektedir (Wallace, 2007). Mentorluk mesleki zorluklarla karşı karşıya çalışan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için bulunan etkin ve gerekli bir yoldur (NAESP, 2003). Okul yöneticisinin daha iyi bir şekilde yetiştirilmesi, yönlendirilmesi ve yeni atanan okul yöneticisinin ihtiyaç duyduğu rehberliğin yapılması için mentorluk uygulamalarının olumlu katkı sağlayacağı katılımcılar tarafında belirtilmiştir. Daresh (2001, s. 81)’e göre de mentorluk YOY’un özellikle ilk yılında ona yol gösteren bir rehber olacaktır. Okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarının informel olarak yapıldığı katılımcıların üzerinde durduğu konular arasındadır. Hansford vd. (2004, s.4)’ye göre informel mentorluk uygulamaları birçok alanda kullanılmaktadır. Katılımcılar informel olarak mentorluk uygulamalarının Türkiye’de de var olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticisinin hata yapmadan deneyim kazanabileceği de

katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Ayrıca YOY'a destek olmak için de mentorluğun kullanılabilceği katılımcılar tarafından belirtilen konular arasındadır.

4.2. MENTORLUKLA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde katılımcıların okul yöneticisi yetiştirmede mentorluğu değerlendirmeleriyle ilgili görüşlerine ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2.1. Mentorluk İle Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Olumlu Yönleri

Okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarının olumlu yönleri; YOY'a, eğitim ve okul sistemine ve mentora ilişkin olumlu yönler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

4.2.1.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY için Olumlu Yönleri

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için olumlu yönleri; YOY için oluşabilecek olumlu yönler, YOY için yönetsel ve öğrenme-öğretme süreci açısından olumlu yönler başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 4.3'e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için olumlu yönleriyle ilgili katılımcıların biri olmaz derken, kırk dokuzu farklı olumlu yönleri olabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Oluşturabileceği Olumlu Yönler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
YOY için olumlu yönü olmaz (EY27)	1	2
YOY için olumlu yönü olabilir (EY1, EY2, EY3, EY4, EY5, EY6, EY7, EY8, EY9, EY10, EY11, EY12, EY13, EY14, EY15, EY16, EY17, EY18, EY19, EY20, EY21, EY22, EY23, EY24, EY25, EY26, EY28, EY29, EY30, EY31, EY32, EY33, EY34, EY35, EY36, EY37, EY38, EY39, EY40, OE1, OE2, OE3, OE4, OE5, OE6, OE7, OE8, OE9, OE10)	49	98
Toplam	50	100

4.2.1.1.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Yönetimsel

Açıdan Olumlu Yönleri

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için yönetimsel açıdan olumlu yönleri Tablo 4.4’de yer almaktadır.

Tablo 4.4’e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için yönetimsel açıdan olumlu yönlerini katılımcıların onbeşi hata yapmadan deneyim kazanma, on biri deneyim kazanmada zaman kaybını önleme, dokuzu yönetimsel konularda deneyim kazanma, beşi bilgi düzeyini geliştirme, dördü uygulamayı görme, üçü olumlu ve olumsuz örnekleri görme ve ikisi daha sağlıklı karar verme olarak sıralamışlardır.

Tablo 4.4. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY için Yönetimsel Açıdan Oluşturacağı Olumlu Yönler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Hata yapmadan deneyim kazanma (EY11, OE1, OE4, EY1, EY3, EY8, EY28, OE10, OE7, EY25, EY23, EY21, EY20, EY40, EY16)	15	30
Deneyim kazanmada zaman kaybını önleme (OE2, EY12, OE3, EY1, EY6, EY9, OE10, OE8, EY39, EY38, EY21, EY32, EY20, EY36)	11	22
Yönetimsel konularda deneyim kazanma (EY4, EY7, EY8, EY10, EY19, EY29, EY33, EY30, EY24)	9	18
Bilgi düzeyini geliştirme (EY11, EY12, OE1, OE3, EY17)	5	10
Uygulamayı görme (EY28, EY26, EY5, OE7)	4	8
Olumlu ve olumsuz örnekleri görme (EY14, EY2, EY15)	3	6
Daha sağlıklı karar verme (EY13, EY15)	2	4
Toplam	49	98

Hata yapmadan deneyim kazanmayla ilgili olarak; EY11 “sadece kendi deneyimlerine değil, mentorun deneyimlerine de sahip olacak, hata yapmadan deneyim kazanacak” demiştir. OE1 “hatalar azalır” diyerek görüşünü belirtmiştir. OE4 mesleki birikimin aktarılacağını ve YOY’un deneyim kazanacağını belirtmiştir. EY1 YOY’a mentorluğun olumlu katkısı olarak “hata yapmadan öğreneceğini”, EY25 ise mentorluk uygulamaları sayesinde kazanılacak deneyimlerin hata yapılmasını en aza indireceği üzerinde durmuştur. EY23 deneyim kazanmada mentorluğun rolünü belirtmiş ve “deneyimsizlik kolay atlatılabilir” demiştir.

Deneyim kazanmada zaman kaybını önlemeyle ilgili olarak; OE2 “deneyim aktarılır, zaman kaybı olmaz” üzerine vurgu yapmıştır. EY12 “deneme yanılma ortadan kalkar ve zaman, enerji, kaynak israfı ortadan kalkar” demiştir. OE3 okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarının olumlu yönlerinden bahsederken “deneyimi kısa zamanda görme, duyma şansı” olduğuna değinmiştir. EY6 YOY’un deneyime zamanında ulaşacağını belirterek “gerekli bilgi ve deneyime zamanında ulaşır” derken, EY9 “zaman kaybı olmaz” demiştir. EY20 “bilgiye daha hızlı erişir” diyerek YOY’un yetişmesindeki zaman kaybının önleneceğini belirtmiştir. OE8 “kişinin bilgisini ve görgüsünü kısa zamanda artırır” demiştir. OE10 “deneyimleri tekrar tekrar yaşamadan zaman kaybetmeden görür ve deneme süresi azalır” diyerek mentorluğun deneyim kazanmadaki zaman kaybını engelleyeceğini ve YOY için olumlu bir etki yaratacağını belirtmiştir. EY36 ise yöneticilik hayatına başlayan kişilerin mesleğe uyumunun daha kolay ve kısa zamanda olacağı üzerinde durmuştur.

Yönetimsel konularda deneyim kazanmayla ilgili olarak daha çok mevzuat, toplantı ve zaman yönetimi, insan ilişkileri, maddi konular üzerinde durulmuştur. EY4 mentorluk uygulamalarının “YOY’a mevzuat, toplantı ve zaman yönetimi, insan ilişkileri açısından katkı sağlayacağını” vurgulamıştır. EY7 YOY’un mentorluk uygulamalarında toplantı yönetimi konusunda deneyim kazanacağını, insan ilişkilerinin nasıl olacağını ve öğretmene nasıl davranılması gerektiğini öğreneceğini belirtmiştir. EY8 YOY’un “öğretmen, veli, amir, öğrenci ile iletişimi gelişir” demiştir. EY10 YOY’un ne zaman ne yapacağını bileceğini ve mevzuata hâkim olacağını belirtmiştir. EY19 “yönetim süreçlerini benimsemesine yardımcı olur” demiştir. EY24 “işleyiş açısından bilinmeyen konularda destek olur” diyerek, okul yöneticiliğinin yönetimsel süreçlerdeki püf noktalarının mentorluk uygulamalarıyla aktarılacağını belirtmiştir.

EY29 yönetimsel açıdan mevzuat bilgisi açısından olumlu katkısı olacağı üzerinde durmuştur. EY30 mentorluğun YOY'a yönetimsel açıdan destek sağlayacağını ve liderlik, sürekli gelişim gibi alanlarda YOY'un gelişimine etki edeceğini belirtmiştir. EY33 ise mentorluk sürecinin yönetsel, mevzuat ve bürokratik işlemler açısından YOY'a olumlu katkıları olacağını vurgulamıştır.

Bilgi düzeyini geliştirmeye ilgili olarak; EY11 YOY'un alana "uzman olarak ve daha yetkin" işine başlayacağına değinmiştir. EY12 ise "birebir etkileşimle eğitimsel ihtiyaçlar belirlenir, planlı bir eğitim süreci uygulanır" demiştir. OE1, OE3 ve EY17 de mentorluk uygulamasıyla yeni atanan okul yöneticisinin bilgi düzeyinin artacağını belirtmişlerdir.

Uygulamayı görmeyle ilgili olarak; YOY için, EY28 "teoriyi uygulamanın içerisinde görür" demiştir. OE7 YOY'un eğitim süreciyle ilgili olarak "eğitim sürecinde eksik kalan uygulamaya dönük deneyimleri bu süreçte kazanabilir" demiştir. EY5 ise "uygulamayı görür, tanır" diyerek YOY'un mentorluk sürecinde yönetim uygulamalarını yerinde görerek gelişimine olumlu katkı sağlayacağını belirtmiştir.

Olumlu ve olumsuz örnekleri görmeyle ilgili olarak; EY14 "olumsuz örnekleri görür yapmaz, olumlu örnekleri alır uygular" demiştir. EY15 ise YOY'un mentoru rol model olarak alacağını ve onun olumlu örneklerini alacağını belirtmiştir. EY2 ise "mentorun olumsuz uygulamalarını görür buna düşmez" demiştir.

Daha sağlıklı karar vermeye ilgili olarak; EY13 "karar verme sürecinin daha sağlıklı olacağını" vurgulamıştır. EY15 ise, "sorun karşısında heyecanlanmadan, olgun, bilimsel ve sağlıklı karar verme yönünden deneyim kazanacaktır" demiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu mentorluk uygulamalarıyla yönetici adaylarının deneyim kazanma sürecindeki hatalarının veya zaman kayıplarının önleneceği üzerinde

durmuşlardır. Villani (2006, s. 16)'ye göre okuldaki yürütülecek işlerin büyük çoğunluğu ilk birkaç yılda öğrenilmektedir. Katılımcılara göre mentorluk bu sürecin kısılmasını sağlayacak ve öğrenme sürecinde yapılan hataları engelleyecektir. Grover (1994, s. 23) YOY'ların mentorluk süreci sayesinde ilk yılın sorunlarıyla daha kolay baş edebileceklerini ve YOY'un kurumunu daha sağlam ayaklar üzerine inşa edebileceğini belirtmektedir. Katılımcılar da mentorluk sürecinde yönetsel konularda sağlayacak deneyimin YOY'a olumlu katkı yapacağını belirtmektedirler.

Wallace (2007, s. 6) mentorluğun olumlu katkılarına kıdemli bir meslektaşla mesleki konuları tartışma maddesini de koymuştur. Katılımcılar da yönetsel konularda deneyim kazanma diyerek aynı noktaya işaret etmektedirler. Aynı şekilde okullardaki olumlu ve olumsuz örneklerde YOY'un mentoruyla yapacağı tartışmalar sırasında daha net bir şekilde ortaya çıkacaktır. Boon (1998, s. 35) mentorluğun daha yüksek seviyede mesleki bilgi kazandıracağını ifade etmiştir. Katılımcılar da mentorluk sonucunda YOY'un bilgi düzeyinde gelişme olacağını üzerinde durmuşlardır. Carr (1999, s. 12) mentorluğun olumlu katkılarına sorunları çözmeye daha doğru kararların verilmesini de eklemektedir. Aynı şekilde katılımcılarda mentorluk sürecinin YOY'a daha sağlıklı karar vermeyi sağlayacağını belirtmişlerdir. Mentorluğun sağlayacağı olumlu katkılar bir biriyle bağlantılı olarak gelişecek bilginin ve deneyimin kazanılmasıyla edinilebilecek katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.1.1.2. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Olumlu Yönleri

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için öğrenme ve öğretme süreci açısından olumlu yönleri Tablo 4.5'de yer almaktadır.

Tablo 4.5'e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme için öğrenme ve öğretme süreci açısından olumlu yönleri on altı katılımcı çalışma ortamını ve sorunları önceden görme, beşi YOY'un özgüveninde artma, dördü enerji ve kaynak israfını önleme, üçü deneme yanılmayı ortadan kaldırma, üçü ufku genişletme, biri örgütsel bağlılıkta artma ve biri süreç içerisinde sosyalleşme olarak belirtmişlerdir.

Tablo 4.5. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Oluşturacağı Olumlu Yönler

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Çalışma ortamını ve sorunları önceden görme (EY13, EY2, EY3, EY6, EY8, EY9, EY10, EY16, EY18, EY19, OE9, OE6, OE5, EY22, EY21, EY15)	16	32
YOY'un özgüveninde artma (EY6, OE2, OE9, EY40, EY20)	5	10
Enerji ve kaynak israfını önleme (EY12, EY1, OE9, EY31)	4	8
Deneme yanılmayı ortadan kaldırma (EY12, OE1, EY16)	3	6
Ufku genişletme (EY16, EY3, EY28)	3	6
Örgütsel bağlılıkta artma (OE10)	1	2
Süreç içerisinde sosyalleşme (OE9)	1	2
Toplam	33	66

YOY'un çalışma ortamını ve sorunları önceden görmesi ile ilgili olarak; EY13 "asların çalışma koşullarını ve sorunlarını görür" derken, EY2 "sorunlara yönelik olarak önceden deneyim kazanır, problem çözme yolunu öğrenir" demiştir. EY8 ise sorunların çözüm yollarını öğreneceğini belirtmiştir. EY9 YOY'un işine yabancı olmayacağı üzerinde durmuştur. EY10 YOY'un gelecekteki tehlikeleri göreceğine ve kurumun işleyişini tanıyacağına vurgu yapmıştır. EY16 "okul gerçek yaşantının olduğu yerdir,

gerçek dünyayı mentor sayesinde keşfeder” demiştir. EY21 YOY’un çabuk farkındalık sağlayacağını belirtmiştir. OE5 “karşılaşacağı durumlar için ön bilgisi olur, sorunlar için deneyim kazanır” diyerek mentorluk sürecinde YOY’un ilerde yaşayacağı sorunlar için öngörü geliştireceği üzerinde durmuştur.

YOY’un özgüveninin artmasıyla ilgili olarak; EY6 YOY’un ilk atandığında rahat olacağına, işlerinin kolaylaşacağına vurgu yapmıştır. OE2 “YOY’un kendine güveni gelir” demiştir. OE9 mentorluk uygulamaları sonucunda YOY’un başarısının ve özgüveninin artacağını belirtmiştir. EY20 “hata yapmayacağı için özgüveni artar” demiştir. EY40 ise mentorluk uygulamalarının YOY’un güven duygusunu geliştireceğini vurgulamıştır.

Deneme yanılmayı ortadan kaldırmayla ilgili olarak; EY12 “deneme yanılma ortadan kalkar” demiştir. OE1 “deneyerek bir şeyler öğrenme çabası azalır” demiştir. EY16 YOY’un pratik kazanacağını belirtmiştir.

YOY’un ufkunun gelişmesiyle ilgili olarak; EY16 mentorluk sürecinin YOY’un ufkunu açacağını ona gerçek hayatı göstereceğini belirtmiştir. EY3 de mentorluk sürecinin YOY’un bakış açısını değiştireceği üzerinde durmuştur. EY28 ise YOY’un değişime açık bir yapıya sahip olacağını belirtmiştir. OE10 YOY’un örgütsel bağlılığının artacağını belirtmiştir. OE9 ise YOY’un mentorluk sürecinde sosyalleşeceği üzerine vurgu yapmıştır.

Katılımcıların yaklaşık yarısı mentorluğun olumlu katkılarından birisi olarak çalışma ortamının ve sorunların önceden görülmesini belirtmişlerdir. Grover (1994, s.20) mentorluğun yöneticinin kendi işi hakkında daha geniş bir çerçevede bilgi sahibi olabileceğini belirtmektedir. Aynı şekilde Carr (1999, s. 12) mentorluğun kariyer hedeflerini belirlemede katkı sağlayacağını belirtmiştir. Katılımcılar mentorluğun

YOY'un öz güveninde artış sağlayacağını da belirtmişlerdir. Mesleki anlamda daha iyi eğitilmiş bir yöneticinin kendine güveni de artacaktır. Carr (1999, s. 12)'da mentorluğun YOY'un kendine güvenini sağlayacağını belirtmektedir. Aynı şekilde Hopson (1995, s. 3) bilgi ve deneyimi artan yöneticinin özgüveninin de artacağını belirtmektedir.

Katılımcılar mentorluğun dolaylı olarak sağlayacağı katkılara da değinmişlerdir. YOY'un edineceği bilgi birikimi ve deneyim sonrasında yanlış yöntemler için harcanacak enerji ve kaynak israfı da engellenecektir. Aynı şekilde YOY deneme yanılmayla yapacağı işleri önceden görebilecektir. Deneyimli bir mentorun yanında yetişecek YOY'un göreceği uygulamalar ve edineceği geri bildirimler sayesinde ufku genişleyecek, daha iyi bir şekilde tanıyacağı örgüte bağlılığı artacaktır. Mentorluk süreci YOY'un başkalarıyla daha kolay iletişim kurmasını sağlamaktadır (Carr, 1999, s.12) ve meslektaşlarla iletişimin artmasını sağlamaktadır (Wallace, 2007, s. 6). Katılımcıların da belirttiği gibi mentorluk sürecinde YOY'un sosyalleşmesi de sağlanacaktır.

4.2.1.2. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Eğitim Sistemi ve Okul Sistemine Sağlayacağı Olumlu Yönler

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin eğitim sistemi ve okul sistemi için sağlayacağı olumlu yönler Tablo 4.6'da yer almaktadır.

Tablo 4.6'ya göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin eğitim sistemi ve okul sistemi için olumlu yönlerine katılımcıların onu hata oranında azalma, sekizi personelin iş huzurunda artma, altısı okulu ve işi tanımadaki sürede kısalma, üçü programı ve çalışmaları daha etkili yürütme, ikisi rastlantısal yönetimden uzaklaşma,

ikisi okul yönetiminde süreklilik sağlama, ikisi denenmiş farklı uygulamalar görme ve biri öğrenen bir kurum oluşturma olarak yaklaşmışlardır.

Tablo 4.6. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Eğitim Sistemi ve Okul Sistemi İçin Olumlu Yönleri

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Hata oranında azalma (EY11, OE1, EY1, EY5, EY6, OE7, EY32, EY25, EY21, OE5)	10	20
Personelin iş huzurunda artma (EY13, EY3, EY4, EY15, OE9, OE7, EY35, EY36)	8	16
Okulu ve işi tanımadaki sürede kısalma (OE1, OE4, EY1, EY4, EY15, OE10)	6	12
Programı ve çalışmalarını daha etkili yürütme (EY10, EY9, EY3)	3	6
Rastlantısal yönetimden uzaklaşma (EY12, EY16)	2	4
Okul yönetimde süreklilik sağlama (EY26, OE4)	2	4
Denenmiş farklı uygulamalar görme (EY24, EY2)	2	4
Öğrenen bir kurum oluşturma (EY28)	1	2
Toplam	34	68

Eğitim ve okul sisteminde yapılabilecek hataların azalmasıyla ilgili olarak; EY11 “acemi nalbant örnekleri azalır, acemilik biter, üretim hatalarının önüne geçilir” demiştir. OE1, EY1, EY32, EY25 mentorluk sürecinde yetişecek bir okul yöneticisinin hata yapma oranının azalacağını ve okul sisteminin daha az zarar göreceğini vurgulamışlardır. EY5 “zaman kaybı önlenir, deneme yanılma ile zaman kaybedilmez” derken, EY6 “YOY deneyimli olacağı için okul yazboz tahtası olmaz” demiştir.

Mentorluk sürecinde yetişmiş bir okul yöneticisinin görev yaptığı okuldaki personelin iş huzurunun artmasıyla ilgili olarak; EY13 “personelin güdülenmesinde ve yetiştirilmesinde katkı sağlar” demiştir. EY3 “YOY öğretmen ve öğrenci ile kolay anlaşır” demiştir. EY4 YOY’un mentorluk sürecinde öğretmene nasıl davranılacağını öğreneceğini belirtmiştir. EY15 ise “yöneticinin kararlarından etkilenecek insanlar daha sağlıklı bir çalışma ortamı bulurlar; yöneticisine güvenecek, yöneticisinin farklı bir eğitimden ve deneyimden geçmiş olması astlarda müdüre karşı bir güven oluşturur” diyerek mentorluk sürecinden geçecek okul yöneticilerinin çalışma ortamlarında daha güvenilir olarak algılanacağını belirtmiştir. OE9 öğretmenlerin rotasyonunun ve işgücü kaybının azalacağını, örgüt kültürünün gelişeceğini, örgütte olumlu bir hava oluşacağını ve işbirliğiyle takım çalışmasının gelişeceğini vurgulamıştır. EY35 “iş huzuruna, barışa katkıda bulunur, öğretmenler okulun kötü yönetilmesi ve diğer problemlerle huzursuz olmazlar, böylece eğitime ve öğretime daha fazla katkı sağlarlar” diyerek mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin okul için sağladığı olumlu katkıyı belirtmiştir. EY36 ise mentorluk sürecinden gelen okul yöneticisinin mesleki kaygıları azaltacağı üzerinde durmuştur.

Mentorluk uygulamalarının okul ve işi tanımadaki süreyi kısaltacağı ile ilgili olarak; OE1 “yöneticilik erken öğrenilir, deneyle öğrenme azalır, artan zamanda da diğer eksiklikler giderilir” demiştir. Yöneticinin göreve başladıktan sonra işi ve okulunu tanımak için harcayacağı sürenin kısılmasıyla okul yöneticisinin okula daha fazla katkı sağlayarak işlerine daha fazla zaman ayırabileceği OE1 tarafından vurgulanmıştır. OE4 “okulu tanımak için harcanan zaman azalır” demiştir. OE10, EY15, EY1 ve EY4 YOY’un, mentorluk süreci sonunda işini tanıyacağına ve öğreneceğine, göreve başladığında ise zaman kaybetmeyeceğine değinmişlerdir. Ayrıca OE10 insanların

sistemde kalıp kalmayacaklarına daha erken karar vereceklerini ve içinde yer almak istemeyecekleri bir işe baştan girişmeyerek hem kendileri için, hem de görev alacakları okul için zaman kaybını önleyeceklerini belirtmiştir.

Programın ve çalışmaların etkili yürütülmesiyle ilgili olarak; EY10 mentorluk uygulamaları sonucu yetişen okul yöneticisinin eğitim öğretime daha fazla katkı sağlayacağı üzerinde durmuştur. EY9 “programı ve çalışmaları daha etkili yürütür” demiştir. EY3 ise “eğitim öğretimle ilgili güçlükleri kolay yener, programı geliştirir” demiştir.

Rastlantısal bir yönetimin olmayacağı ile ilgili olarak; EY12 “okul rastlantısal yönetimden uzaklaşarak, amaçlı stratejik bir yol haritası kazanır” demiştir. EY12 okulun yönetim anlayışı olarak daha planlı bir yapıya kavuşacağını belirtmiştir. EY16 ise daha donanımlı bir okul yöneticisinin okulda fark yaratacağı okulun çehresini değiştireceği üzerinde durmuştur.

YOY’un mentorluk sürecinde kazanacağı deneyimler sayesinde göreve başladığında yönetimin kesintiye uğramadan yürütüleceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. OE4 “yönetim sekteye uğramaz, süreklilik sağlanır” demiştir. EY26 ise okul yöneticisinin sıfırdan başlamayacağını, okulda deneyimsizlik ve düzensizliğin yaşanmayacağını vurgulamıştır.

YOY’un farklı uygulamalar göreceği ile ilgili olarak; EY24 “denenmiş iyi uygulamaların yaygınlaşması olumlu olur” demiştir. EY24 YOY’ların göreceklere iyi uygulamaları okullarına aktaracaklarını ve gördükleri farklı uygulamaların okula olumlu katkı yapacağını belirtmiştir. EY2 ise “farklı okullardaki olumlu uygulamaları kendi okuluna taşır” demiştir. EY28 mentorluk ile okul yöneticisi yetiştirme sürecinin

sonucunda göreve başlayan okul yöneticilerinin çalıştıkları okulların öğrenen bir kurum olacaklarını belirtmiştir.

Katılımcılar okuldaki hata yapılma oranının azalacağını belirtmektedirler. Douglas (1997) mentorluğun örgütteki yöneticilerin gelişimi sağlayacağını belirtmektedirler. Yöneticinin gelişmesi katılımcıların söylediği gibi hata oranını da azaltacaktır. Katılımcılar mentorluk uygulamalarının personelin iş huzurunda artma sağlayacağını ifade etmektedirler. Mentorluk örgütte olumlu bir örgüt kültürü yaratacaktır (Wallace 2007, s. 6). Örgüt kültürünün olumlu bir şekilde gelişmesi, iş huzurunun artmasını sağlayacaktır. Heller ve Sindelar (1991) mentorluk sürecinin işe yeni başlayan kişinin örgüte daha kolay adapte olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar da işi ve okulu tanımadaki sürenin mentorluk yoluyla kısılacığını belirtmektedirler. Katılımcılar mentorluk süreci sonunda YOY'un programı ve çalışmaları daha etkili bir şekilde yürüteceğini belirtmektedirler. Mentorluk sürecinin YOY'un yetişmesi üzerindeki olumlu etkisinin sağlayacağı bir katkı olarak okuldaki eğitim ve öğretim süreçlerinin daha iyi yönetilmesi sağlanabilecektir.

Ayrıca mentorluk uygulamaları örgütlerde rollerin ve beklentilerin daha net olmasının sağlanacağını belirtmektedir (Wallace, 2007, s. 6). Mentorluk sayesinde oluşan yönetim bilgi ve deneyimi ile YOY rastlantısal yönetimden uzaklaşabilecektir. Katılımcılar da mentorluk sayesinde rastlantısal yönetimden uzaklaşacağını belirtmişlerdir. Douglas (1997) mentorluk sayesinde işten ayrılmaların azalacağını söylemektedir. Katılımcılar da mentorluk uygulamalarının okul yönetiminde süreklilik sağlayacağını belirtmişlerdir. Yöneticinin farklı uygulamaları görüp, olumlu örnekleri okuluna taşıması da okulun iyi uygulamalara sahip olması sağlayabilecektir. Katılımcılar da mentorluk sayesinde bu tarz aktarımların olabileceğini belirtmektedirler.

Ayrıca okul içi iletişimin artması, sağlanan olumlu okul ortamı ve iyi yetişmiş bir okul yöneticisi okulun gelişimini sağlayacak ve katılımcıların da belirttiği gibi öğrenen bir örgüt oluşturacaktır (Douglas, 1997; Wallace, 2007).

4.2.1.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Mentora Sağlayacağı Olumlu Yönler

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin mentora sağlayacağı olumlu yönlerin neler olabileceği Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Mentor İçin Olumlu Yönleri

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Kendini geliştirme (EY11, EY15, OE2, EY1, EY2, EY3, EY4, EY6, EY8, EY16, EY19, OE9, OE8, EY40, EY39, EY36, EY35, EY33, EY22, EY24, EY21, EY28)	22	44
Mesleki haz duyma (EY11, EY12, OE9, OE7, EY32, EY20, OE5, EY36)	8	16
Fikir alışverişinde bulunma (EY14, OE2, EY10, OE9, EY24)	5	10
Bilgilerini pekiştirme (EY11, OE4, OE1, EY5)	4	8
Sorumluluk bilinciyle daha dikkatli davranma (EY5, EY7, EY9, EY15)	4	8
Güçlü ve zayıf yönlerini fark etme (EY19, EY29, OE8, EY10)	4	8
İletişimde artma (EY13, EY33, EY21)	3	6
Kendine güven duyma (OE6, EY40)	2	4
Deneyim kazanma (EY25)	1	2
Maddi katkı sağlama (OE3)	1	2
Toplam	54	108

Tablo 4.7'ye göre mentorluk sürecinin mentor için olumlu yönlerini katılımcıların yirmi ikisi kendini geliştirme, sekizi mesleki haz duyma, beşi fikir alışverişinde bulunma, dördü bilgilerinin pekiştirme, dördü sorumluluk bilinciyle daha dikkatli davranma, dördü güçlü ve zayıf yönlerini fark etme, üçü iletişimde artma, ikisi kendine güven duyma, biri deneyim kazanma ve bir diğeri de maddi katkı sağlama olarak belirtmiştir.

Mentorun, mentorluk sürecinde kendini geliştireceği ile ilgili olarak; EY11, EY15, OE2, EY6, EY8, OE9, EY21 ve EY35 mentorun süreç içerisinde yeni bilgiler öğreneceğine vurgu yapmışlardır. OE2 “karşılıklı öğrenme olur, bilgiler tazelenir” demiştir. EY1 “yeni fikirler öğrenir” demiştir. EY2 “yeni beyinin yeni fikirler olduğunu kabul ederse yeni bir şeyler öğrenir” diyerek mentorun süreci iyi kullanması halinde YOY’un fikirleri ve bilgisiyle kendine katkı sağlayabileceğini belirtmiştir. EY3 “yeni fikirler yeni yöntemler bulur” demiştir. EY4 mentorun deneyim paylaşımı sayesinde yenilikleri öğrenebileceğini belirtmiştir. OE8 mentorun kendini yetiştirme olanağı bulacağı üzerinde durmuştur. EY40 “mentor özelliklerinin farkına varır, geliştirmek ister” demiştir. EY39 mentorun yönetim alanındaki değişimleri takip edebilmek için bir fırsat yakalayabileceğine dikkat çekmiştir. EY36 mentorluk sürecinin, mentorun uzmanlık alanında gelişim yapmasına neden olacağını belirtmiştir. EY33 ve EY22 mentor kendini geliştirir demiştir. EY24 ise mentor için “değişik bakış açısı ve taze bilgiye değişik bilgiye ulaşır” demiştir.

Mentorun bu süreçte mesleki haz alacağı, gurur duyacağı, onurlandırılmış hissedeceği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. EY11, EY12, mentorun mesleki haz alacağı üzerinde durmuşlardır. EY11 ayrıca mentorun onurlandırılmış olacağını belirtmiştir. OE7 mentorun bilgi ve deneyimlerini daha anlamlı kılacağını, öğretmek

motive olacağı ve kendini önemli hissedeceğini belirtmişlerdir. OE5 ve EY36 mentorun deneyimlerini aktarma fırsatı yakalayacağını, bunun mentoru mutlu edeceğini belirtmiştir. OE9 mentorun YOY'daki değişimi görünce haz alacağına vurgu yapmıştır. EY20 ise mentor için “mutlu olur” demiştir.

Mentorun YOY ile fikir alışverişinde bulunarak yeni fikirler edinmesiyle ilgili olarak; EY14 “YOY'un görüşlerini alabilir” demiştir. OE2 karşılıklı öğrenme olacağına vurgu yapmıştır. EY10 mentorun YOY'un aklından faydalanabileceğini belirtmiştir. OE9 görüş alışverişinin olabileceğini söylemiştir. EY24 ise farklı bakış açısıyla değişik bilgiye ulaşılacağı üzerinde durmuştur.

Mentorun bilgilerinin pekişeceği ile ilgili olarak; EY11 ve OE1 en iyi öğrenmenin öğretme olduğu vurgulayarak mentorun YOY'a öğretirken bilgilerinin pekiştirileceği üzerinde durmuşlardır. OE4 “öğretirken öğrenir” demiştir. EY5 ise “kendi öğrenmesini perçinler” üzerine vurgu yapmıştır.

Mentorun sorumluluk bilinciyle daha dikkatli davranacağı ile ilgili olarak; EY5 “YOY'un sorumluluğunu aldığı için daha dikkatli, daha ölçülü olur” demiştir. EY7 ve EY15 mentorun YOY'un sorumluluğunu aldığı için daha dikkatli hareket edeceğini belirtmişlerdir. EY9 ise “daha dikkatli, kontrollü ve bilimsel davranır” demiştir.

Mentorun güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesiyle ilgili olarak; EY19 ve EY29 mentorun güçlü ve zayıf yönlerini mentorluk sürecinde görebileceğini belirtmişlerdir. OE8 mentorun yaptığı işte dönüt alacağını vurgulamıştır. EY10 ise “mentorun görmediği konuları görmesini sağlar” demiştir.

Mentorun iletişiminin artmasıyla ilgili olarak; EY13 mentorluk sürecinin iletişimi artıracağına vurgu yapmıştır. EY33 mentorun çevresini geliştireceğini söylemiştir. EY21 ise mentorun farklı kişilerle tanışacağını belirtmiştir.

Mentorun kendine güven duygusunun mentorluk sürecinde gelişeceği ile ilgili olarak; OE6 “kendine güven gelişir” derken, EY40 “güven duygusunu geliştirir” demiştir. EY25 mentorun deneyim kazanacağını belirtmişlerdir. OE3 ise mentorluk sürecinin mentora maddi kazanç sağlayabileceğine, eğer mentora süreç içerisinde ücret ödenirse mentor için maddi katkı sağlayacağına vurgu yapmıştır.

Katılımcılar mentorun, mentorluk uygulamaları sırasında kendini de geliştireceğini belirtmektedirler. Aynı şekilde Heller ve Sindelar (1991, s. 9) mentorun YOY’dan yeni bilgiler edinebileceğini ve esin kaynağı olabileceğini belirtmektedir. Mentorluk süreci mentor içinde yeni fikirleri ve eğilimleri öğrenme için bir fırsat olabilmektedir (Carr, 1999, s. 11). Wright ve Wright (1987, s. 205) mentorların başarı sağlayan okul yöneticileriyle gurur duyduklarını belirtmektedir. Katılımcılar da böyle bir süreçte kişinin mesleki haz yaşayacağını belirtmişlerdir. Mentorluk sürecinde mentorlar farklı görüşleri ve diğer meslektaşların deneyimlerini anlama şansı yakalayacaklardır (Carr, 1999, s. 11). Katılımcılar da mentorluk sürecinde mentorun fikir alış verişinde bulunmasının mentor için olumlu bir katkı olacağını belirtmişlerdir. Katılımcılar mentorun bilgilerinin pekişeceğini söylemektedirler. Wallace (2007, s. 6) mentorluk sürecinin mentor için bilgilerini geliştirmek ve pekiştirmek için bir fırsat olduğunu belirtmektedir. Mentor, mentorluk sürecinde YOY’a aktaracağı bilgiler sayesinde bilgilerini geliştirecektir.

Katılımcılar mentorun sorumluluk bilinciyle daha dikkatli davranacağını ifade etmişlerdir. Carr (1999, s. 12)’da mentorluk sürecinin, mentorun başkasının hayatını etkileyeceği bir süreç olduğu için mentorun etkileyeceğini belirtmektedir. Bu şekilde mentor işinde daha dikkatli davranacaktır. Heller ve Sindelar (1991)’de YOY’un sorularına cevap vermek durumunda kalacak mentorun işine daha hazırlanmış bir

şekilde geleceğini belirtmektedir. Edinilen yeni bilgiler ve YOY'un soruları mentorun güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesini de sağlayabilecektir. Katılımcıların bir kısmı da mentorluk sürecinin olumlu katkılarından biri olarak mentorun güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesi şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcılar mentorluk sürecinde mentorun iletişimde de artış olacağını ifade etmişlerdir. Wallace (2007, s. 6) da mentorluk sürecinde mentorun iletişim becerilerini geliştireceğini belirtmektedir.

Katılımcılar mentorun süreç içerisinde kendine güven duygusunun artacağını belirtmektedirler. Carr (1999) mentorluk sürecinde mentorun kendini değer verilmiş hissedeceğini ifade etmektedir. Bilgisini ve deneyimini aktaran, değer verilen mentorun kendine güveni artacaktır. Katılımcılar mentorun deneyim de kazanacağını ifade etmişlerdir. Farklı örneklerle karşılaşan ve farklı bilgi kaynaklarıyla çalışan mentorun deneyiminin artma ihtimali yüksektir. Douglas (1997) mentorun mentorluk sürecinde parasal kazanım elde edebileceğini belirtmiştir. Katılımcılar da mentorun maddi kazanç elde edeceğini belirtmektedirler. Yurtdışı örneklerinin bazılarında formel mentorluk örneklerinde mentorlar maddi kazanç sağlamaktadırlar (Villani 2006).

4.2.2. Mentorluk İle Okul Yöneticisi Yetiştirme Olumsuz Yönleri

Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde kullanılacak mentorluk uygulamalarının olumsuz yönleri; YOY, eğitim ve okul sistemi ve mentor için olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

4.2.2.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Olumsuz Yönleri

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme için olumsuz yönleri; YOY için oluşabilecek olumsuz yönler, YOY için yönetsel ve öğrenme ve öğretim süreci açısından olumsuz yönler başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 4.8'e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme için olumsuz yönleriyle ilgili katılımcıların sekizi olmaz derken, kırk ikisi farklı olumsuz yönleri olabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.8. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme için Oluşturabileceği Olumsuz Yönler

Tema	Belirtme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
YOY için olumsuz yönü olmaz (EY1, EY6, EY7, EY22, EY25, EY26, EY37, EY38)	8	16
YOY için olumsuz yönü olabilir (EY2, EY3, EY4, EY5, EY8, EY9, EY10, EY11, EY12, EY13, EY14, EY15, EY16, EY17, EY18, EY19, EY20, EY21, EY23, EY24, EY27, EY28, EY29, EY30, EY31, EY32, EY33, EY34, EY35, EY36, EY39, EY40, OE1, OE2, OE3, OE4, OE5, OE6, OE7, OE8, OE9, OE10)	42	84
Toplam	50	100

Mentorluk sürecinin YOY için herhangi bir olumsuzluk oluşturup oluşturmamasıyla ilgili olarak; EY38 “çok fazla olumsuz yön olacağını düşünmüyorum” demiştir. EY6 da “pek olumsuz yön olmaz” demiştir. EY1, EY7, EY22, EY25, EY26 ve EY37 ise “olumsuz yönü olmaz” demişlerdir.

42 katılımcı mentorluk uygulamalarının göreve yeni başlayan okul yöneticisi için bazı olumsuz yönleri olabileceğini belirtmişlerdir. Oluşabilecek olumsuz yönlerin ise genellikle planlama sürecindeki veya uygulamayı yürütme aşamasındaki hatalardan

kaynaklanacağı üzerinde durulmuştur. EY11 “olumsuz yönlerini görmek istersek” dedikten sonra oluşabilecek olumsuzlukları sıralamıştır. EY12 “eşleştirme sürecinde dikkatli olunmalı” diyerek eşleştirme aşamasında olumsuzluklar oluşabileceğini ifade etmiştir.

4.2.2.1.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Yönetimsel Açıdan Olumsuz Yönleri

Mentorluk uygulamalarında YOY için oluşabilecek olumsuz yönlerin yönetimsel açıdan neler olabileceği tablo 4.9’de yer almaktadır.

Tablo 4.9. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmede YOY İçin Yönetimsel Açıdan Oluşabilecek Olumsuz Yönler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentoru taklit etme (EY2, EY3, EY9, EY10, EY16, OE1, EY20, EY24, OE10)	9	18
Aynı kuruma atandığında sorun yaşama (EY12, EY13, EY23, EY28, EY29)	6	12
Görev tanımlarında sorun yaşama (EY17, EY13, EY18, OE5, OE9)	5	10
Gelecekte yeniliğe kapalı olma (EY10, EY5, OE3)	3	6
Yaratıcılığın körelmesi (OE2, OE8)	2	4
Mentorun deneyimleriyle kısıtlı kalma (OE7, OE10)	2	4
Toplam	27	54

Tablo 4.9’e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için yönetimsel açıdan olumsuz yönlerini katılımcıların dokuzu mentoru taklit etme, altısı aynı kuruma

atandığında sorun yaşama, beşi görev tanımlarında sorun yaşama, üçü yeniliğe kapalı olma, ikisi yaratıcılığın körelmesi ve ikisi mentorun deneyimiyle kısıtlı kalma olarak belirtmişlerdir.

YOY'un yönetsel konularda mentorunu taklit etmesiyle ilgili olarak; EY2 "mentorun uygulamalarını birebir alırsa yanlışı taşıyabilir" demiştir. EY24 de "Mentorun uygulamalarını birebir almaya çalışırsa hataları da alabilir" demiştir. EY3 "Kendi iradesini ortaya koymadan mentoru doğrudan örnek alırsa olumsuz olur" demiştir. EY9 hazırcılık olabileceğini ve EY10 da eskinin kopyalanabileceğini belirtmişlerdir. OE1 mentorun hatalarının eksiklerinin olabileceğini ve YOY'un bu hataları doğru olarak algılayıp uygulamaya devam edebileceğini belirtmiştir. EY20 de devamlı yardım almanın kişiyi tembel yapabileceğini belirtmiştir. OE10 "etkilenme olabilir" demiştir. Katılımcılar mentorların oluşturabileceği olumsuz davranışların YOY'ların birebir kopyalaması sonucu devam ettirilebileceğini belirtmişlerdir.

Mentorluk sürecinde YOY'un mentor ile aynı kurumda çalışmaya devam etmesi durumunda oluşabilecek olumsuzluklarla ilgili olarak; EY12 atandığı kurumda mentorluk sürecine tabi olan bir yöneticiye karşı güvenin azalabileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde EY13 "atandığı yer aynı kurum olursa mentor YOY'a zarar verir" demiştir. EY23 de mentorluk sürecinin YOY'un çalışacağı kurumda yürütülmesi sonucunda olumsuzluklar oluşabileceği belirterek "YOY'a karşı öğretmenlerde olumsuz bir bakış açısı oluşabilir" demiştir. EY28 de aday yöneticinin kendi kurumunda kabul göremeyebileceğini belirtmiştir. EY29 ise "eğitim süreci bitene kadar kendi çalışanlarına yaptırım gücü olmaz" diyerek mentorluk sürecinin YOY okuluna atandıktan sonra uygulanmasının olumsuzluklar yaratabileceğini belirtmektedir. Katılımcılar mentorluk sürecinin YOY'un görev yapacağı kurumda geçirilmesinin ve

okul yöneticisi göreve geldikten sonra uygulanmasının olumsuzluklar yaratabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar YOY'un beraber çalışacağı kişilerin mentorluk süreci içerisinde yer almamaları gerektiğini belirtmişlerdir.

YOY'un ve mentorun görev tanımlarında sorun yaşayabileceği ile ilgili olarak; EY17 “yetki ve sorumluluk iyi dağıtılmazsa sorun olur” demiştir. Aynı şekilde EY18 de “mentor yetkilendirilmezse, görev tanımları yapılmazsa (hiyerarşik yapı içerisinde) zarar verebilir” demiştir. EY13 “algı sorunu olup YOY'u farklı şekillerde çalıştırabilir” diyerek YOY'un süreçte olumsuz davranışlara maruz kalabileceğini söylemiştir. OE5 ise mentorun işi ciddiye almayıp sorumluluklarını yerine getirmeyebileceğini ve gerekli yardımı yapmayıp sürecin bütün yükünü YOY'a yükleyebileceğini belirtmiştir. OE9 mentor ve YOY'un gelecekte nasıl sürdürüleceğinin belirlenmesi gerektiğini, mentorluk sürecinin ne zaman biteceğinin belirlenmesi gerektiğini, yoksa YOY'un ve mentorun gelecekte olumsuzluklara karşılaşılabileceklerini belirtmektedirler. Katılımcılar mentorun ve YOY'un görev tanımlarının yapılmamasının, sorumluluklarının belirtilmemesinin mentorluk sürecinde olumsuzluklar yaratabileceğini belirtmektedir.

YOY'un yeniliğe kapalı olabileceğiyle ilgili olarak; EY10 YOY'un yeni sistemlere uyum sağlamada zorluk yaşayabileceğini ve yeniliklere kapalı olabileceğini belirtmiştir. EY5 ise mentorluk sürecinin uzun sürmesi halinde YOY'un yeniliklerde hamle yapmasında sıkıntılar oluşabileceği üzerinde durmuştur. OE3 de YOY'un mentorun uygulamalarına sıkı sıkıya bağlı kalıp yeniliklere kapalı olabileceğini vurgulamıştır. Katılımcılar mentorluk sürecinde YOY'un mentora bağlı kalarak eğitim sistemindeki yeniliklere yönetim yaşamında da kapalı olabileceğini belirtmişlerdir.

Mentorluk sürecinde YOY'un yaratıcılığının körelebileceği ile ilgili olarak; OE2 mentorluk sürecinde YOY'un yaratıcılığının körelebileceğini söylemiştir. OE8 ise

“kişiyi belirli bir çalışma açısına kilitleyebilir, özgür çalışmasını kısıtlayabilir” demiştir. Katılımcılar mentorluk sürecinin YOY’a sunacağı örneklerle ve yöntemlerle yaratıcılığını köreltebileceğini belirtmişlerdir.

YOY’un mentorun deneyimiyle kısıtlı kalacağı ile ilgili olarak; OE7 “mentorun bilgi ve deneyimiyle sınırlı kalır” demiştir. OE10 da “tek mentorla çalışılırsa örgüte bakışıyla ve özellikleriyle sınırlı kalır” diyerek YOY’un sadece bir kişinin deneyimini göreceği için onun deneyimleriyle sınırlanacağını belirtmiştir.

Katılımcıların en çok üzerinde durduğu olumsuzluk YOY’un mentorunu taklit etme ihtimali olmuştur. Kendini geliştirme aşamasında deneyimli birisiyle çalışan YOY onun bazı özelliklerini taklit edebilecektir. YOY yönetim davranışlarını kendine göre yorumlayıp uygulamak yerine mentorun davranışlarını kopyalayabilir (Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes & Harris, 2006, s. 32). Böyle bir durumda mentorunu taklit eden bir yönetim tarzı sergilenebilir. Katılımcılar YOY’un mentorla aynı okulda çalışmasının da olumsuzluklara neden olabileceğini belirtmektedirler. Katılımcılar, diğer çalışanların YOY’a karşı güven sorunu yaşayabileceklerini ve YOY’un da çalışanlarla ilişkilerinde sorun yaşayabileceğini belirtmişlerdir. Böyle bir olumsuzluk, mentorluk sürecinin planlanması aşamasında giderilebilecektir.

Katılımcılar iyi tanımlanmamış görevlerin sorun oluşturabileceğini belirtmişlerdir. Douglas (1997)’da mentorluk sürecinde rol karmaşasının oluşabileceğini belirtmektedir. Mentorluk süreci içerisinde mentorun ve YOY’un görev ve sorumlulukları belirlenmezse mentor ve YOY sorun yaşayabilir. Katılımcılar YOY’un mentorluk süreci sonrasında yeniliğe kapalı biri olarak yetişebileceğini belirtmişlerdir. Megginson vd. (2006, s. 32) YOY’un statükoyu benimseyebileceğini belirtmiştir. Böyle bir okul yöneticisinin yeniliğe kapalı olması beklenen bir sonuç olacaktır. Aynı şekilde

okul yöneticisinin yaratıcılığı körelecektir. Mentorun bütün davranışlarını kopyalayacak bir okul yöneticisi, kendi yaratıcılığını kullanamayacaktır. Katılımcıların da ifade ettiği gibi mentorun deneyimleriyle kısıtlı kalan bir okul yöneticisi olabilecektir. Daresh (2001, s. 8) mentorluğun olumsuzluklarından birisi olarak mentora aşırı bağlanmayı göstermektedir. Mentora aşırı bağlanan bir okul yöneticisi sadece onun deneyimleriyle kısıtlı kalacaktır.

4.2.2.1.2. *Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Olumsuz Yönleri*

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin YOY için öğrenme-öğretme süreci açısından olumsuz yönlerinin neler olabileceği tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin YOY İçin Öğrenme-Öğretme Süreci Açısından Oluşturabileceği Olumsuzluklar

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentor seçiminde hatalar (EY8, EY9, OE4, EY17, EY18, OE5, OE7, OE9, EY28, EY27, EY13, EY30, EY31, EY32, EY40)	15	30
Mentorun olumsuz davranışları (EY2, EY11, OE3, OE2, EY16, EY19, OE6, EY34, EY36)	9	18
YOY'un özgüveninde sarsılma (OE2, EY12, EY14)	3	6
YOY'un üzerinde politik baskı (OE1, OE2, OE8)	3	6
YOY'un yeteneklerinin gelişimini engelleme (EY3, EY5, EY33)	3	6
YOY'ca mentoru mutlak doğru kabul etme (EY39, OE3)	2	4
Toplam	35	70

Tablo 4.10'a göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme için öğrenme-öğretme süreci açısından oluşturabileceği olumsuz yönleri katılımcıların onbeşi yanlış mentor seçiminin getireceği olumsuzluklar, dokuzu mentorun olumsuz davranışları, üçü YOY'un özgüveninin sarsılması, üçü YOY'un politik baskı görmesi, üçü YOY'un yeteneklerinin gelişmemesi ve ikisi mentorun mutlak doğru kabul edilmesi olarak belirtmişlerdir.

Mentorun seçiminde yapılacak yanlışların YOY için oluşturabileceğini olumsuzluklarla ilgili olarak; EY8 “ehil olmayan mentorların elinde YOY’lar zarar görür” demiştir. EY9 mentor seçiminde yeterli birisi olmasına dikkat edilmemesinin süreci olumsuz etkileyeceğine değinmiştir. EY17 “mentor iyi eğitilmezse sorun olur” demiştir. OE4 de iyi yöneticilerin iyi mentorlar olamayabileceğini belirtmiştir. OE4 mentor seçiminin çok dikkatli yapılması gerektiğini kendini geliştirmemiş bir mentorun yanlış örnek olabileceğini vurgulamıştır. EY13 “mentor işine vakıf değilse zarar verir” demiştir. EY27 “mentor iyi yetişmezse olumsuz olabilir” demiştir. EY31 ise “yeterli donanıma sahip olmayan bir mentor olumsuz bir örnek oluşturacağı için kaynakların etkili ve verimli kullanılmamasına sebebiyet verebilir” demiştir. EY32 “mentor bu iş için liyakat sahibi değilse YOY’a bir şey veremezler” demiştir. EY40 mentorun donanımlı olmamasının süreci olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. Katılımcılar mentor seçilecek kişinin eğitilmemiş, liyakat sahibi birisi olmaması durumunda YOY’un gelişim sürecini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedirler. Mentorun süreç hakkında bilgisinin olması ve mesleki anlamda da yeterli birisi olması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır.

Mentorun olumsuz davranışlarının YOY için olumsuzluk oluşturacağıyla ilgili olarak; EY2 “olumsuz örnekler mentordan gelirse iyi olmaz” demiştir. OE3, EY11,

OE2 ve EY16 mentorun sergileyeceği olumsuz davranışların YOY’u etkileyebileceği ve YOY’a yanlış örnek olabileceğini belirtmişlerdir. EY19 “mentorun özel becerilerine vb. özelliklerine göre yöneticinin bakış açısı olumsuz gelişebilir” demiştir. OE6 de “mentorun olumsuz yaklaşımları olabilir, mentorun yanlışlıkları eksiklikleri YOY’a geçer” demiştir. EY34 mentorun olumsuz davranışlarının YOY’un motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde EY36 de “mentorun olumsuz tavır ve yaklaşımları YOY’u olumsuz etkileyebilir” demiştir. Katılımcılar mentor tarafından sergilenecek olumsuz davranışların hem YOY için kötü örnek oluşturabileceğini hem de YOY’u olumsuz etkileyebileceğini belirtmişlerdir.

Mentorluk sürecinde YOY’un özgüveninin sarsılabileceğiyle ilgili olarak; OE2 iyi seçilmemiş bir mentorun davranışlarının YOY’un güvenini kırabileceğini belirtmiştir. EY12 de “YOY ile mentor arasındaki sınır belirlenmezse özgüven sorunu yaşayabilir” demiştir. EY14 ise “YOY özgüven duymada sıkıntı yaşayabilir” üzerine vurgu yapmıştır. Katılımcılar mentorluk sürecinde YOY’ların çeşitli nedenlerle özgüven sorunu yaşayabileceklerini belirtmişlerdir.

YOY’un mentorluk sürecinde politik baskı görebileceği ile ilgili olarak; OE1 “mentor kendi ideolojik açısından olaya yaklaşabilir, buda YOY’u olumsuz etkileyebilir” demiştir. OE2 ise “politik bir kadrolaşma sonucu yönetici olan müdürler kendi görüşlerini YOY’a dayatabilirler” demiştir. Aynı şekilde OE8 de “mentorun bir görüşü olacaktır, süreç politize olabilir” demiştir. Katılımcılar mentorların siyasi yaklaşımları sonucu YOY üzerinde politik baskı kurmaya çalışabileceklerine dikkat çekmişlerdir.

Mentorluk sürecinde YOY’un yeteneklerinin gelişemeyeceği ile ilgili olarak; EY3 YOY’un taklitçi olmaması gerektiğini kendi yeteneğini ortaya çıkarması

gerektiğini söylemektedir. EY5 ise “süre uzun olursa karar verme yeteneği gelişmez” demiştir. EY33 ise “YOY’un yeteneklerinin ortaya çıkması gecikebilir” demiştir. Katılımcılar mentorluk sürecinde YOY’un yeteneklerinin geç veya eksik gelişebileceğini belirtmişlerdir.

EY39 ve OE3 mentorluk sürecinde YOY’un mentoru kesin bir şekilde doğru olarak kabul edebileceğini ve eleştirel bakmayabileceğini belirtmişler ve bunun bir olumsuzluk olabileceğini söylemişlerdir. EY39 “YOY, mentorun her yaptığı doğrudur derse, sorgulamazsa olumsuz olur” demiştir. OE3 de “sorgulama yapmayan YOY mentoru salt olduğu gibi alabilir” demiştir. Mentorun davranışlarını veya yöntemlerini sorgulamayan ve tek doğru olarak gören menti süreçten olumsuz etkilenecektir.

Mentorluk uygulamalarında mentor ve YOY’un eşleştirilmesi süreci çok önemlidir (Young vd., 2005, s. 6). Yapılacak hatalar bütün sürecin olumsuz yürümesine neden olabilecektir. Katılımcılarda mentor seçiminden kaynaklı olumsuzlukların oluşabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar mentorun olumsuz davranışlarının da olabileceğini ifade etmişlerdir. Olumsuz örnek oluşturabilecek bir mentor YOY için olumsuzluklar oluşturacaktır. Douglas (1997, s. 86) olumsuz örnek olacak mentorların YOY için sakıncalı olabileceğini belirtmektedir. YOY’un özgüveninin sarsılabileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Douglas (1997, s. 86) YOY’un mentora fazla bağımlı olabileceğini ve özgüvenini yitirebileceğini belirtmektedir. Mentorluk sürecinde mentor ile ilişkisini iyi ayarlayamayan YOY’ların özgüveni sarsılabilecektir.

Katılımcılar YOY’a mentorun politik baskı yapabileceğini belirtmişlerdir. Mentorluğu bir güç ve baskı aracı olarak benimseyecek mentorların mentorluğu siyasi görüşlerini aktarmak için bir araç olarak da kullanabilme olasılığı bulunmaktadır. Katılımcılar YOY’un yeteneklerinin gelişemeyebileceğini söylemektedirler. Sürekli

aynı mentorla çalışan YOY'lar sorun çözmede sınırlı yöntemler görebilmektedirler (Daresh, 2001, s. 8). Farklı mentorlarla çalışacak YOY farklı yöntem ve teknikleri görecek ve yetenekleri de gelişecektir. Aynı şekilde YOY mentoru salt doğru olarak kabul edebilir (Daresh, 2001, s. 8). Katılımcılarda bu durumu dile getirmişlerdir. Sürekli aynı mentorla çalışacak YOY'lar mentorlarını tek doğru olarak kabul edebilirler ve bir olumsuzluk yaşayabilirler.

4.2.2.2. *Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Eğitim Sistemi ve Okul Sistemi İçin Oluşturabileceği Olumsuz Yönler*

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin eğitim sistemi ve okul sistemi için oluşturabileceği olumsuz yönler tablo 4.11'de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Eğitim Sistemi ve Okul Sistemi İçin Oluşabilecek Olumsuzluklar

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Olumsuz Yönü Olmaz (EY1, EY5, EY6, EY7, EY22, EY25, EY26, OE7, OE9, OE10, EY37, EY38)	12	24
Yanlış uygulamalar aktarma (EY2, OE2, OE4, EY16)	4	8
Teknoloji kullanmada geri kalma (EY10)	1	2
Okul yöneticisi karmaşası yaşama (OE1)	1	2
Öğretmen merkezli eğitimde artma (EY36)	1	2
Toplam	19	38

Tablo 4.11'e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin eğitim sistemi ve okul sistemi için oluşturabileceği olumsuzluklar için katılımcıların dördü yanlış

uygulamaların aktarılabileceğini, biri teknoloji kullanımında geri kalılabileceğini, biri okulun yöneticisi karmaşası yaşayabileceğini ve biride öğretmen merkezli eğitim artabileceğini belirtmiştir. Katılımcıların on ikisi mentorluk uygulamalarının eğitim sistemi ve okul sistemi için olumsuz bir yönü olmayacağını belirtmişlerdir. Katılımcıların otuz bir tanesi bu konu ile ilgili görüş belirtmemişlerdir.

Mentorluk sürecinde mentorun kullandığı yanlış uygulamaların YOY tarafından diğer okullara taşınabileceği ile ilgili olarak; EY2 “yanlış uygulamalar aktarılmış olabilir” demiştir. OE2 “mentorun niteliklerine bağlı, hata yapıyorsa bu yanlış düşünce devam ederse yenileşme önünde direnç olur” demiştir. OE4 ise yanlış bir uygulamanın aktarılmasında bu yanlışın devam edeceğini belirtmiştir. EY16 ise daha özel bir örnek vererek “örneğin mentorun otokratik bir anlayışı varsa YOY da taklit ederse sorun olur” demiştir. Katılımcılar mentorun yapabileceği hataları doğrudan kendi okuluna taşıyan YOY’un okul sistemi için olumsuzluk yaratabileceğini belirtmişlerdir.

EY10 mentorluk uygulaması sonucunda YOY’un teknoloji kullanımında geri kalabileceğini belirtmiştir. OE1 ise mentorluk sürecinde okulda iki yönetici olgusu oluşabileceğini belirterek “öğrenme sürecinde çift başlı görülebilir” demiştir. EY36 ise “öğretmen merkezli eğitim yaklaşımının artmasına neden olabilir” demiştir.

Katılımcıların bir kısmı mentorluk sürecinin eğitim ve okul sistemi için olumsuz etkisi olmayacağını belirtirken, bazıları çeşitli olumsuzluklar olabileceği ifade etmişlerdir. Katılımcılar tarafından en çok üzerinde durulan olumsuzluk yanlış uygulamaların aktarılabileceğidir. Douglas (1997, s. 86) YOY’un karşılaşılabileceği olumsuzluklarda aynı konuya değinmiştir. Mentorun olumsuz uygulamalarını kendi kurumuna taşıyan okul yöneticisi eğitim sistemi ve okul sistemi için olumsuzluklar yaratacaktır. Katılımcılar farklı olumsuzluklar belirtmişlerdir. Katılımcıların otuz biri

mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin eğitim ve okul sistemi için olumsuzluğuna ilişkin görüş belirtmemiştir.

4.2.2.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Mentor İçin Olumsuz Yönleri

Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin mentor için oluşturabileceği olumsuz yönler tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Mentor İçin Oluşturabileceği Olumsuz Yönler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentor İçin Olumsuz Yönü Olmaz (EY1, EY2, EY3, EY4, EY5, EY6, EY7, EY10, EY14, EY16, EY22, EY25, EY26, EY36)	14	28
YOY’un olumsuz davranışları (OE1, OE2, EY21, OE8)	4	8
Zaman kaybı yaşama (EY11, OE5, OE10, EY33)	4	8
İş yoğunluğunda artma (EY13, OE7, EY33)	3	6
Kendini farklı görme (OE3)	1	2
Zorlama bir iş olarak görme (OE4)	1	2
Yanlış yaptırma endişesi (OE6)	1	2
Yetki karmaşası (EY29)	1	2
Toplam	29	58

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi katılımcıların on dördü mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin mentor için olumsuz bir yönünün olmayacağını belirtmişlerdir. Mentor için oluşabilecek olumsuzluklar için katılımcıların dördü YOY’un olumsuz davranışlarını, dördü zaman kaybını, üçü iş yoğunluğunu, biri kendini farklı

görebileceğini, biri zorlama bir iş olabileceğini, biri yanlış yaptırma endişesi yaşanabileceğini biri de yetki karmaşasını belirtmişlerdir. Katılımcıların yirmi üçü mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin mentor için olumsuz yönünün neler olabileceğine ilişkin görüş belirtmemiştir.

YOY'un olumsuz davranışlarının mentor için olumsuzluk oluşturabileceği ile ilgili olarak; OE1 "YOY'un bireysel özellikleri olumsuz etkileyebilir, YOY çalışmayı sevmeyebilir" demiştir. OE2 de YOY'un hasta ruhlu birisi olması durumunda mentorun can güvenliğinin dahi tehlikeye girebileceğini belirtmiştir. EY21 ise YOY'un kabullenmeyen, ben bilirim diyen birisiyse mentorun zorluk yaşayacağını söylemiştir. OE8 "alanda çatışma ve direnme olabilir, uzman kişinin kendine karışması istemeyebilir" diyerek YOY'un mentora karşı tutum takınabileceğini ve bunun da mentor için olumsuzluk olacağını söylemiştir. Katılımcılar YOY'ların göstereceği olumsuz davranışların mentor için süreçte olumsuz etki yapacağını belirtmektedirler.

Mentorluk sürecinin mentor için zaman kaybı olarak görülebileceğiyle ilgili olarak; EY11 "zaman yönetimini iyi yapamazsa sıkıntı yaşar" demiştir. OE5 ve OE10 ise mentorluğun zaman alıcı bir süreç olacağını ve mentor için zaman kaybı olabileceğini belirtmişlerdir. EY33 de mentor için oluşabilecek olumsuzluklar için zaman kaybını örnek vermiştir. Katılımcılar mentorun zaman yönetimini iyi yapamaması durumunda sıkıntı yaşayacağını belirtmişlerdir.

Mentorun iş yoğunluğunun artacağını ve bunun da mentor için olumsuz bir durum oluşturabileceği ile ilgili olarak; EY13 "mentorun iş yoğunluğu artabilir" demiştir. OE7 "fazladan iş yükü" demiştir. EY33 ise "iş yoğunluğu" demiştir. Katılımcılar mentorluk sürecinin mentorun iş yoğunluğunu arttırabileceğini ve fazladan iş yükü oluşturabileceğini belirtmişlerdir.

OE3 mentorun kendini farklı bir konumda görebileceğini ve olmayan bir gerçeklik yaşayabileceğini belirtmiştir ve kendini çok üst bir konumda gören mentorun olumsuzluklar yaşayabileceğini belirtmiştir. OE4 ise mentorun mentorluk sürecinde iletişimi iyi kuramaması durumunda zorlama bir iş olarak görebileceğini belirtmiştir. OE6 “yanlış yaptırma endişesi yaşar” demiştir ve mentorun YOY’a hatalı bilgi aktarmamak için endişe edeceğini belirtmiştir. EY29 ise mentor için yetki karmaşası olabileceğini belirtmiştir.

Katılımcıların yaklaşık olarak yarısına göre mentor için herhangi bir olumsuzluk oluşmayacaktır. Katılımcılar YOY’un olumsuz davranışlarda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Douglas (1997, s. 86) mentor için oluşabilecek olumsuzluklardan birisi olarak YOY’un olumsuz davranışlarını göstermektedir. YOY’un sürece olumsuz bakması mentor için sorun yaratabilecektir. Katılımcılar mentorun zaman kaybı da yaşayacağını belirtmektedirler. Aynı şekilde mentorun iş yoğunluğunda artma olabileceği de katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Mentorluk sürecinde mentorun uygulamaya zaman ayırması gerekecektir. Fazladan çalışacağı için iş yoğunluğunda da arta olacaktır. Douglas (1997, s. 86) da zaman kaybını ve iş yoğunluğunu mentor için olumsuzluk olarak görmektedir. Katılımcılardan birisi mentorun kendini farklı bir yerde görebileceğini belirtmiştir. Mentorluğu üstün bir konum olarak gören mentor kendini de olmadığı bir yerde görerek farklı algıların içerisine girebilecek ve olumsuzluklar yaşayabilecektir.

4.2.3. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Türkiye’de Uygulanabilirliği

Katılımcıların mentorluğun Türkiye’de uygulanabilirliği hakkındaki görüşleri tablo 4.13’de yer almaktadır.

Tablo 4.13. Türkiye’de Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirme Uygulanabilirliği

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentorluk uygulanabilir (EY1, EY2, EY3, EY4, EY6, EY8, EY10, OE1, OE2, OE3, OE4, EY11, EY12, EY16, EY17, EY18, EY19, EY22, EY23, EY24, EY25, EY26, OE6, OE7, OE9, OE10, EY28, EY29, EY30, EY31, EY32, EY33, EY36, EY37, EY38, EY39, EY40)	37	74
Mentorluğun uygulanmasında zorluk yaşanabilir (EY9, EY20, EY21, OE5, OE8)	4	8
Mentorluk uygulanamaz (EY5, EY7, EY14, EY27, EY35)	5	10
Toplam	46	92

Tablo 4.13’e göre katılımcılardan otuz yedisi mentorluk uygulamalarının Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmede kullanılabileceğini, dördü bunun biraz zor olduğunu, beşi ise kullanılamayacağını söylemiştir. Katılımcıların yaklaşık %80’i mentorluk uygulamalarının Türkiye’de kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların mentorluğu okul yöneticisi yetiştirmede kullanılabilecek bir uygulama olarak gördüklerini söylenebilir. Bakioğlu ve diğerlerine (2002) göre YOY’lar göreve başladıkları ilk yıllarda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu sorunların aşılabilmesi için de mentorluk uygulamalarının Türkiye’de de uygulanmaya başlaması gerekmektedir.

4.2.3.1. Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmeyi Türkiye’de Uygulama

Tablo 4.14’de katılımcıların mentorlukla okul yöneticisi yetiştirme Türkiye’de nasıl uygulanabileceğine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.14. Türkiye’de Mentorlukla Okul Yöneticisi Yetiştirmeyi Uygulama

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
YOY seçilen mentorun yanında çalışabilir (EY3, EY4, EY1, EY10, OE1, EY13, EY15, EY23, EY26)	9	18
Yeni yasal düzenlemelerle bir sistem oluşturulabilir (EY31, EY8, EY18, EY22, OE7)	5	10
Mentorlar seçilip YOY’lara rehberlik edebilirler (OE6, EY29, EY36, EY38)	4	8
Kuramsal derslerden sonra mentorla çalışılabilir(OE4, EY11, EY16, EY25)	4	8
YOY görevdeyken arada mentorun yanına gidebilir (OE2, EY24, EY33)	3	6
Yüksek lisans programının bir parçası olabilir (OE9, OE10)	2	4
Toplam	27	54

Tablo 4.14’e göre mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin Türkiye’de nasıl uygulanabileceği ile ilgili olarak, katılımcılardan dokuzu seçilen mentorun yanında çalışabilir, beşi yasal düzenleme yapılır, dördü mentorlar seçilip YOY’lara rehberlik ederler, dördü kuramsal derslerden sonra mentorla çalışır, üçü çalışırken arada mentorun yanına gider ve ikisi de yüksek lisans programının bir parçası olur demiştir.

YOY’un seçilen mentorun yanında çalışması ile ilgili olarak; EY3 “aday öne çıkan okullarda YOY olarak çalıştırılmalı” demiştir. EY1 illerde uzman yöneticiler seçilebileceğini YOY’un farklı okullar ve mentorlarla çalışabileceğini belirtmiştir. EY4 mentorlara YOY’a neler aktarmasının gerektiğini belirten listelerin verilebileceğini ve mentorun YOY’u değerlendirmesi gerektiğini belirtmiştir. EY10 ise “uzman idarecinin yanında bir veya iki YOY eğitim yönetim yardımcısı adı altında eğitim görebilir”

demıştır. OE1 YOY'ların etkili okul müdürlerinin yanına gidebileceğini belirtmiştir. EY13 sınavı kazanan müdürlerin bu süreçte mentorların yanına gidebileceklerini söylemiştir. EY15 ise YOY'un müdür yardımcısı gibi çalışabileceğini mentor onay verince de okuluna gidebileceğini söylemiştir. EY23 mentorun YOY'un yeterliğine karar verinceye kadar uygulamanın devam etmesi gerektiğini belirtmiştir. EY26 “stajyer öğretmen gibi ilk yıl sınavdan sonra atanmadan önce başka bir okulda çalışır” demıştır. Katılımcılar YOY'ların mentorun yanında belirli bir deneyim kazanana kadar çalışabileceğini belirtmişlerdir.

Mentorluk uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için yasal düzenlemenin yapılabileceğini ve buna göre de uygulamaların yürütüleceğiyle ilgili olarak; EY31 “bununla ilgili yasal mevzuat düzenlenmeli” demıştır. EY8 ise “Milli eğitim müdürleri buna inanıp bir yol haritası çıkarmalı, mentor olacak uzmanlar görevlendirilir” demıştır. EY18 “yasal zemine oturtulmalı, kabul görmeli bu sistem” demıştır. EY22 ise MEB Strateji Geliştirme Dairesi'nin mentorluk sistemini geliştirebileceğini belirtmiştir. OE7 de gerekli altyapının sağlanması gerektiğini, mentorların eğitilmesi gerektiğini uygulamanın tepeden inme olmayıp iyi planlanması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk uygulamasının merkezi bir şekilde planlanıp yasal zemine oturtulması gerektiğini belirtmektedirler.

Seçilecek mentorların YOY'lara rehberlik edebileceği ile ilgili olarak; OE6 “deneyimli okul yöneticileri mentor kadrosuna alınıp müfettişlerin rehberlik görevi onlara verilir” demıştır. EY29 ise mentorun YOY'a rehberlik edecek kadar yakın olması gerektiğini belirtmiştir. EY36 de göreve başlandığından itibaren meslek hayatı boyunca müfettişler tarafından uygulanabileceğini belirtmiştir. EY38 da görev öncesi yapılmasının yanında görev sırasından da belirli aralıklarla mentorluk uygulamasının

devam edebileceğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk uygulamasının YOY'a görevde rehberlik edeceğini belirtmişlerdir.

Mentorluk sürecinin kuramsal derslerden sonra mentorla çalışarak uygulanabileceği ile ilgili olarak; OE4 mentorluk uygulamalarının hizmetiçi kurslarla yetiştirme sürecinde yer bulabileceğini belirtmiştir. EY11 “sistemin bir basamağı olarak uygulanabilir, yönetici adayı bir eğitime alınır, bunun içinde veya dışında mentorluk bir sistem olabilir” demiştir. EY16 de mentorluk öncesinde bilgi birikimi oluşturmanın gerekli olduğunu vurgulayarak “kuramsal bilgi olmalı önce, bunun üstüne uygulama basamağı olarak olur” demiştir. EY25 da YOY'un atanmadan önce katılacağı kurslardan sonra bir okul yöneticisinin yanında mentorluk uygulamasına tabi olabileceğini belirtmektedir. Katılımcılar mentorluk uygulamasından önce YOY'un kuramsal alt yapısının oluşması gerektiğini mentorluğun ise uygulama kısmı olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

YOY'un kendi okulunda çalışırken arada mentorun yanına gidebileceğiyle ilgili olarak; OE2 mentorların iyi yetişmiş ve bir takım hırslarından kurtulmuş yöneticilerden oluşması gerektiğini söyledikten sonra YOY'un hafta boyunca çalışıp son gün mentorun yanına giderek hafta için bir değerlendirme yapabileceğini belirtmiştir. EY24 ise yeni atanan bir müdürün başka bir müdürün yanına verildikten sonra göreve geldiğinde başka bir danışman tarafından mentorluğunun devam edebileceğini belirtmiştir. EY33 de ağabey müdür uygulamasının gayri resmi olarak var olduğunu ve mentorluğun YOY'un danışacağı konuları mentoruna belirli aralıklarla danıştığı bir süreç olabileceğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluğun yeni atanan okul yöneticisi görevini yürütürken uygulanabileceğini belirtmişlerdir.

Mentorluğun yüksek lisans programlarının uygulama adımı olarak uygulanabileceğiyle ilgili olarak; OE9 “eğitim yönetimi ve denetiminde yüksek lisans yaparken staj dersi olarak uygulanabilir, YOY bir akademisyen ve okul yöneticisine atanır, müdür yardımcısı olmadan önce YOY olur. Sonra sınavla müdür olarak atanır” demiştir. OE10 ise “eğitim yönetiminde akademik bilimsel eğitim aldıktan sonra okulda deneyimli bir okul müdür eşliğinde politize olmadan uygulanmalı” demiştir.

Katılımcılar mentorluk sürecinin planlı ve sistemli bir şekilde uygulanacağı farklı önerilerde bulunmuşlardır. Yurtdışı örneklerinde farklı ülkelerde katılımcıların sunduğu uygulamalara benzeyen uygulamalar görmek mümkündür. Katılımcılar YOY’un mentorun yanına gidebileceğini belirtmişlerdir. Singapur’daki mentorluk uygulamalarında da YOY mentorun okuluna giderek mentorun gölgesi gibi çalışmaktadır (Hean, 2005, s. 2). Benzer şekilde ABD’de bazı mentorluk uygulamalarında YOY göreve başladıktan sonra belirli aralıklarla mentorun yanına giderek görüşmeler yapmaktadır (Villani, 2006). Katılımcılar YOY’un mentorluk süreci içerisinde kuramsal bir alt yapı programından geçmesi gerektiğini farklı temalarda dile getirmişlerdir. Yurtdışı örneklerinin büyük bir kısmında mentorluk öncesinde kuramsal bir eğitim süreci bulunmaktadır (Villani, 2006; Hean, 2005). Katılımcıların sunduğu uygulama yöntemleri dünya çapında uygulanan mentorluk uygulamaları paralelinde düşünölebilecek yapıdadır.

4.2.3.1.1. Okul Yöneticisinin Göreve Gelmesinde Mentorluğu Uygulama Aşaması

Okul yöneticisinin göreve gelmesinde mentorluğu hangi aşamada kullanılacağına ilişkin katılımcı görüşleri tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4.15. Okul Yöneticisinin Göreve Gelmesinde Mentorluğun Uygulanacağı Aşamalar

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Başlangıçta uygulanabilir (EY12, EY13, EY15, EY17, EY18, EY24, EY29, EY1, EY30, EY4)	10	20
Atanmadan önce uygulanabilir (EY2, EY6, EY3, EY19, EY25, EY26, EY40, OE1)	8	16
Göreve gelmeden uygulanabilir (EY10, EY11, EY23, OE6, OE9, EY28, EY38)	7	14
Atandıktan sonra uygulanabilir (EY6, OE7, EY32, EY33, EY37)	5	10
Yönetici olmayı hak edince uygulanabilir (OE4, EY16, EY8)	3	6
Sürekli uygulanabilir (OE2, EY22, EY36)	3	6
Müdür yardımcısı iken uygulanabilir (OE10, EY33, EY39)	3	6
Toplam	39	78

Tablo 4.15'e göre katılımcıların onu başlangıçta, sekizi atanmadan önce, yedisi göreve gelmeden, beşi atandıktan sonra, üçü yönetici olmayı hak edince, üçü sürekli olarak ve üçü de müdür yardımcısı iken YOY'un mentorluk uygulamalarına katılmasını gerektiğini belirtmişlerdir.

Mentorluk uygulamasının YOY'a başlangıçta uygulanmasıyla ilgili olarak; EY12 "YOY görevinde sıfır hatayla başlayabilmesi için yeni göreve başladığında uygulanmalı" demiştir. EY13 ve EY15 göreve başlamadan önce mentorluk uygulamasının yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. EY24, EY17 ve EY18 ise uygulamanın başlangıç aşamasında uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar

mentorluk uygulamasının yeni yöneticini göreve başlangıcı sırasında uygulanmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Mentorluk uygulamasının YOY atanmadan önce uygulanmasıyla ilgili olarak; EY2 “mentorluk atanmadan önce uygulanmalı, aday, okul yöneticiliğinin kendine göre olup olmadığı görür” demiştir. EY2 atanmadan önce uygulanacak mentorluğun adaya mesleği tanıtacağını, zorluklarını ve kolaylıklarını göstereceğini ve bu yolla aday yöneticinin daha işe başlamadan yöneticiliğe devam etme veya etmeme kararını vereceğini belirtmektedir. EY3 adayın temel bilgileri aldıktan sonra mentorluk uygulamasına başlaması gerektiğini belirtmiştir. OE1 ise “yönetime ilişkin kuramsal eğitimi aldıktan sonra, atanmadan önce” demiştir. EY3 ve OE1 YOY’un alacağı temel bilgilerden sonra atanmadan önce mentorluk uygulamasına tabi olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. EY6, EY19, EY25, EY26 ve EY40 ise atanmadan önce mentorluğun uygulanması gerektiğini söylemiştir. Katılımcılar YOY’un mentorluk uygulamasına görevine atanmadan önce katılması gerektiğini belirtmişlerdir.

YOY’un göreve gelmeden mentorluk uygulamasına katılmasıyla ilgili olarak; EY10, EY23, OE9, EY28 ve EY38 mentorluk uygulamasının göreve gelmeden gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. EY11 “Görev öncesinde gelmeden önce, hizmetiçi olmamalı, bu sistemden sonra yönetici olmalı” demiştir. EY11 mentorluk uygulamasının yönetici göreve geldikten sonra hizmetiçi kurs şeklinde verilmemesi gerektiğini, görev öncesi uygulanması gerektiğini belirtmiştir. OE6 ise stajyerlik gibi bir dönemde görev öncesinde mentorla mentinin birlikte çalışabileceğini belirtmiştir.

Mentorluk uygulamasının okul yöneticisi atandıktan sonra uygulanmasıyla ilgili olarak; EY6, EY32, EY33 ve EY37 atandıktan sonra mentorluk uygulamasının başlaması gerektiğini belirtmişlerdir. OE7 “gerekli yeterlilikleri (sınav, eğitim) sağlayıp

okula başladığı gün mentorluk uygulaması da başlar. Yalnız kaldığında mentora gider” demiştir.

Mentorluk uygulamasının YOY yönetici olmayı hak kazandığında uygulanmasıyla ilgili olarak; OE4 “müdür olması öncesinde” demiştir. EY16 de yönetici olma hakkını elde ettikten sonra hizmetiçi şeklinde olmalı, sonra atanmalı demiştir. EY8 ise sınavı kazanıp atanmayı beklerken uygulanmalı demiştir. Katılımcılar YOY’un yönetici olmayı hak ettiği andan itibaren mentorluk uygulamasına başlanması gerektiğini belirtmiştir.

Mentorluk uygulamasının sürekli devam etmesi gerektiğiyle ilgili olarak; OE2 “eğitimde yoğunluk dönemleri öncesinde olabilir” demiştir. OE2 okul hayatındaki yoğun dönemlerden önce mentorluk uygulamasına devam edilmesinin deneyimsiz okul yöneticileri için faydalı olacağını belirtmiştir. EY22 ise mentorluğun her aşamada olması gerektiğini belirtmiştir. EY36 de mentorluğun yöneticiliğin başladığı andan itibaren başlaması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk sürecinin yöneticilik boyunca sürmesi gereken bir gelişim modeli olduğunu belirtmektedirler.

Mentorluğun müdür yardımcılı sırasında uygulanması gerektiğiyle ilgili olarak; OE10 müdür yardımcılığıyla müdürlük arasında uygulanması gerektiğini belirtmiştir. EY33 ise müdür yardımcıyken mentorluğun uygulanması gerektiğini söylemiştir. EY39 da “müdür yardımcısı aşamasında” demiştir. Katılımcılar okul yöneticiliğine gelme sırasında müdür yardımcılığını bir aşama olarak görmüş ve mentorluğun müdür yardımcılığı sırasında uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar mentorluk uygulamalarının okul yöneticisi görevine tam anlamıyla başlamadan uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Bu yolla mentorluğun okul yöneticisi için katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Katılımcıların bir kısmı ise

mentorluğun YOY'a görev öncesinde uygulanmasını ve aynı zamanda yöneticilik hayatı boyunca da mentorluk uygulamasının devam etmesi gerektiğini belirtmektedirler. Katılımcıların mentorluğun uygulanma aşaması olarak başlangıçta, atanmadan önce, göreve gelmeden, atandıktan sonra, yönetici olmayı hak edince, sürekli olarak veya müdür yardımcısı iken cevaplarını vermişlerdir.

Katılımcılar mentorluk uygulamasının zamanlaması için farklı fikirler belirtmiş olsalar da genel görüş YOY'un yöneticilik görevini icra etmeye başlamadan hemen öncesinde olması yönündedir. Okul yöneticileri meslekleriyle ilgili sorunları genellikle ilk yıllarda yaşamaktadırlar (Daresh, 2001, s. 81). Katılımcıların büyük çoğunluğu da mesleklerinin ilk yıllarında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. ABD ve Singapur örneklerinde de benzer şekilde mesleğin ilk yıllarında mentorluk uygulamaları görülmektedir (Hean, 2005; Villani, 2006). Katılımcıların bir kısmı mentorluğun sürekli bir şekilde uygulanabileceğini belirtmiştir. İngiltere'de mentorluğun katılımcıların ifade ettiği şekilde, sadece mesleğin ilk yıllarında değil, sürekli olarak uygulanması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Daresh ve Male, 2001, s. 14).

4.2.3.1.2. Mentorluk Uygulamasının Süresi

Tablo 4.16'da okul yöneticisi yetiştirme sürecinde kullanılabilecek mentorluk uygulamalarının ne kadar süreyle uygulanması gerektiği yer almaktadır.

Tablo 4.16'ya göre katılımcıların yedisi mentorluğun meslek hayatı boyunca aralıklarla, altısı bir yıl, altısı bir-iki yıl, dördü iki yıl, üçü bir dönem, üçü bir-üç ay, üçü mentorun karar vereceği kadar, ikisi üç yıl ve ikisi altı ay sürmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.16. Mentorluğun Süresi

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentorluk meslek hayatı boyunca aralıklarla uygulanmalıdır (EY17, EY22, OE7, OE10, EY30, EY33, EY38)	7	14
1 Yıl (OE2, EY15, EY26, OE7, OE1, EY11)	6	12
1–2 Yıl (EY3, EY6, OE4, OE6, OE9, EY29)	6	12
2 Yıl (EY1, EY12, EY16, EY24)	4	8
1 Dönem (EY4, EY25, EY28)	3	6
1–3 Ay (EY13, EY37, EY8)	3	6
Uygulama süresine mentor karar vermeli (EY23, EY39, EY40)	3	6
3 Yıl (EY32, EY36)	2	4
6 Ay (EY2, EY10)	2	4
Toplam	36	72

Mentorluk uygulamasının meslek hayatı boyunca aralıklarla sürmesi gerektiğiyle ilgili olarak; EY17 “muhtelif aralarla, yöneticinin arada müstakil çalışması yararlı olabilir” demiştir. EY22, EY33 ve OE10 ise mentorluk için “sürekli bir yapıdır” demiştir. OE7 “bir yıl, sonra da devam eder” demiştir. EY30 mentorluğun görev süresince devam etmesi gerektiğini belirtmiştir. EY38 da “hayat boyu devam eder” demiştir. Katılımcılar mentorluğun meslek hayatı boyunca devam etmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Mentorluğun bir yıl sürmesi gerektiğiyle ilgili olarak; OE2, EY15, EY26 ve OE7 mentorluğun bir yıl sürmesi gerektiğini belirtmişlerdir. OE1 mentorluğun bir öğretim yılını kapsamı gerektiğini belirtmiştir. EY11 “bir öğretim yılındaki bütün süreçler incelenmeli, 1 yıl olmalı” demiştir. Katılımcılar YOY’un bir öğretim yılı içerisindeki

süreçlerin tamamını görebilmesi için mentorluk uygulamasının bir yıl sürmesi gerektiğini söylemişlerdir.

Mentorluk uygulamasının bir-iki yıl sürmesi gerektiğiyle ilgili olarak; EY3, EY6, OE6, OE9 ve EY29 mentorluğun 1–2 sene sürmesi gerektiğini söylemişlerdir. OE4 ise mentorluğun bir buçuk iki sene sürmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar YOY’un süreci iyi bir şekilde kavraması için okulda mentoruyla birlikte en az bir iki sene geçirmesi gerektiğini söylemektedirler.

Mentorluk uygulamasının iki sene sürmesi gerektiğiyle ilgili olarak; EY1, EY12 ve EY24 mentorluk uygulamasının süresi için “iki yıl” demişlerdir. EY16 ise “3'er aylık dönemlerle farklı mentorlarda 2 yıl” demiştir. Katılımcılar mentorluğun iki sene sürmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Mentorluğun bir dönem sürmesinin yeterli olacağı ile ilgili olarak; EY4 “1 dönem 5–10 yılda deneyim paylaşımı olarak tekrar edilmeli” demiştir. EY25 ve EY28 de “bir dönem” demişlerdir. Katılımcılar YOY’un okuldaki süreçleri görmesi açısından mentorla bir dönem geçirilmesinin gerektiğini belirtmişlerdir.

Mentorluğun bir ile üç ay arasında sürmesi gerektiği ile ilgili olarak; EY13 mentorluğun 1–3 ay sürmesinin gerektiğini söylemiştir. EY37 ise mentorluğun 3 ay sürmesi gerektiğini belirtmiştir. EY8 ise mentorluğun süresinin değişebileceğini ama 1–3 ayın yeterli olacağını belirtmiştir.

Mentorluğun süresine mentorun karar vermesi gerektiğiyle ilgili olarak; EY23 “mentor karar vermeli” demiştir. EY39 ise “kesin süre olmaz mentor ve YOY’a bağlı” demiştir. EY40 de “kişinin hazır bulunuşluğuna göre farklı programlar olabilir” demiştir. Katılımcılar uygulamanın süresinin değişebileceğini, mentorun YOY’un durumuna göre karar verebileceğini belirtmişlerdir.

Mentorluk sürecinin üç yıl sürmesi gerektiği ile ilgili olarak; EY32 mentorluğun üç yıl sürmesi gerektiğini belirtmiştir. EY36 de mentorluğun süresi için “ilk üç yıl” demiştir. EY2 ve EY10 ise mentorluk için altı ay yeterli demişlerdir. EY2 mentorluk uygulamasının süresi için “altı ay” derken EY10 ise “en az altı ay” demiştir.

Katılımcılar mentorluğun süresi hakkında görüşlerini açıklarken genellikle okullardaki eğitim öğretim süreçlerini göz önüne almışlardır. Katılımcıların büyük bir kısmı YOY’un okulun en azından bir dönemi süresince mentorluk uygulamasına devam etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. ABD’deki mentorluk uygulamalarında da süre genellikle bir yıl civarındadır (Villani, 2006). Böylelikle YOY zorluk yaşayabileceği ilk yılı boyunca mentorluğa tabi olabilecektir. Daha kısa zaman dilimi öneren katılımcılarda bir eğitim öğretim döneminin yeterli olacağını belirtmektedirler. Mentorluk uygulamalarının mesleğin ileriki aşamalarında da okul yöneticisinin gelişimi için sürdürülmesi gerekmektedir (Bakioğlu vd. , 2002, s. 126). Katılımcılar mentorluğun meslek hayatı boyunca da aralıklarla uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar uygulamanın süresine mentorun karar vermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Farklı zamanlama uygulaması da bireysel farklılıklar ve okulların yapılarındaki farklılıklar göz önünde alındığında uygulanabilecek bir zamanlama olabilecektir.

4.2.3.1.3. Mentorluk Uygulamasına Katılacak Kişinin Nitelikleri

Tablo 4.17’de mentorluk uygulamasına katılacak kişinin sahip olması gereken nitelikler yer almaktadır.

Tablo 4.17. Mentorluk Uygulamasına Katılacak Kişinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Yönetim alanında bilgili (EY1, EY6, OE1, OE2, EY13, EY16, EY22, EY25, OE9, EY29, EY32, EY33)	12	24
İstekli (OE1, EY16, EY17, EY18, EY22, EY25, OE9, OE10, EY29)	9	18
İletişim becerisi olan (EY3, EY11, EY12, EY13, EY16, OE9, EY29, EY30, EY32)	9	18
Gelişime ve eleştiriye açık (OE2, EY24, OE7, OE9, OE10, EY29, EY30)	7	14
Yönetici vasıfları olan (EY1, OE2, OE4, EY36, OE10)	6	12
Liderlik vasıfları olan (EY8, EY11, EY25, OE9, EY30, EY40)	6	12
Sınavı geçen (EY1, EY2, EY4, EY15, EY28, EY33)	6	12
Karar verme yeteneği olan (EY11, EY16, EY24, OE10, EY33)	5	10
Yüksek lisans yapmış (EY2, EY13, OE6, EY37)	4	8
Deneyimli (EY4, EY13, EY28, EY29)	4	8
Mevzuat bilgisi olan (EY3, EY15)	2	4
Öğretmen yeterliğine sahip (EY10, EY28)	2	4
Ekip çalışmasına uygun (EY12)	1	2
Toplam	73	146

Tablo 4.17'ye göre YOY'un niteliklerinin neler olması gerektiği konusunda katılımcıların on ikisi yönetim alanında bilgili, dokuzu istekli, dokuzu iletişim becerisi olan, yedisi gelişime eleştiriye açık, altısı yönetici vasıfları olan, altısı liderlik vasıfları olan, altısı sınavı geçen, beşi karar verme yeteneği olan, dördü yüksek lisans yapmış,

dördü deneyimli, ikisi mevzuat bilgi olan, ikisi öğretmen yeterliklerine sahip ve biri ise ekip çalışmasına uygun demiştir.

YOY'un yönetimle ilgili bilgi olması gerektiği ile ilgili olarak; EY1 yönetici adayının eğitim yönetimi ve insan kaynakları alanında bilgisi olması gerektiğini belirtmiştir. EY6 da "Yöneticilikle ilgili bilgi ve donanımı olmalı, kuramsal bilgisi olmalı" demiştir. OE1 ve OE2 de YOY'un yönetim alanında eğitilmiş olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY13 YOY'un eğitim yönetimi konusunda hizmetiçi eğitim almış olması gerektiğini belirtmiştir. EY16 ve EY25 da YOY'un kuramsal bilgisinin olması gerektiğini belirtmiştir. EY22 ise YOY'un, okul yöneticisi yetiştiren bir yerden gelmesi gerektiğini söylemiştir. EY32, OE9 ve EY29 YOY'un alanında bilgili olması gerektiği belirtmiştir. EY33 ise YOY'un yönetim alanında kurs almış olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk uygulamasına tabi olacak okul yöneticisinin yönetim alanında bir şekilde bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bilginin kaynağı için ise hizmetiçi kursları, eğitim yönetimi alanında eğitim veren kurumları ve diğer kaynakları göstermişlerdir.

YOY'un okul yöneticisi olmak için istekli olması gerektiği ile ilgili olarak; OE1 YOY'un yönetime talip olması gerektiğini belirtmiştir. EY16, EY17 ve EY18 mentorluk uygulamasına tabi olacak kişinin istekli olması gerektiğini söylemişlerdir. EY22 "okul müdür olmaya çalışmalı" demiştir. EY25, EY29 ve OE9 YOY'un yöneticiliğe gönüllü olması gerektiğini söylemişlerdir. OE10 ise YOY'un yöneticiliğe hevesli olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk uygulamasına tabi olacak kişinin okul yöneticiliği yapmaya istekli olması gerektiğini belirtmektedirler.

YOY iletişim becerilerinin olması gerektiği ile ilgili olarak; EY3 YOY'un iletişim konusunda eğitim alması gerektiğini söylemiştir. EY11, EY12, OE9 ve EY29

YOY'un iletişime açık olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY13 ve EY16 YOY'un iletişiminin güçlü olması gerektiğini belirtmiştir. EY30 YOY'un insan ilişkilerinde ve iletişimde başarılı olması gerektiğini belirtmiştir. EY32 YOY'un iletişiminin iyi olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar, karşılıklı iletişimin sürekli var olduğu bir süreç olan mentorluk uygulamalarında YOY'ların iletişim becerilerinin iyi olması gerektiğini belirtmişlerdir.

YOY'un gelişime ve eleştiriye açık olması gerektiği ile ilgili olarak; OE2 "Öğrenmeye eleştiriye açık, farklı fikirlere saygılı, önyargısız" demiştir. OE2 YOY'un kendini geliştirebilmesi için başkalarının eleştirilerinden ve fikirlerinden kendine kazanımlar elde edebilmesi gerektiğini kavramış olması gerektiğini belirtmektedir. EY24 "tavsiyeleri değerlendirip kendi kararlarını verebilmeli" demiştir. EY24 YOY'un farklı fikirleri dinleyip yorumlaması gerektiğini ama sonuçta kendi kararını verebilmesi gerektiğini belirtmiştir. OE7 "YOY öğrenmeye açık deneyime bilgiye saygılı olmalı" demiştir. OE9 YOY'un paylaşımına açık olması gerektiğini söylemiştir. OE10 YOY'un "gelişime açık, meydan okuyabilen, her şeye boyun eğmeyen" birisi olması gerektiğini belirtmiştir. EY29 YOY'un açık şeffaf birisi olması gerektiğini vurgulamıştır. EY30 ise YOY'un öğrenime açık birisi olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar YOY'ların eleştiriye ve gelişime açık olması gerektiğini fakat mentorun fikrini birebir uygulamayacak kadar da eleştirel bakabilen insanlar olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

YOY'un yönetici vasıflarına sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY1 ve OE2 YOY'un yöneticilik vasıfları olmalı demişlerdir. OE4 "yönetici olacak kişinin yeterliklerine sahip olmalı" demiştir. EY36 de YOY'un mesleki yeterliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. OE10 da YOY'un sorun çözme becerileri olan, adil, her şeye boyun eğmeyen meydan okuyabilen birisi olması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcılar mentorluk uygulamasına tabi olacak okul yöneticisinin yöneticilik vasıfları olması gerektiğini belirtmişlerdir.

YOY'un liderlik vasıfları olması gerektiği ile ilgili olarak; EY8 ve OE9 YOY'un liderlik vasıfları olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY11 YOY'un "lider yöneticide arana niteliklere sahip" olması gerektiğini söylemiştir. EY25 YOY'un liderlik becerisinin olması gerektiğini belirtmiştir. EY30 "liderliğe ve kaliteye önem veren" demiştir. EY40 ise liderlik vasıfları olarak cesur ve risk alabilme özelliği olan kişilerin yönetici olması gerektiğini belirtmiştir.

YOY'un yapılacak olan okul yöneticiliği sınavını geçmesi gerektiğiyle ilgili olarak; EY1 ve EY33 mentorluk uygulamasına tabi olacak kişinin yapılacak yazılı ve sözlü sınavdan başarılı olması gerektiğini söylemiştir. EY2, EY4 ve EY15 YOY'un yapılacak olan sınavı geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir. EY28 YOY'un süreç boyunca yapılacak sınavlarda başarılı olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk uygulamasına katılacak adayın bir sınavdan geçirilmesi gerektiğini ve sınavdan başarılı olanların mentorluk sürecine katılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Mentorluk uygulamasına katılacak okul yöneticisi adayının karar verme yeteneğinin olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY11 "karar alma yeteneği olan" demiştir. EY16 ise "karar alma yeteneği olmalı" demiştir. EY24 "tavsiyeleri değerlendirip kendi kararlarını verebilmeli" demiştir. OE10 ve EY33 YOY'un karar verme yeteneğinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar gelecekte yönetici olması beklenen YOY'un karar alma yeteneğinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Mentorluk uygulamasına katılacak kişinin yüksek lisans mezunu olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY2 ve OE6 YOY'un nitelikleri arasında yüksek lisansı da

söylemişlerdir. EY13 ve EY37 de YOY'un eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmasının gerekliliğini belirtmişlerdir.

Mentorluk uygulamasına katılacak kişinin alanda deneyimli birisi olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY4 “en az beş yıl öğretmenlik ve beş yıl da müdür yardımcılığı deneyimi olmalı” demiştir. EY13 YOY'un alanında en az on yıl deneyimi olması gerektiğini söylemiştir. EY28 ise YOY'un mevcut sistem içerisinde gelmesi gerektiğini söylemiştir. EY29 de YOY'un deneyimli olması gerektiğini söylemiştir. Katılımcılar, mentorluk uygulamasına tabi olacak kişinin alanına hâkim olması gerektiğini ve deneyimi olması gerektiğini belirtmişlerdir.

EY3 ve EY15 mentorluk uygulamasına katılacak YOY'un mevzuata hâkim olması gerektiğini söylemişlerdir. EY3 YOY'un mentorluk sürecine başlamadan önce mevzuat konusunda ve MEB teşkilatı konusunda bilgi alması gerektiğini belirtmiştir. EY15 de YOY'un mevzuata hâkim olması gerektiğini söylemiştir.

YOY'un öğretmen yeterliğine sahip olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY10 “eğitim fakültesi bitirmeli öğretmen sıfatında kurumda ders verecek kişinin dengi veya üstü olmalı” demiştir. EY28'de YOY'un öğrenim düzeyinin öğretmenlik için yeterli olması gerektiğini söylemiştir.

EY12 de mentorluk uygulamasına katılacak kişinin ekip çalışmasına uygun olması gerektiğini belirtmiştir. Mentorluk, mentor ve YOY'un bir takım halinde yürüteceği bir faaliyet olabilecektir, bu nedenle YOY takım çalışmasına uygun biri olmalıdır.

Katılımcılar YOY'ların mentorluk sürecinde kullanacakları öğrenme süreci için gerekli olan nitelikleri ve okul yönetimi alanında gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olabilecek nitelikleri ifade etmişlerdir. Katılımcılar YOY'un mentorluk

deneyiminden önce mesleki anlamda bir kaynaktan eğitim alması gerektiğini belirtmektedirler. YOY'un mesleki anlamda alacağı ön bilgiler mentorla daha etkin bir iletişim süreci geçirebilir ve daha verimli bir gelişim süreci yaşayabilir (Daresh & Playko, 1995, s. 4–8).

Ayrıca katılımcılar YOY'un iletişim becerisi olması, eleştiriye ve gelişime açık olması ve ekip çalışmasına uygun olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Mentorluğun yapısı itibarıyla sıralanan nitelikler mentorluk sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Mentor ile YOY sürekli iletişim halinde olacaklardır. Mentorlukta bilgi paylaşımına yönelik bir öğrenme ve gelişim süreci vardır ve bu sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için YOY'un iletişim becerisinin yüksek olması, eleştiriye açık olması gerekmektedir. Ayrıca YOY'un liderlik vasıflarının olması gerektiği ve karar verme yeteneğinin olması gerektiği de katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. YOY'un mentorluk sürecinde taklit eden değil kendi kararlarını en doğru veren kişi olması için eğitilmektedir. Bu nedenle karar verme yeteneği YOY'da bulunmalıdır. Katılımcılar Türkiye'de okul yöneticisi belirlemede bir ölçüt olan sınavında YOY'da olması gereken bir nitelik olduğunu belirtmişlerdir. Sınavdan belirli puan alan yönetici adaylarının belirli bir kuramsal eğitimden sonra mentorluk uygulamasına alınması uygulamaya olumlu katkı yapabilecektir.

4.2.3.2. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Türkiye'de Uygulanamama Nedenleri

Tablo 4.18'de katılımcılara göre Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirmede mentorluğun neden uygulanamayacağı yer almaktadır.

Tablo 4.18. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluğun Türkiye’de Uygulanamama Nedeni

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Politize olma ihtimali (OE8, EY21, EY35, EY9)	4	8
Altyapı yetersizlikleri (EY14, EY20, OE5, EY5)	4	8
Mentor olabilecek kişilerin azlığı (OE2, OE8)	2	4
YOY olmak istenmemesi (EY7, EY21)	2	4
Okul sayısının fazla olması (EY5)	1	2
Toplam	13	26

Tablo 4.18’e göre Türkiye’de mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin uygulanamamasına neden olarak katılımcıların dördü politize olunmasını, dördü yetersiz altyapıyı, ikisi yetersiz mentor olduğunu, ikisi YOY olunmak istenmemesi ve biri de okul sayısının fazlalığını göstermiştir.

Okul yöneticisi yetiştirmede kullanılacak mentorluk uygulamalarında mentorun veya YOY’un politize olacağıyla ilgili olarak; OE8 “mentor politize olabilir, mentorun objektif olarak belirleneceği konusunda şüphelerim var” demiştir. EY21 mentorun siyasi destek alabileceğini bunun da mesleki etkilerinin olacağını belirtmiştir. EY9 mentorluk sürecinde oluşabilecek ahbap çavuş ilişkisinin uygulamayı zora sokacağını belirtmiştir. EY35 “Mevcut sistemde siyasi güç atamaları yapılıyor. Yeterlilik aranmıyor o nedenle uygulanamaz veya beklenen sonucu getirmez” demiştir. Katılımcılar okul yöneticisi atama sürecinde veya mentorluk sürecinde siyasi fikirlerin uygulamayı etkileyeceğini ve sistemin çalışmasını olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Türkiye’de mentorluk sistemi için yeterli altyapının bulunmadığı ile ilgili olarak; EY14 belli bir altyapı oluşturulduktan sonra, yıllar sonra uygulanabilir demiştir. EY20 “altyapı olmadığı için uygulanmaz” demiştir. OE5 ise “sınavla atanıyorlar, bunun için hazırlık yapılmalı, sistem ve insanlar buna hazır değil” demiştir. EY5’de okul yöneticiliği kadrosunun yapısından dolayı mentorluğun uygulanamayacağını belirtmiştir. Okul yöneticisi kadrolarının geçici kadrolar olduğunu ve bu sebeple mentorluk uygulamalarının başarılı olmayacağını belirtmiştir. Katılımcılar Türkiye’deki okul yöneticiliğinin yapısı gereği ve okul yöneticisi yetiştirme sürecinin altyapısı gereği mentorluğun uygulanamayacağını belirtmişlerdir.

Yeterli mentor olmadığıyla ilgili olarak; OE2 “mevcut yöneticiler yeterli yöneticilik bilgisine sahip olmadıkları için danışmanlık yapma yeterlikleri yoktur” demiştir. OE8’de her YOY’un saygı duyacağı mentorların seçiminin zor olacağını belirtmiştir. Katılımcılar mentorluk yapması beklenecek kişilerin mentor olabilecek kapasitede olmadıklarını belirtmişlerdir.

Mentorluk sürecinde kimsenin YOY olmak istemeyeceğiyle ilgili olarak; EY7 “kimse YOY olmak istemez, çantacı denir, zihinler hazır değil, uygulanırsa çok iyi olur” demiştir. EY21 ise insanların başına buyruk fevri yaşamalarının YOY olmalarını zorlaştıracağını söylemiştir. Katılımcılar insanların YOY olmayı olumsuz bir durum olarak algılayabileceklerini ve YOY olmak istemeyeceklerini belirtmiştir. EY5 ise Türkiye’de mentorluk uygulamasının yapılamayacağını çünkü çok fazla okul olduğunu söylemiştir.

Katılımcıların mentorluk uygulamaları için gördükleri engellerin başında sistemin politize olma ihtimali ve altyapı yetersizlikleri gelmektedir. 14. Milli Eğitim Şurası kararlarında okul yöneticilerinin atanmalarında bazı durumlarda politik

unsurların gözetilebildiği belirtilmektedir (MEB, 1993). Katılımcıların belirttiği gibi uygulamanın politik bir baskı aracı olma ihtimali bulunmaktadır. Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmede kullanılmayan bir uygulama olduğu için altyapı yetersizlikleri bulunabilecektir. Fakat Türkiye’de mentorluk benzeri uygulamalar bulunmaktadır ve altyapı eksikleri kısa sürede giderilebilecektir.

Katılımcıların bazıları mentor olabilecek kişilerin az olduğunu belirtmişlerdir. Mentorların, mentorluk için eğitilmiş olması yapacakları aktivitelerin daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Daresh & Playko, 1990, s. 13). Mentorluk uygulamaları için de öncelikle mentorların seçilip yetiştirilmesi gerekecektir. Katılımcılar ayrıca YOY’ların mentorluk uygulamasına katılmak istemeyeceklerini belirtmişlerdir. Bakioglu ve diğerlerinin (2002) yaptığı çalışmaya göre YOY’lar sorunlarını çözmede %97 oranında çeşitli yönetici ve müfettişlere mentor olarak danışmaktadırlar ve %3 oranında değişik yayınlardan araştırmaktadırlar. Her ne kadar bazı YOY’lar mentorluk uygulamasına mesafeli yaklaşıyorlar da büyük çoğunluğunun şuan da bile deneyimli kişilerle fikir alışverişinde buldukları ilgili araştırmada görülmektedir.

4.3. MENTORLUKLA OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİNE KATILMA

Bu başlık altında katılımcıların mentorluk sürecine katılmayla ilgili görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.3.1. Yeni İşe Başlayan Bir Okul Yöneticisine Mentorluk Yapma

Tablo 4.19’da, göreve yeni başlayan bir okul yöneticisine mentorluk yapmak isteyip istememeye ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.19. YOY'a Mentorluk Yapma İsteği

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentorluk yapmayı isterim (EY1, EY2, EY4, EY5, EY6, EY7, EY8, EY9, EY10, OE1, EY11, EY12, EY13, EY14, EY15, EY16, EY17, EY18, EY20, EY21, EY22, EY24, EY25, EY27, OE5, EY28, EY29, EY30, EY32, EY33, EY36, EY37, EY38, EY39, EY40)	35	70
Mentorluk yapmayı istemem (EY3, OE2, OE3, OE4, EY23, EY26, OE6, OE7, OE8, OE9, OE10, EY34, EY35)	13	26
Toplam	48	96

Tablo 4.19'a göre katılımcıların otuz beşi göreve yeni başlayan okul yöneticisine mentorluk yapmayı isterken on üçü istememektedir. Katılımcılardan ikisi bu konu ile ilgili görüş belirtmemiştir.

Katılımcıların %70'den fazlası yeni göreve başlayan bir okul yöneticisine mentorluk yapmak isteyeceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların verdikleri olumlu cevaplar katılımcıların mentorluğa olumlu baktıklarını göstermektedir.

4.3.1.1. Mentorluk Yapma-Yapmama Nedeni

Katılımcıların mentorluk yapmak isteyip istememesinin nedeni sorulmuştur. Mentorluk yapmak isteyenlerin ve istemeyenlerin tercih nedenleri sorulmuştur. Katılımcıların cevapları iki ayrı tabloda temalara ayrılmıştır.

Katılımcılardan YOY'a mentorluk yapmak isteyeceğini söyleyenlere neden mentorluk yapmak isteyecekleri sorulmuştur.

Tablo 4.20. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluk Yapmayı İsteme Nedeni

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Deneyimlerimi paylaşmak için isterim (EY1, EY5, EY8, EY13, EY15, EY24, EY25, OE5, EY29, EY37, EY38, EY39)	12	24
Eğitim sistemine katkı sağlamak için isterim (EY11, EY2, EY14, EY15, EY16, OE1, EY20, EY22)	8	16
Yardımcı olmak için isterim(EY2, EY6, EY8, EY9, EY12, EY27, OE5)	7	14
Okul yöneticilerinin başlangıçta yaşadıkları sıkıntılar yaşanmasın diye isterim (EY4, EY10, EY33, EY38)	4	8
Mentor olarak kişisel gelişim sağlamak için isterim (EY7, EY6, EY21)	3	6
Toplam	34	68

Tablo 4.20’ye göre mentorluk yapmak isteme nedeni olarak, katılımcıların on ikisi deneyimleri paylaşma, sekizi eğitim sistemine katkı sağlama, yedisi yardımcı olma, dördü yaşanan sıkıntıları yaşamamasın diye ve üçü YOY’dan kazanım elde etme üzerinde durmuşlardır.

Deneyim paylaşmak için YOY’a mentorluk yapmak isteği ile ilgili olarak; EY1 “25 yıllık deneyimim var 4 bölgede yurdun her yerinde çalıştım bu deneyimimi aktarmak isterim” demiştir. EY5 ise “28 yıllık deneyimimden başkasının faydalanması ve başarılarımı birilerinin devam ettirmesi için” demiştir. EY8, EY15, EY29, EY24, OE5 ve EY37 deneyimlerini aktarmak istediklerini belirtmişlerdir. EY13 “deneyimi paylaşmak için” demiştir. EY25 da “deneyimim olduğu için” demiştir. EY38 da mentorluk yapmak istemesinin nedenlerinden birisi olarak “13 yıllık okul müdürlüğü

deneyimimi iyi kötü yanlarıyla paylaşmak” demiştir. EY39 ise “deneyimlerimi bilimsel verilere dayandırarak aktarma isterim” demiştir.

Eğitim sistemine katkı sağlamak için mentorluk yapılabileceğiyle ilgili olarak; EY11 “sistemde yer alan yönetici sisteme katkı sağlayacak nitelikte olmalı, bu sistemde yer alan her yöneticiye doğrudan katkı sağlayacak bu sistemde yer almak isterim” demiştir. EY2 ise “yöneticiye destek olmak ülkeye destek olmak demektir” demiştir. EY14 de yöneticinin yetişmesine katkıda bulunmak için mentorluk uygulamasında yer alabileceğini söylemiştir. EY15 ise okullarda oluşacak sorunların diğer kurumları da etkileyeceğini, sorunların oluşmaması için yöneticinin iyi yetişmesi gerektiğini söyleyerek böyle bir sistemin içerisinde yer almak isteyeceğini belirtmiştir. EY16 “topluma karşı ve kendi geleceğime olan sorumluluğumdan dolayı katkıda bulunmak için” diyerek yöneticinin yetiştirilmesinin önemini belirtmiştir. OE1 de kuramsal altyapısının ve yeterliliğinin olduğunu ve birikimini böyle bir sistemde kullanabileceğini belirtmiştir. EY20 “Eğitim sistemi için ülkemize katkısı olsun eğitim kalitesi artsın” demiştir. EY22 ise toplumun düzgün olabilmesi için bizim düzgün olmamız gerekir demiştir.

YOY’a yardımcı olmak için mentorluk yapabileceğiyle ilgili olarak; EY2, EY6, EY9, EY27 ve OE5 “yardımcı olmak isterim” demişlerdir. EY8 “insanların gelişimi için” mentorluk yapabileceğini belirtmiştir. EY12 ise “yeni atanan yöneticilerin bir rehberle yetiştiriciye çok ihtiyacı olduğu için” demiştir.

Kendi yaşadıkları sıkıntıların yeni yöneticiler tarafından yaşanmamasıyla ilgili olarak; EY4 “gittiği okulda benim yaşadığım sıkıntıları yaşamasin” demiştir. EY10 “ben yabancılık çektim o çekmesin” demiştir. EY33 ise “aynı hatalara düşmesin, zamanı iyi kullansın, personel ve öğrencileri heder etmeyelim” demiştir. EY38 da ilk

zamanlarda yaşadığı acemilik ve deneyimsizlikleri yaşamaması için mentorluk yapacağını belirtmiştir.

Mentorluk sürecinde kendilerini geliştirmek için yer alabilecekleriyle ilgili olarak; EY7 “yükümü paylaşırım, bilgilerinden faydalanırım, öğretirken öğreneceklerim olur” demiştir. EY6 ise “kendimi geliştirmek adına” demiştir. EY21 de mentorluk yapma nedeni olarak “belki aramızda fark olmayacak bunu görmek isterim, yeni birini tanımak için isterim” demiştir.

Katılımcıların mentorluk yapmak istemelerine gösterdikleri nedenler genellikle karşı tarafa fayda sağlama üzerinedir. Deneyimleri paylaşma isteği, eğitim sistemine katkı sağlama, yardımcı olma ve sıkıntı yaşamamasını istememe olarak sıralanan nedenler katılımcıların YOY’ların yaşayacağı muhtemel sorunlara çözüm oluşturabilmeyi önemsediklerini göstermektedir. Muhtemel mentorluk uygulamalarında katılımcıların bu görüşleri YOY’lar açısından olumlu olacaktır. Ayrıca katılımcıların bir kısmı kendilerini de geliştirmek için fırsat bulacaklarını ifade etmişlerdir. Mentorluk süresince mentor kendini de geliştirmekte ve yeni bilgilere ulaşabilmektedir (Carr, 1999, s. 11). Ayrıca katılımcılar yıllar içerisinde edindikleri bilgi ve deneyimlerin YOY tarafından kullanılmasından keyif alacak ve iş doyumunu yaşayacaklardır.

Tablo 4.21’de YOY’a mentorluk yapmak istemeyenlerin neden mentorluk yapmak istemediklerine ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.21’e göre okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk yapmayı istememe nedeniyle ilgili, katılımcıların altısı yöneticilik deneyimim hiç yok, ikisi yeterli deneyimim yok, ikisi mentor niteliklerim yok ve birisi bana benzemesini istemem demiştir.

Tablo 4.21. Okul Yöneticisi Yetiştirmede Mentorluk Yapmayı İstememe Nedeni

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Yöneticilik deneyimine sahip olmama (OE2, OE4, EY3, OE6, OE9, OE10)	6	12
Yeterli deneyime sahip olmama (EY23, EY26)	2	4
Mentor nitelikleri taşımama (OE7, EY35)	2	4
Mentora benzemesini istememe (OE3)	1	2
Toplam	11	22

YOY'a mentorluk yapmak istememe nedeni olarak yöneticilik deneyiminin olmamasıyla ilgili olarak; OE2 "O nitelikte görmüyorum, yöneticilik deneyimim yeterli değil, o güncel sorunları anlamak gerekli" demiştir. OE4 de "alanında kuramsal bilgiye sahip olmak uygulamaya hâkim olduğunu göstermez, yeterli deneyimim yok" demiştir. EY3 ve OE10 ise okul yöneticisi olmadığı için YOY'a mentorluk yapamayacağını söylemiştir. OE6 de uygulamadan gelmediği için mentorluk yapamayacağını belirtmiştir. OE9 ise "İsteyemem, okul yöneticisiyle entegre olarak olabilir, okul gerçeklerine uzağım, uygulamada yeterli bilgiye sahip değilim" demiştir.

YOY'a mentorluk yapmak istememe nedeni olarak yeterli deneyiminin olmadığını belirten EY23 "deneyimli değilim. Mentor en az 5 yıl deneyim olmalı" demiştir. EY26 ise "daha ileriki yıllarda hatalarımı azalttıktan sonra isterim" demiştir.

OE7 ve EY35 YOY'a mentorluk yapacak niteliklerinin olmadığını söylemişlerdir. OE7 "okul yöneticisine mentorluk yapacak niteliklerim yok" demiştir. EY35 ise "eğitimci değilim" demiştir. OE3 YOY'a mentorluk yapmak istememesinin

nedeni olarak “Bana benzemesini istemem kendi özgür yapısını oluşturmasını isterim, bu yolla özgünlük yok olur” demiştir.

Katılımcıların mentorluk yapmak istememelerinin nedeni genellikle kendilerini mentor niteliklerine sahip görmemeleridir. Katılımcılar mentorun deneyimli olması gerektiğine inanarak, eğer deneyimlerini yeterli bulmuyorlarsa mentorluk yapmayacaklarını ifade etmişlerdir.

4.3.1.2. Mentorluk Yapmak Durumunda Dikkat Edilecek Noktalar

Tablo 4.22’de YOY’a mentorluk yapmak isteyeceğini söyleyen katılımcıların, mentorluk yapmak durumunda kaldıklarında nelere dikkat edeceklerine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.22’ye göre mentorluk yapmak durumunda nelere dikkat edeceklerine ilişkin katılımcıların onu insan ilişkilerine, yedisi iyi bir model olmaya, yedisi idari konulara, beşi yeni yöneticinin mesleği tanınmasına, beşi yeni yöneticinin gelişimine, dördü YOY’u tanımaya, üçü yetki vererek göreve hazırlamaya, üçü iletişime, üçü yeni yöneticinin liderlik özelliklerinin gelişimine, ikisi raporlamaya ve ikisi de mentor olarak bireysel gelişimine dikkat edeceğini belirtmiştir.

Tablo 4.22. Mentorluk Yapılırken Dikkat Edilecek Noktalar

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
İnsan ilişkileri (EY4, EY5, EY8, EY9, EY16, EY15, EY17, OE5, EY28, EY32)	10	20
İyi bir model olma (EY11, EY5, EY14, EY24, EY31, EY32, EY37)	7	14
İdari konular (EY4, EY8, EY9, EY10, EY28, EY30, EY39)	7	14
YOY'un mesleğini tanınmasını sağlama (EY1, EY9, EY22, EY17, OE5)	5	10
YOY'un gelişimi (EY6, EY14, EY16, EY18, EY36)	5	10
YOY'u tanıma (EY12, EY20, EY21, EY29)	4	8
Yetki vererek göreve hazırlama (EY2, EY7, EY9)	3	6
İletişim (EY13, EY16, EY9)	3	6
YOY'un liderlik özelliklerindeki gelişim (EY10, EY30, EY28)	3	6
Raporlama (EY2, EY8)	2	4
Mentor olarak bireysel gelişim (EY17, EY12)	2	4
Toplam	51	102

Mentorluk uygulaması sırasında insan ilişkilerine dikkat etmeyle ilgili olarak; EY4, EY17, AMEM4 ve insan ilişkilerine dikkat edeceğini söylemiştir. EY5 dikkatli bir şekilde çalıştığını ve dikkat ederken de yanındakilere daha demokrat davrandığını belirtmiştir. EY8 ise “yönetici belli bir kitleyi temsil ettiği için insanları sevecek sayacak değer verecek” demiştir. EY9 da paydaşlarla iletişimi iyi kurmak gerektiğini anlatacağını belirtmiştir. EY16 “çevreyle irtibatlandırıp, çevre ilişkilerine katkı yaparım” demiştir. EY15 de YOY'un paylaşımcı, samimi ve ölçülü olmasına dikkat

edeceğini belirtmiştir. OE5 ise “yöneticilik farklıdır bunu veririm, yapılan işe, öğrenci ve öğretmenlere önem verilmeli, mevzuat uğruna insan feda edilmemeli, öğretmen, öğrenci ve vatandaş ile iletişim çok önemli” demiştir.

Mentorluk yapma durumunda iyi bir model olmaya çalışılacağıyla ilgili olarak; EY11 “iyi model olacak şekilde yönetsel davranışlarımı sergileyerek rol model olmak isterim” demiştir. EY5 yürüteceği yönetsel faaliyetleri daha görünür hale getireceğini belirtmiştir. EY14 deneyimlerinden bir şeyler vermeye çalışacağını söylemiştir. EY24 “olumlularla birlikte olumsuz çalışmaları da örnek verirdim” demiştir. EY31 “örnek olunması nedeniyle daha titiz davranmalı, vizyoner liderlik anlayışı sergilenmelidir” demiştir. EY32 ise “örnek olduğum bilinciyle hareket ederim” demiştir. EY37 de deneyimli yöneticilerin uygulamalarını örnek olarak göstereceğini belirtmiştir.

Mentorluk yapılması durumunda idari konulara dikkat edeceğiyle ilgili olarak; EY4 ve EY28 mevzuat uygulamalarına dikkat edeceğini belirtmiştir. EY8 ise mesaiye dikkat edeceğini belirtmiştir. EY9 da idareciliği anlatacağını söylemiştir. EY10 da “zamanlamasına yani mesaisine, kararlılığına ve kural koyup buna uymasına dikkat ederim” demiştir. EY30 de “yönetimle ilgili, yazışmalarla ilgili, liderlikle ilgili her hususta yönetimine destek çıkardım” demiştir. EY39 ise “mevzuat bilen değil uygulayabilecek müdür lazım yapacağı işi mevzuata uyduracak” demiştir.

YOY’un mesleğini tanımasına dikkat edecekleriyle ilgili olarak; EY1 YOY’un mesleğini sevip sayması gerektiğini belirtmiştir. EY9 mesleğini sevmesi konusuna ilgi çekerim demiştir. EY22 ise “mesleğini ve çocukları sevmesi konusuna dikkat ederim” demiştir. EY17 de işin önemi ve gerekliliği üzerine duracağını belirtmiştir. OE5 ise yöneticiliğin farklı olduğunu anlatacağını belirtmiştir.

Mentorluk yapmaları durumunda YOY'un gelişimine dikkat edecekleriyle ilgili olarak; EY6 "bir şeyler kazandırmaya çalışırım" demiştir. EY14 ise "deneyimlerimden bir şeyler veririm" demiştir. EY16 "uygulama ve kuram arasındaki çelişkileri gidermeye çalışırım ve vizyon oluşturacak beceriye sahip olmasını sağlarım" demiştir. EY18 de eğitim, öğretim ve yönetimin aksayan ve geliştirilecek alanlarına dikkat edeceğini belirtmiştir. EY36 de "YOY'un bireysel özelliklerinin gelişmesini olumsuz etkileyecek tutum ve davranışlardan uzak dururum" demiştir.

YOY'u tanımaya dikkat edilmesiyle ilgili olarak; EY12 "YOY'un SWOT analizini yaparım, mevcut durumu fotoğraflayıp buna göre yol haritası hazırlarım" demiştir. EY20 de "karşıdakinin yapmak isteyip istemediğini araştırırım" demiştir. EY21 ise karşı tarafın isteklerin dikkat edeceğini söylemiştir. EY29 de "Geldiği çevreye bakarım YOY'un tanımak için, seviye tespiti yaparım, algı düzeyine bakarım, ihtiyaç analizine önem veririm" demiştir.

YOY'a yetki vererek göreve hazırlamaya dikkat edileceğiyle ilgili olarak; EY2 "İlk bir ay izletirim, sonraki bir ay rapor yazar, sen olsaydın ne yapardın hangisi devam ettirip hangisini bırakırdın diye sorardım, raporu değerlendirip isteklerinin uygulamasını yapar, son bir ayda yönetimi ona bırakıp ben ona bir rapor yazardım" demiştir. EY7 ve EY9 da YOY'a yetki ve sorumluluk vereceklerini belirtmişlerdir.

Mentorluk yapılması durumunda iletişime dikkat edeceğiyle ilgili olarak; EY13 "iletişime dikkat ederim" demiştir. EY16 ise yeni yöneticinin iletişim yönünü güçlendirmeye dikkat edeceğini söylemiştir. EY9 da paydaşlarla iletişimini arttırmaya çalışacağını belirtmiştir.

Yeni yöneticinin liderlik özelliklerinin gelişimine dikkat edileceğiyle ilgili olarak; EY10 YOY'un yeniliğe açık olmasına dikkat edeceğini belirtmiştir. EY30 de

liderlikle ilgili her hususta yönetime destek olmaya dikkat edeceğini söylemiştir. EY28 ise takım çalışması, motivasyon ve insan ilişkileri konusunda dikkatli olacağını belirtmiştir.

EY2 ve EY8 mentorluk sürecinde raporlamaya dikkat edeceklerini belirtmişlerdir. EY2 yeni yöneticiye süreci izleteceğini ve rapor yazmasını isteyeceğini, daha sonra raporu uygulamaya koyacağını ve son olarak da yeni yöneticiye sorumluluk verip ona rapor yazacağını söylemiştir. EY8 de raporlama ve değerlendirmeye dikkat edeceğini belirtmiştir.

EY17 ve EY12 mentor olarak bireysel gelişimlerine dikkat edeceklerini söylemişlerdir. EY17 “mentorluk konusunda bir eğitim almamıza dikkat ederdim” demiştir. EY12 de “kendim buna yetkin miyim diye sorarım, aranan, olması gereken kişisel ve mesleki özelliklerle donanım bende mevcut mu sorarım” demiştir.

Katılımcılar mentorluk yapmaları durumunda dikkat edecekleri noktaları sıralarken YOY’un sorun yaşayabileceği alanlarda yardımcı olmaya ve YOY’a yaklaşırken nasıl davranabileceklerine değinmişlerdir. YOY’lar idari konularda, çevreyle ve kurum içerisinde iletişim konusunda, teknik işler konusunda mentora ihtiyaç duymaktadırlar (Bakioğlu vd., 2002, s. 125). Katılımcılar YOY’un sorun yaşayacağı alanlarda sağlayacakları desteği ifade etmişlerdir. Ayrıca mentor YOY’un eğitim sürecinde olduğunu bilmeli ve YOY’un bireysel gelişimine destek olurken onunla iletişimi iyi olmalı ve iyi bir model olmalıdır (Daresh, 2001, s. 40). Katılımcılar da mentorluk yapmaları durumunda YOY’un gelişimine destek olmaya, onunla iletişim kurmaya ve ona model olmaya çalışacaklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar YOY’u tanımaya çalışacaklarını belirtmişlerdir. Mentorun tanıdığı okul yöneticisinin ihtiyaçlarına yönelik çalışma yapması çok daha etkili olacaktır. Katılımcılar YOY’un

liderlik özelliklerinin gelişimine ve yetki alarak göreve hazırlanmasına dikkat edeceklerini ifade etmişlerdir. YOY'lar okullarının liderleri olacaklardır. Mentorluk aşamasında göreve hazırlanmaları ve liderlik özelliklerini kazanmaları mesleki yaşamları için çok önemlidir.

4.3.2. Mentorluk Yapma

Tablo 4.23'de, yeni göreve başlayan bir okul yöneticisine kim veya kimlerin mentorluk yapabileceğine ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.23. Mentorluk Yapabilecek Kişi/Kişiler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Okul yöneticisi (EY1, EY2, EY3, EY4, EY5, EY7, EY9, EY10, OE1, OE2, EY11, EY12, EY13, EY14, EY15, EY16, EY19, EY24, EY26, EY27, OE5, OE7, OE8, OE9, OE10, EY32, EY36, EY37, EY38, EY40, EY33, EY22, EY25)	33	66
Eğitim müfettişi (EY4, EY8, OE4, EY16, EY36)	5	10
MEB-MEM yöneticileri (OE6, OE8, OE10, EY36)	4	8
Uzmanlar (OE2, OE4, EY38, EY21)	4	8
Eğitim yöneticileri (EY6, EY34, EY38)	3	6
Toplam	49	98

Tablo 4.23'e göre kimlerin mentorluk yapabileceği sorulduğunda katılımcıların otuz üçü okul yöneticilerinin, beşi eğitim müfettişlerinin, dördü MEB veya MEM yöneticilerinin, dördü uzmanların ve üçü eğitim yöneticilerinin mentorluk yapabileceğini belirtmişlerdir.

Bazı katılımcılar YOY'a mentorluk yapabilecek kişinin yine bir okul yöneticisi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Mentorluk yapacak okul yöneticisi için ise bazı şartlar belirtilmiştir. EY1 "illerden seçilen okul müdürleri yeniliklerden haberdar edilerek kullanılabilir" demiştir. EY2 mentorların meslek hayatında öne çıkan okul yöneticilerinden seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. EY3 mentorun okul müdürü veya müdür yardımcısının olması gerektiğini söylemiştir. EY4, EY10 ve EY27 mentorluk yapacak kişinin okul yöneticisi olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY5 "kendi alanında başarıları kamuoyuna yansımış, başarılarını yansıtabilme paylaşabilme yeteneği ve özelliği olan okul yöneticileri mentor olabilir" demiştir. EY7, EY9, EY14, EY19, EY24, OE5, OE7, EY36 ve EY37 deneyimli okul müdürlerinin mentorluk yapması gerektiğini belirtmişlerdir. OE1 mentorluğu kimin yapabileceğine ilişkin olarak "sistemde etkili kabul edilen okul müdürleri" demiştir. OE2 "iyi yetişmiş deneyimli bir takım hırslarından kurtulmuş okul yöneticileri" şeklinde cevap vermiştir. EY11 "aynı düzeydeki bir okul yöneticisi olmalı, atanacağı okulun bulunacağı çevreye denk bir kurum müdürü" demiştir. OE10 "aynı okul türünde çalışan deneyimli okul yöneticisi" demiştir. EY12 "Yönetici olarak mesleğinde bir şeyler başarmış yönetici" demiştir. EY13 "projeleri olan, kendini kanıtlamış, deneyimli okul yöneticisi" demiştir. EY15 ise mentorluk yapacak kişinin mentorluk sürecinde eğitim görmüş, YOY'luk yapmış, alt yöneticiliklerde bulunmuş bir yönetici olması gerektiğini belirtmiştir.

EY16 ve EY38 alanında başarılı okul müdürleri mentorluk yapabilir demişlerdir. EY26 "belirli bir süre okul müdürlüğü yapmış eğitim alanında bilgi sahibi olan kimseler" demiştir. OE8 "bakanlığın yetkilendirdiği daha deneyimli okul yöneticileri mentorluk yapabilir" demiştir. OE9 daha ayrıntılı bir mentor belirterek "başarılı, bilgili, görgülü, deneyimli mevzuat bilen okul müdürleri eşliğinde alanın akademisyenleri. Bir

gün akademisyenle çalışılır bir gün müdürle çalışılır” demiştir. EY32 ve EY40 mentorluk yapacak kişinin “okul yöneticisi” olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY33 mentorun YOY ile aynı meslekte olması gerektiğini belirtmiştir. EY22 mentorun YOY ile aynı görevde olması gerektiğini belirtmiştir. EY25 eğitim liderlik vasfı olan okul yöneticilerinin mentorluk yapabileceğini söylemiştir.

YOY’a eğitim müfettişlerinin mentorluk yapabileceğiyle ilgili olarak; EY4 ve EY36 mentorluk yapabileceklerden birisinin de müfettişler olduğunu söylemişlerdir. EY8 her türlü okulu görebilen müfettişlerin mentorluk yapabileceklerini belirtmiştir. OE4 okul müdürlüğü yapmış müfettişlerin mentorluk yapabileceklerini söylemiştir. EY16 okullardaki yöneticilerin zayıf ve güçlü yanlarını gören ve bilenlerin müfettişler olduğunu ve müfettişlerin mentorluk yapabileceklerini belirtmiştir.

MEB ve MEM’lerde görevli yöneticilerin mentorluk yapabilecekleriyle ilgili olarak; OE6 eğitim yönetiminin farklı kademelerinde yöneticilik yapmış yönetim konusunda deneyimli kişilerin mentorluk yapabileceğini belirtmiştir. OE8 mentorluk yapabilecekler için “objektif sınavlarla seçilmiş uzman bakanlık personeli” demiştir. OE10 “il ve ilçe MEM’dekiler” demiştir. EY36 ise şube müdürlerinin mentorluk yapabileceklerini belirtmiştir.

YOY’a uzmanların mentorluk yapabileceğiyle ilgili olarak; OE2 eğitim yönetimi uzmanlarının mentorluk yapabileceklerini belirtmiştir. OE4 de belirli bir süre okul yöneticiliği yapmış uzmanların mentorluk yapabileceklerini söylemektedir. EY38 ise kişisel gelişim uzmanlarının mentorluk yapmaları gerektiğini belirtmiştir. EY21 de konuyu her yönüyle (veli, öğretmen, öğrenci, mevzuat) bilen birisinin mentorluk yapması gerektiğini söylemiştir.

YOY'a eğitim yöneticilerinin mentorluk yapabileceğiyle ilgili olarak; EY6 ve EY34, YOY'a "eğitim yöneticisi" mentorluk yapsın demiştir. EY38 ise MEB'in ilgili birimlerinden eğitim yöneticilerinin mentorluk yapabileceklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların yaklaşık %70'i YOY'a mentorluğu yine bir okul yöneticisinin yapabileceğini ifade etmişlerdir. Bakioğlu ve diğerlerine (2002, s. 125) göre okul yöneticileri çözemedikleri sorunlarda deneyimli okul yöneticilerine mentor olarak yaklaşmaktadırlar. Ayrıca katılımcılar eğitim müfettişlerinin, MEB-MEM yöneticilerinin, uzmanların veya eğitim yöneticilerinin mentorluk yapabileceklerini belirtmişlerdir. Mentor olacak kişinin nitelikleri mentorluk uygulamasının verimliliği için önemlidir (Carr, 1999, s. 12). Mentorluğun gerçekleşmesi için mentorluk yapacak kişinin alanda deneyimli ve bilgi olması da gerekecektir. Katılımcıların cevapları ve Bakioğlu ve diğerlerinin çalışması okul yöneticilerinin mentorluk için okul yöneticilerine daha sıcak baktıklarını göstermektedir.

4.3.2.1. Mentorun Özellikleri

Tablo 4.24'de YOY'a mentorluk yapacak mentorun hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.24'e göre mentorun sahip olması gereken niteliklerle ilgili olarak, katılımcıların yirmi sekizi iyi eğitilmiş olmalı, yirmi beşi deneyimli olmalı, on dördü yaş uygun olmalı, dokuzu iletişimi güçlü olmalı, sekizi mesleki bilgisi olmalı, altısı cinsiyeti YOY ile aynı olmalı, beşi gelişime açık olmalı, dördü liderlik özellikleri bulunmalı, üçü olumlu kişilik özellikleri bulunmalı, üçü bilgiyi paylaşabilmeli, ikisi özgün uygulamaları bulunmalı, ikisi kuramla uygulamayı birleştirebilmeli ve üçü de diğer özellikleri bulunmalı demiştir.

Tablo 4.24. Mentorun Sahip Olması Gereken Nitelikler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
İyi eğitilmiş olma (EY2, EY4, EY10, EY11, EY12, EY13, EY15, EY16, EY17, EY18, EY19, EY23, EY25, EY26, EY28, EY29, EY30, EY31, EY34, EY35, EY39, OE1, OE2, OE5, OE7, OE8, OE9, OE10)	28	56
Deneyim (EY2, EY3, EY5, EY7, EY9, EY14, EY15, OE2, OE4, EY13, EY20, EY22, EY23, EY24, EY27, OE5, OE6, OE7, OE9, EY29, EY32, EY36, EY37, EY39, EY40)	25	50
Yaşı uygun olma (EY3, EY5, EY9, EY11, EY12, EY15, EY19, OE2, OE4, EY28, EY29, OE8, EY26, EY21)	14	28
İletişimi güçlü olma (EY3, EY6, EY12, EY17, OE5, OE9, EY30, EY32, EY33)	9	18
Mesleki bilgi (EY3, EY7, EY8, EY9, EY19, EY26, EY31, EY40)	8	16
YOY ile aynı cinsiyette olma (OE4, EY12, EY15, EY21, OE7, OE8)	6	12
Gelişime açık olma (EY3, EY6, EY20, OE9, OE10)	5	10
Lider özellikleri taşıma (EY12, OE9, OE10, EY30)	4	8
Olumlu kişilik özelliklerine sahip olma (EY5, EY6, OE6)	3	6
Bilgiyi paylaşma (EY30, EY33, OE6)	3	6
Özgün uygulamaları olma (EY4, EY17)	2	4
Kuramla uygulamayı birleştirebilme (OE4, EY11)	2	4
Diğer (EY22, EY33, OE5, OE2)	4	8
Toplam	113	226

Mentorun iyi eğitilmiş olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY10 ve EY13 mentorun eğitiminin YOY'un eğitimine en azından denk veya üstün olması gerektiğini belirtmiştir. EY12 ve EY29 de "mentorun eğitim düzeyi YOY'dan yüksek olmalı" demiştir. EY17 mentorun gerekli eğitimi almış olması gerektiğini söylemiştir. EY18

mentorun alanda eğitim almış olması gerektiğini söylemiştir. OE2 ise mentorun danışmanlık konusunda eğitim alması gerektiğini söylemiştir. EY25, OE8, EY30 ve EY39 mentorun eğitim düzeyi yüksek olmalı demiştir. EY26 ise mentorun eğitim alanında bilgi sahibi olması gerektiğini söylemiştir. OE10 ise mentorun “eğitim düzeyi önemli ileri veya iyi eğitim almış olmalı” demiştir. EY35 da mentorun eğitim yönetimi eğitimi almış olması gerektiğini söylemiştir.

Mentorun yüksek lisans yapmış olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY2, OE9, EY28 ve EY31 yüksek lisans olmalı demiştir. EY4 de mentorun doktorası veya yüksek lisansı olması gerektiğini belirtmiştir. OE1 ise mentorun en az alanında yapılmış bir yüksek lisans derecesine sahip olması gerektiğini söylemiştir. EY11 de mentorun en azından alanında yüksek öğrenim görmesi gerektiğini söylemiştir. EY15 ve OE7 de mentorun eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olması gerektiğini söylemiştir. EY16 ise eğitim yönetimi alanında lisans veya yüksek lisans eğitimi alınması gerektiğini belirtmiştir. EY19 mentorun eğitim yönetimi alanında akademik eğitim almış olması gerektiğini söylemiştir. EY23 ise “yüksek lisans veya doktora tercih sebebi olmalı” demiştir. OE5 de “tercihen eğitim yönetimi yüksek lisansı veya doktorası olmalı” demiştir. EY34 ise mentorun akademik kariyeri olması gerektiğini söylemiştir. EY35 da mentorun uzman olması gerektiğini yüksek lisans veya doktorası olması gerektiğini belirtmiştir.

Mentorluk yapacak kişinin deneyimli olması gerekliliğiyle ilgili olarak; EY2 mentorun beş yıl okul müdürlüğü deneyimi olması gerektiğini söylemiştir. EY3, EY7, EY22, EY24 ve EY40 mentor deneyimli olmalı demiştir. EY5 ve EY29 ise mentorun kıdemli olması gerektiğini söylemiştir. EY9 da “meslekte belli bir kıdeme ulaşmış” birinin mentorluk yapması gerektiğini belirtmiştir. EY13 ve EY14 de mentorun

özelliklerinden birisi olarak “en az on yıl deneyim” demiştir. EY15, EY27, OE5 ve EY37 ise beş yıllık bir deneyimi olması gerektiğini söylemiştir. OE2 ve EY32 de on beş yıllık bir deneyimin olması gerektiğini belirtmiştir. OE4 ise “yaştan ziyade kıdem önemli” diyerek deneyimin önemli olduğunu belirtmiştir. EY20, OE6 ve OE9 mentorun konuda deneyim sahibi olması gerektiğini söylemiştir. EY23, EY36 ve EY39 mentorun deneyimli birisi olması gerektiğini söylemiştir. OE7 ise mentorun aynı sınıftaki bir okulda on yıl deneyimli olması gerektiğini belirtmiştir.

Mentorun yaşının uygun olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY3 ve EY21 mentorun çok yaşlı olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. OE4 ve EY26 ise mentorun çok yaşlı ve çok genç olmaması gerektiğini söylemişlerdir. EY5, EY11 mentorun yaş olgunluğunun olması gerektiğini söylemiştir. EY9 da mentorun yaşının biraz büyük olması gerektiğini belirtmiştir. EY12 de mentorun YOY’dan genç olmaması gerektiğini belirtmiştir. EY15, OE2 ve EY29 mentorun YOY’dan yaşça büyük olması gerektiğini söylemişlerdir. EY19 ise mentorun kırk elli yaşlarında olması gerektiğini söylemiştir. EY28 de mentorun otuz beş kırk beş yaşlarında olması gerektiğini söylemişlerdir. OE8 de genç mentorun daha yaşlı olan YOY ile çalışmasının sorun olabileceğini belirtmiştir.

Mentorun iletişiminin güçlü olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY3 mentorun sevilen birisi olması gerektiğini söylemiştir. EY6 ise mentorun sosyal alanda aktif birisi olması gerektiğini söylemiştir. EY12 mentorun iletişim becerisine sahip birisi olması gerektiğine değinmiştir. EY17 “bilginin yanında insan ilişkileri yaklaşımları olmalı” demiştir. OE5 mentorun çevrede iyi tanınan birisi olması gerektiğini söylemiştir. OE9 mentorun iletişiminin iyi olması gerektiğini ve çevreyi iyi tanıması gerektiğini belirtmiştir. EY30 ve EY32 mentorun insan ilişkilerinin iyi olması gerektiğini söylemiştir. EY33 mentorun iletişime açık birisi olması gerektiğini söylemiştir.

Mentorun mesleki bilgisinin olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY3 mentorun işe vakıf birisi olması gerektiğini söylemiştir. EY7 mentorun “okulun gidişatını bilen, sorunları bilen” birisi olması gerektiğini söylemiştir. EY8 mentorun alana hâkim olması gerektiğini söylemiştir. EY9 mentorun idarecilikte kendini kanıtlamış olması gerektiğini belirtmiştir. EY19 mentorun yöneticilikte üst düzey becerilere sahip olması gerektiğini ve yöneticilik görevini halen icra ediyor olması gerektiğini söylemiştir. EY26 mentorun okul yöneticiliği yapıyor olması gerektiğini söylemiştir. EY31 “mentor alanında yeterli donanıma sahip olmalı” demiştir. EY40 mentorun aynı tür okulda çalışan alanla ilgili bilgisi olan birisi olması gerektiğini söylemiştir.

Mentorun cinsiyetinin YOY ile aynı olması gerektiğiyle ilgili olarak; OE4 “Toplumsal yapı nedeniyle cinsiyet etkisi olacaktır, YOY’un mentoru dikkate alması açısından” demiştir. EY12 mentorun erkek olmasının tercih edilebileceğini belirtmiştir. EY15 “cinsiyet bazı durumlarda önemli olabilir, mentor ve YOY’un kültür farkı ve yetişme tarzı önemli” demiştir. EY21 “bazen küçük nüanslarda cinsiyet etki edebilir” demiştir. OE7 “çok aykırı örneklerde cinsiyet fark yaratabilir” demiştir. OE8 “Cinsiyet etkilidir, kadın mentorlar toplum geleneksel olduğu için olmayabilir, kadına karşı ayrımcılığa dönüşebilir” demiştir.

Mentorun gelişime açık birisi olması gerektiğiyle ilgili olarak; EY3 mentorun yeniliklere açık olması gerektiğini belirtmiştir. EY6 “kendini güncelleyen” birisi olması gerektiğini söylemiştir. EY20 mentorun kendini yenileyen birisi olması gerektiğini söylemiştir. OE9 “mentor güncel bilgileri takip etmeli” demiştir. OE10 mentorun geçmişe değil geleceğe bakan amaç saptayabilen birisi olması gerektiğini belirtmiştir.

Mentorun lider özelliklerinin bulunması gerekliliğiyle ilgili olarak; EY12 mentor için “lider özelliği olan” birisi olmalı demiştir. OE9 mentorun öğretim liderliği olan

birisi olmalı demiştir. OE10 mentorun vizyon sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. EY30 mentorun lider özellikleri olan biri olmalı demiştir.

Mentorun olumlu kişilik özellikleri olmasıyla ilgili olarak; EY5 mentorun kaprislerini yenmiş olması gerektiğini belirtmiştir. EY6 da mentorun “ahlaklı, güvenilir, mesleğini seven, cesur” olması gerektiğini söylemiştir. OE6 mentorun “sabırlı, destekleyici, yumuşak huylu” birisi olması gerektiğini söylemiştir.

Mentorun bilgiyi paylaşabilen birisi olması gerekliliğiyle ilgili olarak; EY30 mentorun öğretmekten kaçınmayan birisi olması gerektiğini belirtmişlerdir. EY33 mentorun “deneyimlerini paylaşan, liyakat ve kabiliyetiyle göreve gelen” birisi olması gerektiğini belirtmiştir. OE6 mentorun destekleyici biri olması gerektiğini söylemiştir.

Mentorun özgün uygulamaları olan birisi olması gerekliliğiyle ilgili olarak; EY4 “özgün eğitim uygulamaları olmalı” demiştir. EY17 mentorun örnek model olma özelliklerinin bulunması gerektiğini belirtmiştir.

OE4 ve EY11 ise mentorun kuramla uygulamayı birleştirebilen birisi olması gerektiğini belirtmiştir. OE4 mentorun özellikleri için “yönetimle kuramsal boyutu birleştirebilen kişiler” demiştir. EY11 ise mentorun kuramla uygulamayı bir arada bilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Mentorun sahip olması gereken diğer özelliklerle ilgili olarak; EY22 mentorun YOY ile aynı aşamalardan geçmiş olması gerektiğini belirtmiştir. EY33 ise mentorun dirayetli ve liyakatle göreve gelmiş birisi olması gerektiğini belirtmiştir. OE5 de mentorun olumsuz sicili olmaması gerektiğini belirtmiştir. OE2 ise mentorun ve YOY’un cinsiyetlerinin aynı olması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcılar mentorun sahip olması gereken niteliklerin en başında deneyimli olmayı ifade etmişlerdir. Mentorluğun etkin bir şekilde yürütülebilmesi için mentorun

deneyimli olması gerekmektedir (Daresh, 2001, s. 37). Katılımcılar mentorun yüksek lisans yapmış olması ve iyi eğitilmiş olması gerektiğini belirtmişlerdir. Mentorların alanda bilgi ve birikiminin olması gerekmektedir (Daresh, 2001, s. 38). Bilgi ve birikimin oluşması için de mentorun iyi eğitim almış olması gerekmektedir. Yüksek lisans yapmak da eğitimi sağlamanın yollarından birisidir. Katılımcılar mentorun mesleki bilgisinin de olması gerektiğini belirtmişlerdir. Deneyim ve eğitimi iyi olan mentorun mesleki bilgisi de iyi olacaktır. Mentorların çalıştıkları kişiyle denk görevlerde bulunması gerekmektedir (Heller & Sindelar, 1991, s. 12). Fakat bazı mentorluk uygulamalarında özel durumlar için seçilen mentorlar mesleki bilgi taşımayabilmektedir. Örneğin sadece iletişimi güçlendirmek için yararlanılan bir mentor iletişim uzmanı olabilmektedir (Villani, 2006). Ayrıca katılımcılar mentorun iletişim becerilerinin güçlü olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Daresh (2001)'e göre mentorun yazılı ve sözlü iletişimi güçlü olmalıdır. Mentorluk sürecinde mentorun ve YOY'un süreci etkin bir şekilde değerlendirebilmeleri için iletişimlerinin güçlü olması gerekmektedir.

Katılımcıların bir kısmı YOY ile mentorun cinsiyetinin aynı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Fakat YOY ile mentorun cinsiyetinin farklı olması gerektiğini ifade eden katılımcılarda bulunmaktadır. Türkiye'deki kadın okul yönetici sayısı ve mentor olabilecek kadın yönetici sayısı az olduğu için cinsiyet farklılıklarını eşleştirmeye yansıtma zor olacaktır. Katılımcılar mentorun gelişime açık olması gerektiğini belirtmişlerdir. Mentorlar YOY'a gelişim konusunda rol model olmalıdırlar (Daresh, 2001, s. 38). Mentor kendini geliştirmeye özen göstermelidir. Katılımcılar mentorun lider özelliklere ve olumlu kişilik özelliklerine de sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. YOY'un yetişmesinde katkı sağlayacak mentorun lider adayları olan okul

yöneticisine örnek olması gerekmektedir. Ayrıca katılımcılar mentorun bilgiyi paylaşabilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Mentorların YOY'ların gelişimi için zaman ve enerji harcamaya gönüllü olması gerekmektedir (Daresh, 2001, s. 39). Ancak bu şekilde YOY'un gelişimine katkı sağlayabileceklerdir. Katılımcılar ayrıca mentorun özgün uygulamalarının olması gerektiğini ve kuramla uygulamayı birleştirebilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Mentorun işinde iyi olması YOY'un gelişimini olumlu etkileyecektir. (Heller & Sindelar, 1991, s. 12).

4.3.3. Mentorluğu İsteme Durumu

Tablo 4.25'de eğitim yöneticilerinin göreve ilk başladıklarında mentorları olmasını isteyip istemediklerine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.25. Yöneticilik Görevine Başladığında Mentorluk Yapılmasını İsteme

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mentorluk yapılmasını isterdim (EY1, EY2, EY3, EY4, EY6, EY7, EY8, EY10, EY11, EY12, EY13, EY15, EY17, EY18, EY20, EY23, EY24, EY25, EY26, EY28, EY31, EY32, EY34, EY35, EY36, EY37, EY38, EY39, EY40)	29	58
Mentorluk yapılmasını istemezdim (EY5, EY9, EY14, EY33)	4	8
Toplam	33	66

Tablo 4.25'e göre yeni göreve başladığında mentorluğunu isteyen yirmi dokuz katılımcı varken, dört katılımcı mentorluğunu istemeyeceğini ifade etmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticilik görevine yeni başladıklarında mentorlarının olmasını isteyeceklerini söylemişlerdir. EY6 ve EY11 "çok isterdim" demiştir. EY23 "kesinlikle isterdim" demiştir. Katılımcılardan dördü yöneticiliğe yeni

başladıklarında mentorlarının olmasını istemeyeceklerini belirtmişlerdir. EY5, EY9 ve EY14 “hayır” cevabını vermişlerdir. EY33 de “hayır, ihtiyaç hissetmedim” demiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu işe başladıklarında mentorları olmasını istemişlerdir. Göreve yeni başladıklarında informel mentorluk uygulaması yaşadıklarını söyleyen katılımcılarda bulunmaktadır. İformel mentorlukla çok şey öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Bakioğlu ve diğerlerine (2002) göre göreve başlayan okul yöneticileri karşılaştıkları sorunların çözümünde mentor olarak daha deneyimli okul yöneticilerine başvurumaktadırlar.

4.3.3.1. Mentordan Destek Alınacak Alanlar

Tablo 4.26’da yöneticiliğe yeni başladığımda mentorum olmasını isterdim diyen eğitim yöneticilerinin hangi alanda destek almak isteyeceklerine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.26. Mentorluk Yapılması Durumunda Destek Alınacak Konular

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
İdari konular (EY2, EY4, EY6, EY8, EY10, EY20, EY22, EY25, EY28, EY36, EY37, EY38)	12	24
İnsan ilişkileri (EY1, EY3, EY6, EY7, EY12, EY17, EY20, EY28, EY31, EY38, EY39)	11	22
Yönetim süreçleri (EY13, EY11, EY6, EY16, EY17, EY20, EY24, EY31, EY39)	9	18
Eğitim öğretim süreçleri (EY2, EY3, EY4, EY6, EY12)	5	10
Tüm alanlar (EY11, EY15, EY21, EY27, EY32)	5	10
Uygulama alanı (EY37, EY40, EY16, EY11)	4	8
Liderlik (EY12, EY38)	2	4
Toplam	48	96

Tablo 4.26'ya göre hangi alanda destek almak isteyecekleri sorulduğunda katılımcıların on ikisi idari konularda, on biri insan ilişkilerinde, dokuzu yönetim süreçlerinde, beşi eğitim öğretim süreçlerinde, beşi her alanda, dördü uygulama alanında ve ikisi de liderlik alanında destek almak isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiliğe başlandığında mentordan idari konularda alınacak destekle ilgili olarak; EY2 “idari sistemin kurulması ve mevzuat alanında destek almak isterdim” demiştir. EY4 ise okul aile birliği, bordrolar, koruma derneği ve spor kolu gibi mali konularda destek almak isteyeceğini belirtmiştir. EY6 da maddi kaynakların kullanımı ve geliştirilmesiyle ilgili destek alacağını söylemiştir. EY8 ise mentor olsaydı destek alacağı konuları “ek ders nasıl olmalı, resmi yazılar, program yaparken nelere dikkat edilmeli, dosya sistemi, evrak işleri” olarak sıralamıştır. EY10, EY28 ve EY37 kurallar ve mevzuat hakkında destek almak isterdim demiştir. EY20 ve EY38 “resmi yazışmalar hakkında destek almak isterdim” demiştir. EY22 ise destek almak isteyeceğin konular sorulduğunda “görev ile ilgili mevzuat uygulama ve yazışma kuralları” demiştir. EY25 da mali konularda destek alacağını belirtmiştir. EY36 “Türkiye'de bürokrasi ağırlıklı bir yönetim sistemi olduğundan özellikle bürokrasi kurallarının öğreniminde destek olmayı isterdim” demiştir.

İnsan ilişkileri konusunda mentordan alınacak destekle ilgili olarak; EY1 “nasıl davranacağım, öğretmene üslubum nasıl olmalı, olumsuz bir olaya nasıl yaklaşmalı, memuruma veya öğretmene sorunda ne yapacağım yöneticiliğimde 3 yılda sorun yaşadım” demiştir. EY3, EY6 ve EY17 çevre ilişkileri konusunda destek almak isterdim demiştir. EY7 de insan ilişkileri konusunda destek almak isterdim demiştir. EY12 ise halkla ilişkiler konusunda destek almak isterdim demiştir. EY20 öğretmen öğrencilerle

oluşturacağı ilişkilerde destek almak isterdim demiştir. EY28 de öğretmen ve veli ile ilişkilerde destek almak isterdim demiştir. EY31 “etkili iletişim ve takım çalışması konularında destek almak isterdim” demiştir. EY38 ikili ilişkiler konusunda destek almak isteyeceğini söylemiştir. EY39 da velilerle, öğrencilerle ve öğretmenlerle iletişim kurmada destek almak isterdim demiştir.

Yönetim görevine başladıklarında yönetim süreçlerinde destek almak isteyecekleriyle ilgili olarak; EY11 ve EY13 yönetim alanında örnek uygulamaları görmek isteyeceğini belirtmiştir. EY6 da okul yönetiminin incelikleri konusunda destek almak isteyeceğini belirtmiştir. EY16 “yönetim sürecinde daha mantıklı kararlar almak için duygusallığın giderilmesi ve idealistlik adına alınabilecek yanlış kararların önlenmesi noktasında destek almak isterdim” demiştir. EY17 öncelikle yöneticiliğin sorumluluğu ve önemi konusunda destek almak isteyeceğini belirtmiştir. EY20 ise yönetim alanında destek almak isterdim demiştir. EY24 de personel yönetimi ve kriz yönetimi alanında destek almak isteyeceğini söylemiştir. EY31 ise “farklı yönetim becerileri, değişim yönetimi, etkili iletişim ve takım çalışması konularında destek almak isterdim” demiştir. EY39 da toplantı yaparken nelere dikkat edilmesi konusunda destek almak isteyeceğini belirtmiştir.

Yöneticiliğe başladığında mentor olması durumunda eğitim öğretim süreçleri alanında destek almak isteyeceğiyle ilgili olarak; EY2 “eğitim süreçleri planlaması alanında” demiştir. EY3 de planlama ve öğretim metotları alanlarında destek almak isterdim demiştir. EY4 zümre ve şubelerin yapılmasında destek alırdım demiştir. EY6 da müfredatın uygulanmasında destek alacağını belirtmiştir. EY12 ise okul sınıf yönetimi, ölçme değerlendirme alanlarında destek alırdım demiştir.

Mentordan her alanda alınacak destekle ilgili olarak; EY11 yönetimin bütün süreçlerinde örnek uygulamalar isterdim demiştir. EY15, EY21 ve EY27 hemen her konuda destek isterdim demişlerdir. EY32 de işle ilgili her konuda destek beklerim demiştir.

Yöneticiliğe başladığında mentorundan uygulama alanında alınacak destekle ilgili olarak; EY37 ve EY40 uygulama alanında destek görmek isterdim demiştir. EY16 ise pratik uygulamalarda destek alırdım demiştir. EY11 ise örnek uygulamaları görebileceği bir mentor ile çalışmak isteyeceğini belirtmiştir. EY12 ve EY38 yöneticiliğe yeni başladıklarında mentor olması durumunda “liderlik” le ilgili destek almak isteyeceklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar mentorları olması durumunda idari konularda destek alacaklarını belirtmişlerdir. Yazılı olan kuralların uygulanması aşamasında genellikle sorun yaşayan YOY’lar için mentorluk uygulamaları yol gösterici olabilecektir. Yönetim süreçleri, eğitim-öğretim süreçleri ve idari konular YOY’ların en çok karşılaştıkları sorunlar arasında bulunmaktadır (Bakioğlu vd., 2002). Katılımcılar insan ilişkilerinde de destek alabileceklerini belirtmişlerdir. YOY’un sorun yaşayabileceği insan ilişkileri konusu bazı püf noktaların öğrenilmesiyle sorun olmaktan çıkabilecektir (Daresh, 2001, s. 81). Katılımcıların bazıları ise her alanda destek alırdım demiştir. Katılımcılar YOY’un destek alabileceği birçok alan olduğunu vurgulamışlardır. Liderlik ise YOY’ların destek alacağı başka bir alandır. Mentor seçiminin iyi yapılması halinde YOY lider özellikleri görme şansı yakalayabilecektir.

4.3.3.2. Yöneticiliğe Başlanıldığında Mentorluğu İsteme Aşaması

Tablo 4.27’de yöneticiliğe başladığım zaman mentorum olmasını isterdim diyen eğitim yöneticilerinin, yöneticiliğe gelme aşamalarının hangisinde mentorunun olmasını isteyeceğine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.27. Mentorluğun İstendiği Aşama

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Başlangıç (EY1, EY3, EY4, EY6, EY8, EY10, EY12, EY15, EY18, EY23, EY24, EY28, EY36, EY37, EY39, EY40)	16	32
Başlamadan önce (EY2, EY7, EY11, EY13, EY20, EY25, EY35)	7	14
İhtiyaç duydukça (EY17, EY18, EY32, EY38)	4	8
Toplam	27	54

Tablo 4.27’ye göre göreve başladığında bir mentorla çalışmak isteyen katılımcıların on altısı başlangıçta, yedisi başlamadan önce ve dördü de ihtiyaç duyduklarında böyle bir süreç içerisinde yer almak isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Mentor ile birlikte başlangıçta çalışmak isteğiyle ilgili olarak; EY1, EY6, EY18 ve EY39 ilk başlangıçta” açıklamasını yapmıştır. EY3 ve EY8 ise “ilk başladığım yıllarda” demiştir. EY4 ve EY24 “göreve başladığımda” demiştir. EY10 “ilk anda olmasını isterdim” demiştir. EY12 “ilk yıllardan itibaren” demiştir. EY15 ilk atamadan itibaren mentorunun olmasını isteyeceğini söylemiştir. EY23 “mentorluk göreve başlar başlamaz olmalı” demiştir. EY28, EY36 “ilk iki yıl içerisinde mentorum olmasını isterdim” demiştir. EY37 atandıktan hemen sonra mentorla çalışmak isteyeceğini söylemiştir. EY40 “belirli bir noktaya ulaşıncaya ihtiyaç olmaz, başta olmalı” demiştir.

Göreve başlamadan önce mentorunun olmasını istemeyle ilgili olarak; EY2 göreve başlamadan mentorun olmasını isterdim demiştir. EY7 “idarecilik belli olduktan sonra okula atanmadan, okul belli olmadan olmalı, YOY olduğun yerde mentorluk zor olur” demiştir. EY11 ve EY13 “hizmet öncesi” demişlerdir. EY20 atama süreci içerisinde mentorun olmasını istemiştir. EY25 müdür yardımcılığı sırasında mentorun olmasını istemiştir. EY35 adaylık döneminden itibaren mentorun olmasını istemiştir.

İhtiyaç duyulduğunda mentorun istenmesiyle ilgili olarak; EY17 “sürekli olmaktan ziyade ihtiyaç hissettikçe” demiştir. EY18 ilk baştan itibaren sürekli mentorunun olmasını istemiştir. EY32 de “işle ilgili sıkıntı yaşayabileceğimi hissettiğim zamanlarda” demiştir. EY38 “müdürlüğüm süresince ihtiyaç hissettiğim zamanlarda ve çare bulamadım zamanlarda” demiştir.

Katılımcılar mentorluğun olmasını istedikleri zaman olarak üç farklı zaman dilimi önermişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticiliğin başlangıcında mentorları olmasını istemişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise işe başlamadan önce mentorlarının olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Mentorluk uygulamasının yöntemine göre zamanlaması da farklılık gösterebilecektir. YOY’lar işleriyle ilgili birçok şeyi mesleğin ilk birkaç yılda öğrenmektedirler (Villani, 2006, s. 16). Dolayısıyla mesleğin ilk yıllarında yapılan mentorluk uygulamaları YOY’un gelişimi açısından önemlidir. Katılımcıların bir kısmı ise ihtiyaç duyulan zamanlarda mentorluk uygulamalarının yenilenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Deneyimli okul yöneticilerinin de çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmeleri için eğitimlerinin devam etmesi gerekmektedir (Bakioğlu vd., 2002, s. 126). Gelişim süreci içerisinde de mentordan faydalanılabilir.

4.3.4. Rol Modelinin Olma Durumu

Tablo 4.28’de katılımcıların meslekleriyle ilgili bir rol modellerinin olup olmadığına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.28. Mesleğe İlişkin Rol Model Olma Durumu

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Rol modelim var (EY1, EY4, EY8, EY9, OE1, OE3, OE4, EY11, EY12, EY13, EY15, EY17, EY20, EY21, EY23, EY27, OE5, OE8, OE9, OE10, EY28, EY30, EY31, EY35, EY36, EY37, EY38)	27	54
Rol modelim yok (EY2, EY3, EY5, EY7, EY10, EY16, EY18, EY19, EY22, EY24, EY25, EY26, OE6, EY29, EY32, EY34, EY39, EY40)	18	36
Birden fazla rol modelim var(OE2, OE7, EY33)	3	6
Bazı konularda rol modelim var (EY6, EY14)	2	4
Toplam	50	100

Tablo 4.28’e göre mesleğinize yönelik bir rol modeliniz var mı sorusuna katılımcıların yirmi yedisi rol modelim var, on sekizi rol modelim yok, üçü birden fazla rol modelim var, ikisi ise bazı konularda rol modelim var şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Birden fazla rol modeli ile ilgili olarak; OE2 “birden fazla, özellikle de birisi” demiştir. OE7 ve EY33 birden fazla rol modelim var demiştir.

EY6 ve EY14 bazı konularda rol modellerinin olduğunu söylemiştir. EY6 “konuya göre değişir” demiştir. EY14 “fazla olmaz belirli özelliklerini alırım” demiştir.

Katılımcıların yarısından fazlası rol modeli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların rol modelleri sadece bir konuda olabildiği gibi, kişi olarak model de alınabilmektedir.

Rol modellerin mentor rolü de göz önüne alındığında, mentorluğa büyük oranda olumlu bakan katılımcıların rol modellerinin olması ve katılımcıları etkilemesi de beklenen bir sonuç olmaktadır.

4.3.4.1. Rol Modelin Özellikleri

Tablo 4.29’da rol modeli olduğunu söyleyen katılımcıların, rol modellerinin özelliklerine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.29’a göre katılımcıların yirmi beşi mesleki özellikleri, on dördü iletişim özelliğini, sekizi kişilik özellikleri ve dördü liderlik özelliğini rol model olarak aldığını ifade etmiştir.

Tablo 4.29. Rol Model Alınan Özellikler

Tema	Belirtilme Sıklığı (f)	Yüzde (%)
Mesleki özellikler (EY8, OE2, OE3, OE4, EY11, EY12, EY13, EY15, EY17, EY20, EY21, EY23, EY27, OE5, OE7, OE8, OE9, OE10, EY28, EY30, EY33, EY35, EY36, EY37, EY38)	25	50
İletişim özelliği (EY1, EY8, EY9, OE4, EY12, EY13, EY14, EY15, EY23, OE5, OE7, OE10, EY28, EY35)	14	27
Kişisel özeliği (EY1, EY8, EY9, OE4, EY12, OE9, OE10, EY33)	8	16
Liderlik özelliği (OE1, EY30, EY31, EY35)	4	8
Toplam	51	101

Mesleki özelliklerle ilgili olarak; rol modelin EY8 fark yaratan birisi olduğunu, OE2 “öğretim süreci iyi olan, araştırma konularını ve yöntemlerini iyi belirleyen” birisi olduğunu, OE3 hem araştıran hem de öğretim yapan birisi olduğunu, OE4 alanında çok

iyi olan, iş hayatında belirli değerleri yaşatmaya çalışan birisi olduğunu, EY11 alanıyla ilgili bilgilerini sürekli güncelleyen biri olduğunu belirtmiştir. EY12 rol modelinin özelliklerini “alanının en iyisi, vizyon sahibi, eğitim sisteminin tüm alanlarında bilgi sahibi, eğitim felsefesi ve felsefeyi çok iyi bilen, eğitim yöntem ve tekniklerini çok iyi kullanan, insanı önemseyen, kendini topluma bir şeyler vermeye toplumu dönüştürüp değiştirmeye adanmış, dert sahibi, toplumun derdiyle dertlenen topluma vefa duygusu baskın” olarak sıralamıştır. EY13 rol modelinin “araştıran, sorgulayan, farklı düşünen, kurumsal bakan, süreç yönetimine bakan, ödül sistemini iyi kullanan, astlarını iyi tanımaya özen gösteren, sorunlarıyla ilgilenen” birisi olduğunu belirtmiştir. EY15 rol modelinin bilgili ve öngörüsü olan birisi olduğuna dikkat çekerken, EY17 rol modelinin işini bilerek yapan birisi olduğunu belirtmiştir.

EY20 rol modelinin düzenli çalışan ve işini iyi yapan birisi olduğunu, EY21 ise “çok çalışan, görevini aksatmayan ve banane demeyen” birisi olduğunu belirtmiştir. EY23 yönetmelikleri uygulama biçiminin önemli olduğunu vurgulamıştır. EY27 “rol modeli aldığım kişi mevzuatı biliyor, adaletli, görevi bırakıp giderken bu koltuk peygamber koltuğu kimseyi ayırma demişti” şeklinde rol modelinin özelliklerini ifade etmiştir. OE5 rol modelinin, insanı her zaman mevzuatın önüne koyan, mevzuatı okul amaçlarına göre yorumlayan birisi; OE8 “kamusal duyarlılık taşıyan, bağımsız ve eleştirel çalışma yürütebilen” birisi, OE9 kuramla uygulamayı eşleştirmiş çalışkan birisi olduğunu belirtmiştir. OE10 rol modelinin mesleki bilgisinin yeni ve etkili olduğunu söylemiştir. EY28 rol modelinin problem çözme becerileri gelişmiş süreç odaklı biri olduğunu söylemiştir. EY30 rol modelinin sürekli gelişime ve yeniliğe açık olduğunu söylemiştir. EY33 rol modelinin mevzuatı çok iyi bildiğini söylemiştir. EY35 rol modelinin “iş yönetimine hâkim, teknolojiyi kullanan, ekip çalışmasına önem veren,

çalışanların memnuniyetine önem veren, karar verebilen ve bu kararların arkasında durabilen birisi” olduğunu söylemiştir. EY36 Farabi, Dede Korkut, Edibali ve Zembilli Hocanın mentorluk uygulamalarının rol model oluşturduğunu belirtmiştir. EY37 rol modelinin eğitim yönetimi konusunda uzmanlık ve deneyime sahip olduğunu söylemiştir. EY38 rol modelinin işinde en iyisi olduğunu söylemiştir.

Rol modellerin iletişim özelliğiyle ilgili olarak; EY1 rol modelini babacan yaklaşımları olduğunu söylemiştir. EY8 rol modelinin insanları dinleyen birisi olduğunu söylemiştir. EY9, OE5 ve OE10 rol modelinin iletişim özelliğinin iyi olduğunu söylemiştir. OE4 rol modelinin insan ilişkileri açısından başarılı biri olduğunu söylemiştir. EY12 rol modelinin çok etkili bir iletişimci olduğunu söylemiştir. EY14 rol modelinin samimi birisi olduğunu belirtmiştir. EY15 rol modelini samimi birisi olduğunu belirtmiştir. EY23 rol modelinin “insan ilişkileri, veli ve öğrenci iletişimi ve öğretmenlere yaklaşımı” özelliklerini model aldığını söylemiştir. OE7 rol modelinin insanlarla bilgi paylaşan birisi olduğunu söylemiştir. EY28 rol modelinin iletişimde isabetli kararlar alabilen birisi olduğunu söylemiştir. EY35 rol modelinin iletişim kurabilen birisi olduğunu söylemiştir.

Rol modeller kişisel özelliklerinin ön plana çıkmasıyla ilgili olarak; EY1 rol modelinin tarzının ve giyiminin iyi olduğunu söylemiştir. EY8 rol modelinin insanları seven değer veren birisi olduğunu söylemiştir. EY9 rol modelinin mesafeli duruşunun kendi için model olduğunu söylemiştir. OE4 rol modelinin insan ilişkilerinde başarılı ve iyi bir dünya görüşü olan birisi olduğunu söylemiştir. EY12 rol modelinin “enerjik, empati yeteneği gelişmiş, insanı önemseyen, vefa duygusu baskın” birisi olarak değerlendirmiştir. OE9 rol modelinin çalışkan ve kendine güvenen birisi olduğunu söylemiştir. OE10 rol modelinin “dürüstlük, yetkinlik, iletişim, zamanı kullanma, destek

verme” özellikleri olduğunu vurgulamıştır. EY33 rol modelinin vefalı birisi olduğunu söylemiştir.

Rol modelinin liderlik özelliğiyle ilgili olarak; OE1 rol modelinin “hizmetkâr liderlik özelliği” olduğunu söylemiştir. EY30 rol modelinin liderlik özelliklerine sahip olduğunu belirtmiştir. EY31 rol modelinin vizyoner lider olduğunu söylemiştir. EY35 rol modelin lider biri olduğunu söylemiştir.

Katılımcıların rol model olarak aldıkları davranışlar mentor olması halinde destek alınacak konularla benzerlik göstermektedir. Mesleki özellikler, iletişim özellikleri, kişisel özellikler ve liderlik özellikleri katılımcıların göreve başladıklarında destek almak istedikleri alanlardır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.2. SONUÇLAR

Araştırmanın sonuçları mentorluğun tanımlanması, okul yöneticisi yetiştirmede mentorluğun değerlendirilmesi ve mentorluk sürecine katılma olarak üç ana başlıkta incelenmiştir.

5.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Katılımcılar mentorlukla ilgili olarak çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır. Mentorluğu deneyimli birinin desteğinin sağlanması olarak tanımlayan katılımcılar çoğunluktadır. Katılımcılar mentorluğa, YOY'un mesleğin ilk yıllarında veya eğitimi sırasında deneyimli biri tarafından desteklenmesi olarak yaklaşırlarken bazıları, olumlu katkısı olabilecek bir yöntem olarak tanımlamışlardır. Mentorluk için sistemli, planlı ve uzman kişiler tarafından yapılması gerekli bir uygulama tanımlaması da yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların bir kısmı mentorluğu mesleğe yeni başlayan kişiye yapılacak rehberlik olarak ifade etmiştir. Mentorluk için usta-çırak ilişkisi, stajyerlik uygulaması ve sosyal gelişimi sağlamanın yolu tanımlamaları da yapılmıştır. Katılımcılardan ikisi ise mentorluğu YOY'un deneyimlerini yok sayma olarak tanımlamışlardır.

Katılımcılar mentorluğu uygulanabilecek bir yöntem olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı mentorluğun gerekli bir yöntem olduğunu belirtirken, mentorluğun rehberlik etmek olduğuna da dikkat çekilmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise mentorluğun informel olarak uygulandığı üzerinde durmuştur. Ayrıca katılımcılardan

bazıları mentorluğun hata yapmadan deneyim kazanma ve okul yöneticisine destek olma süreci olduğunu vurgulamıştır.

5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Katılımcılar mentorluğun özellikleriyle ilgili büyük oranda olumlu yönler üzerinde durmuşlardır. YOY, eğitim ve okul sistemi ve mentor için oluşacak olumlu yönler katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Mentorluğun eğitim, okul sistemi ve mentor için oluşturabileceği olumsuz yönlerle ilgili ise katılımcıların büyük çoğunluğu olumsuzluk oluşmayacağını ifade etmişlerdir. YOY için oluşabilecek bazı olumsuzluklar da katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Mentorluk sisteminin YOY'a yönetsel anlamda sağlayacağı olumlu yönler hata yapmadan deneyim kazanma katılımcıların çoğu tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca deneyim kazanmada zaman kaybını önleme, yönetsel konularda deneyim kazanma, bilgi düzeyini geliştirme, uygulamayı görme, olumlu ve olumsuz örnekleri görme ve daha sağlıklı karar verme YOY için yönetsel açıdan sağlanacak olumlu yönler olarak ifade edilmiştir. YOY için öğrenme ve öğretme süreci açısından olumlu yönlerde ise katılımcıların yaklaşık yarısı, çalışma ortamının ve sorunların önceden görülmesinin üzerinde durmuşlardır. Buna ek olarak YOY'un özgüveninin artması, enerji ve kaynak israfının önlenmesi, deneme yanılmanın ortadan kaldırılması, ufkun genişletilmesi, örgütsel bağlılıkta artma ve süreç içerisinde sosyalleşme YOY için sağlanacak olumlu yönler olarak ifade edilmiştir.

Mentorluk uygulamalarının eğitim sistemi ve okul sistemi için olumlu yönleri katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Eğitim ve okul sisteminde hata oranında oluşacak azalma, personelin iş huzurunda artma, okulu ve işi tanımadaki sürenin

kısalması, programı ve çalışmalarını daha etkili yürütme, rastlantısal yönetimden uzaklaşma, okul yönetiminde süreklilik sağlanması, denenmiş farklı uygulamaları görme ve öğrenen bir kurum oluşturma, mentorluğun oluşturacağı olumlu yönler olarak sıralanmıştır.

Mentorluk sisteminin mentor için oluşturacağı olumlu yönlerden olan kendini geliştirme, katılımcıların yaklaşık yarısı tarafından vurgulanmıştır. Mentorun duyacağı mesleki haz da katılımcıların bir kısmı tarafından olumlu bir yön olarak tanımlanmıştır. Fikir alışverişinde bulunma, bilgileri pekiştirme, sorumluluk bilinciyle daha dikkatli davranma, güçlü ve zayıf yönleri fark etme, iletişimin güçlenmesi, kendine güven duyma, deneyim kazanma ve maddi kazanç sağlama da mentor için oluşacak olumlu yönler olarak sıralanmıştır.

Katılımcılar mentorluk uygulamalarının YOY için olumsuz yönleri olarak mentorun taklit edilebileceğine, aynı kuruma atanması halinde sorun yaşayabileceğine ve görev tanımlarında sorun olabileceğine değinmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar YOY'un gelecekte yeniliğe kapalı olabileceğini, yaratıcılığının körelebileceğini ve mentorun deneyimleriyle kısıtlı kalabileceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların bir kısmı YOY için öğrenme ve öğretim süreçlerinde oluşabilecek olumsuzluklardan mentor seçiminin hatalı olabileceğini ifade etmiştir. Katılımcıların dokuzu ise mentorun olumsuz davranışlarının olabileceğini belirtmişlerdir. Diğer olumsuzluklar ise YOY'un özgüveninin sarsılabileceği, politik baskı görebileceği, yeteneklerinin gelişmeyebileceği ve mentorun salt doğru kabul edebileceğidir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu mentorluğun eğitim ve okul sistemi için olumsuzluk olmayacağını ifade etmişlerdir. Olumsuz davranış olarak yanlış uygulamaların aktarılabilmesi ifade edilmiştir. Ayrıca teknoloji kullanımında geri

kalınabileceği, okulun yönetici karmaşası yaşayabileceği ve öğretmen merkezli eğitimin artabileceği katılımcılar tarafından oluşabilecek olumsuzluklar olarak belirtilmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu mentorluk sisteminin mentor için olumsuz bir yanı olmayacağını vurgulamışlardır. Mentorluğun mentorlar için oluşturabileceği olumsuzluklar: YOY'un olumsuz davranışları, zaman kaybı ve iş yoğunluğundaki artma olarak sıralanabilmektedir. Ayrıca mentorun kendini farklı görmesi, zorlama bir iş olarak görmesi, yanlış yaptırma endişesi yaşaması ve yetki karmaşası da katılımcılar tarafından mentor için oluşabilecek olumsuzluklar olarak ifade edilmiştir.

Katılımcılar mentorluk uygulamalarının Türkiye'de uygulanmasına olumlu yaklaşmışlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu mentorluğun Türkiye'de uygulanabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı uygulama aşamasında zorluk yaşanabileceğini vurgularken, bazıları ise Türkiye'de uygulanamayacağını ifade etmişlerdir.

Katılımcılar Türkiye'de mentorluğun nasıl uygulanabileceği konusunda farklı fikirler ortaya koymuşlardır. Katılımcıların bir kısmı YOY'un seçilen mentorun yanında çalışabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar yeni yasal düzenlemelerle bir sistem oluşturulabileceğini, mentorların seçilip YOY'lara rehberlik edebileceklerini, kuramsal derslerden sonra mentorlarla çalışılabileceğini, YOY'un görevdeyken arada mentorun yanına gidebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca mentorluğun yüksek lisans programının bir parçası olarak kullanılabilmesi de katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Mentorluğun uygulanmasının zamanlaması konusunda genellikle okul yöneticiliğine başlanmadan öncesi belirtilmiştir. Katılımcılar mentorluğun başlangıçta, atanmadan önce veya göreve gelmeden uygulanması üzerine durmuşlardır. Ayrıca atandıktan sonra, yönetici olmayı hak ettiğinde, sürekli veya müdür yardımcısı iken

uygulanabileceği de ifade edilmiştir. Katılımcılar genel anlamda, yönetici okulun yönetim görevlerini üstlenmeden önce mentorluk uygulamasına tabi olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Mentorluk uygulamasının süresi için katılımcılar meslek hayatı boyunca, 1 yıl, 1–2 yıl, 2 yıl, 1 dönem, 1–3 ay, 3 yıl, 6 ay gibi süreler vermişler veya süreye mentorun karar vermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Mentorluk uygulamasının süresi hakkındaki genel kanı mentorluğun en azından okuldaki süreçlerin görülebileceği kadar sürmesidir. Okuldaki süreçlerin görülmesi için ise mentorluk uygulamasının en az bir eğitim öğretim yılını kapsamaması gerektiği ifade edilmiştir.

Mentorluk uygulamasına tabi olacak kişinin sahip olması gereken nitelikler katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yönetim alanında bilgi, istek, iletişim becerisi ve gelişime açık olma katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak yönetici ve liderlik vasıfları ile karar verme yeteneğini olması gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. YOY'un sınav kazanmış, yüksek lisans yapmış ve deneyimli olması, ayrıca mevzuat bilgisine ve öğretmen yeterliklerine sahip olması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Mentorluğun Türkiye'de uygulanamama nedeni olarak katılımcılar sistemin politize olma ihtimalini ve altyapı yetersizliklerini işaret etmişlerdir. Ayrıca mentor olabileceklerin azlığı, YOY'ların sistemde yer almak istememeleri, okul sayısının fazla olması gibi nedenler de belirtilmiştir.

5.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Katılımcıların çoğunluğu mentorluk yapmak isteyeceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise mentorluk yapmak istemeyeceklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar mentorluk yapmak istemelerinin nedeni olarak deneyimlerini paylaşma isteği üzerinde durmuşlardır. Eğitim sistemine katkı sağlamak da mentorluk yapmak için bir neden olarak ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar YOY'a yardımcı olmak ve onun sıkıntı çekmemesini sağlamak için mentorluk yapmak istemektedirler. Katılımcıların bir kısmı mentorluğun kendi gelişimlerine de katkı sağlayacağını ve bunun için mentorluk yapmak isteyeceklerini belirtmişlerdir.

Mentorluk yapmak istemeyen katılımcıların yarısından fazlası yöneticilik deneyimlerinin bulunmadığı ve bu yüzden mentorluk yapmak istemeyeceklerini, bir kısmı ise deneyimlerinin yeterli olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise mentor niteliklerine sahip olmadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan birisi YOY'un kendine benzemesini istemeyeceğini ve bu yüzden mentorluk yapmak istemeyeceği üzerinde durmuştur.

Katılımcılar mentorluk yapmaları durumunda dikkat edecekleri konuları ifade ederken öncelikle insan ilişkilerine değinmişlerdir. İletişim de katılımcıların dikkat edecekleri konular arasında bulunmaktadır. Katılımcılar YOY'a iyi bir model olmayı ve mentor olarak bireysel gelişimlerini önemseyeceklerini ifade etmişlerdir. YOY'a mesleği tanıtmak, gelişimini sağlamak, YOY'u tanıma ve YOY'un liderlik özelliklerinin gelişimi de katılımcıların dikkat edecekleri noktalardır. Katılımcılar ayrıca idari konulara ve raporlamaya da önem vereceklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticisi yetiştirmede mentorluk uygulamalarında mentor olarak deneyimli okul yöneticisini görmektedirler. Bunu eğitim müfettişleri, MEB-MEM yöneticileri, uzmanlar ve eğitim yöneticileri izlemektedir.

Mentorluk yapacak kişinin niteliklerinde ise öncelikli olarak deneyimli olması gerektiği ifade edilmektedir. Katılımcılar mentorun yüksek lisans yapmış ve iyi eğitilmiş

olması gerektiğini belirtmişlerdir. Mentorun mesleki bilgisinin de olması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Mentorun kişisel özellikleri katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Mentorun yaşı uygun olmalı, iletişimi güçlü olmalı, gelişime açık olmalı, lider özellikleri bulunmalı ve olumlu kişilik özellikleri olmalıdır. Katılımcılar mentorun cinsiyetinin mentorluk sürecinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Mentorun özgün uygulamalarının olması gerektiği de katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca mentorun kuramla uygulamayı birleştirmeyi becerebilen biri olması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticilik görevine ilk başladıklarında mentorunun olmasını isteyeceğini ifade ederken, bir kısmı ise istemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu mesleğine başladığında mentorun olmasını istemiştir.

Mentorluk uygulamasında destek alınacak konular idari konular, insan ilişkileri, yönetim süreçleri, eğitim-öğretim süreçleri, uygulama ve liderlik alanlarıdır. Katılımcılar mentorun olsaydı idari konularda yardım alırdım demiştir. Katılımcıların bir kısmı ise insan ilişkileri konusunda yardım alacağını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı her alanda destek alırdım demiştir.

Mentorluk uygulamasının zamanı konusunda katılımcılar YOY'un göreve başladığı, atanmadan önceki ve göreve gelmeden önceki zamana vurgu yapmışlardır. Katılımcıların bir kısmı YOY'un görevin başlangıcında mentorluk uygulamasına katılması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcıların bir diğer kısmı ise atanmadan önce mentorluğun uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar YOY'un göreve gelmeden önce mentorluk uygulamasına dâhil olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Katılımcılar atandıktan sonra, yönetici olmayı hak ettikten sonra veya müdür yardımcısı

iken mentorluk uygulamasının yapılabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı mentorluğun sürekli olarak uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar kendileri mentorluk uygulamasına katılmaları durumunda ise başlangıçta mentorluk süreci içerisinde olmuş olmayı istediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca göreve başlamadan önce ve görev süresince mentorluk yapılmasını isteyen katılımcılar da bulunmaktadır.

Katılımcıların yarısından fazlası bir rol modelleri olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı birden fazla rol modelleri olduğunu belirtirken, bazıları belirli konularda rol modelleri olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise rol modellerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Rol modelin özelliklerinden öne çıkan mesleki özelliklerdir. İletişim özellikleri, kişisel özellikler ve liderlik özellikleri rol modelin diğer önemli özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.3. ÖNERİLER

- 1- YOY'ların kuramsal ve uygulamalı olarak iki kısımdan oluşan bir eğitimden geçirilmeleri sağlanmalıdır.
- 2- Kimlerin mentorluk yapabileceği, mentorun ve mentorluk uygulamasına katılacak YOY'un sahip olması gereken nitelikler önceden belirlenmeli ve mentorluk yapacak kişiler mentorluk uygulamalarıyla ilgili bir eğitimden geçirilmelidir.
- 3- Mentorun seçim aşamasında okul türlerinin, çalışma ortamlarının ve çevrenin YOY'un görev yapacağı okulla benzer olmasına dikkat edilmelidir.
- 4- Mentorun ve mentorluk sürecine katılacak YOY'un görev tanımları yapılmalı ve hakları korunmalıdır.

- 5- Mentorluk uygulaması YOY'un göreve geldiği ilk andan itibaren başlamalı ve bir süre devam etmelidir. Ayrıca görevdeki okul yöneticileri belirli aralıklarla mentorluk uygulamasına tabi olmalıdır.
- 6- Mentorluğun YOY'un mentorunu taklit edeceği bir sistem olması ve politize olması engellenmelidir.
- 7- Mentorlar YOY'un gelişimine katkı sağlamalı, yeteneklerinin gelişmesine destek olmalıdır.
- 8- Okul yöneticisi yetiştirme aşamasında kullanılacak mentorluk uygulamaları geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır.
- 9- Okul yöneticisi yetiştirmede kullanılacak mentorluk uygulamalarıyla ilgili farklı öğretim tür ve düzeylerindeki okul yöneticilerinin de dâhil olacağı, geniş kapsamlı başka bir araştırma yapılmalıdır.
- 10- Okul yöneticisi yetiştirmede kullanılacak mentorluk uygulamalarıyla ilgili uluslar arası bir araştırma yapılarak, kullanılan ve kullanılması düşünülen sistemlerin karşılaştırılması yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Atılğan, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi, *Türk İdare Dergisi*, 450, 131–148.
http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/M.At%FDIgan%20131-148.doc
- Akyüz, Y. (2005). *Türk Eğitim Tarihi: Başlangıçtan 2001'e*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Anafarta, N. (2002), Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, 1,
[http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/bireysel%20kariyer%20danismani%20olarak%20rehber%20\(mentor\).pdf](http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/bireysel%20kariyer%20danismani%20olarak%20rehber%20(mentor).pdf)
- Bakay, O. (2006). *Aday Öğretmenlerin Danışmanlarının Yeterliklerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Balıkesir İli Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakioğlu, A., Özcan, K., & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). *Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı*. (21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirisi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>
- BİLMED (2011). Bilkent Üniversitesi Mezunlar Derneği Mentorluk Programı.
<http://www.kariyer.bilkent.edu.tr/dosya/Mentorluk.pdf>
- Borden-Ballard, E. M. & Sinclair, G. W. (2000). *Mentorship & the Development of Rural Leadership*, (Proceeding of the International Conference on Rural

- Communities & Identities in the Global Millennium). British Columbia, Kanada.
(ERIC Number: ED455075)
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ile Bazı Avrupa Birliği Ülkelerindeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Boon, S. L. Z. (1998). Pricipalship mentoring in Singapore: who and what benefits?.
Journal of Educational Administration, 36, 1, 29-43.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 3. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/148/11.htm>
- Cantimer, G. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri*.(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Carr, R. (1999). *Achieving the Future: The Role of Mentoring in the New Millennium..*
Kanada/British Columbia: A Paper Prepared for The Program for the Support of Women’s Leadership and Representation (PROLEAD).
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 2, 249–274.
<http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2005/2/2005-2-249-274-15-necaticemaloclu.pdf>
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 1, 14.
<http://www.isguc.org/?p=makale&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004>

- Chapman, J. D. (2005). Recruitment, Retention and Development of School Principals
UNICEF Eğitim Politikası Kitapçıkları Serisi No:2.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001409/140987e.pdf>
- Clutterbuck, D., & Sweeney, J. (2005). Coaching and Mentoring. *Clutterbuck Vakfı.*
<http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=48>
- Coleman, M., & Diğerleri (1996). *Re-thinking Training for Principals: The Role of Mentoring.* (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association), New York, ABD. (ERIC Number: ED397479)
- Creasap, S. A. (2003). *The Effects of Mentoring and Sustained Reflection on Educational Leadership Practice A Case Study of a Novice Principal and Mentor Participating in an Administrative Leadership Academy,* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ohio Devlet Üniversitesi, ABD. Umi Proquest No: 3109080
- Dappen, L. (2001). *The Benefits of a Resource Mentor Program on Prospective and Practicing School Administrators,* (Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education). Dallas, ABD. (ERIC Number: ED451184)
- Daresh, J. C. (2001). *Leaders Helping Leaders: A Practical Guide to Administrative Mentoring.* California, ABD: Corwin.
- Daresh, J. C., & Male, T. (2001). *Pluses and Minuses of British Headteachers Reform: Toward a Vision of Instructional Leadership,* (Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration), Ohio, ABD. (ERIC Number: ED469453)

- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1990). *A Training Model to Prepare Mentors for School Administrators*, (Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration). Los Angeles. (ERIC Number: ED323638)
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1995). *Mentoring in Educational Leadership Development: What are the Responsibilities of the Proteges?*, (Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association). California. (ERIC Number: ED381874).
- Dering, A., Brundrett, M., Slavikova, L., Karabec, S., Murden, B. & Nicolaidou, M. (2005). Educational Leadership Development in Finland, the Netherlands and France: An Initial Comparative Report, *Management in Education*, 19,5, 34-37. http://www.cel.manchester.ac.uk/downloads/educational_leadership.pdf
- Douglas, A. C. (1997). *Formal Mentoring Programs in Organizations an Annotated Bibliography*. North Carolina, ABD: Center for Creative Leadership. <http://www.centerforcreativeleadership.com/leadership/pdf/research/FormalMentoringPrograms.pdf>
- Dunlap, D.M. (1990). *Formal and Informal Mentorship for Aspiring and Practicing Administrators*. (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association). Boston, ABD. (ERIC Number: ED325935)
- Duran, D. R. (2003). *The Role of Sustained Dialogue with a Mentor in the Development of a Novice Principal's Understanding of the Principalship*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). New Mexico Üniversitesi, ABD, Umi Proquest No: 3112372.
- Erginer, A. (2008). “DEDE KORKUT”: Bir Mentor. Türk Halkları Edebiyatı (II) (Uluslararası Çocuk Edebiyatı Kongresi Bildirisi), Kafkas Üniversitesi, Bakü

Azerbaijan.

<http://qu.edu.az/library.php?start=91&action%5Bdownload%5D=84>

- Erginer, A. (2009). A Relational Analysis Between Mentorship and Akhi Organisation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1, 1, 224–229. DOI: 10.1016/j.sbspro.2009.01.041
- Grant, M. C. (2009). *A Case Study on The Barbara L. Jackson Scholars Mentoring Program And Its Role in The Doctoral Preparation of Jackson Scholars for The Professoriate in Educational Administration at Predominately White Institutions*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Duquesne Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Pittsburgh, ABD. UMI Number: 3360732
- Grover, K.L. (1994). *A Study of First Year Elementary Principals and Their Mentors in the New York City Public Schools*. (Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association). New Orleans, ABD. (ERIC Number: ED370191).
- Hansen, C. (2000). *Virtual Mentoring: A Real-World Case Study*. Eğitim Teknolojileri ve İletişimi, Saskatchewan Üniversitesi, Kanada.
- <http://www.usask.ca/education/coursework/802papers/hansen/hansen.PDF>
- Hansford, B. C., Ehrich, L. C. & Tennent L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40, 4, 518–540. (<http://education.monash.edu.au/research/projects/mentoring-matters/docs/Ehrich%20Hansford%20&%20Tennent%202004.pdf>)
- Hean, L. L. (2005). *Leadership Mentoring in Education: The Singapore Practice*. Singapore: Marshall Cavendish Academic.

- Heller, M. P. & Sindelar, N. W. (1991). *Devolving an Effective Teacher Mentor Program*. Bloomington: Phi Delta Kappa Educational Foundation. (ERIC Number: ED332 996).
- Hopson, C. S. (1995). *Mentoring New Administrators*. (Paper presented at the Annual Meeting of the Southern States Communication Association). Los Angeles. (ERIC Number: ED385869)
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206–211. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/200324HAL%C4%B0L%20I%C5%9EIK.pdf>
- Kesenceli, R. (2006). Osmanlı Devletinde Şehzade Eğitim Sistemi, *Somuncu Baba Aylık İlim Kültür ve Edebiyat Dergisi*, 72. http://www.somuncubaba.net/pdf/0072/www.somuncubaba.net-2006-010-0072-osmanli_devletinde.pdf
- Kocabaş, İ. & Yirci, R. (2008). *Mentorluğun Eğitim Yöneticisi Yetiştirilmesindeki Rolü*. Yayınlanmamış makale, Elazığ.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 3. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2005/3/2005-3-237-252-13-mehmetkorkmaz.pdf>
- Kutaniş, Ö. R. (2004). Ahilik ve Hamilik. 3 *Gen-Sürdürülebilir Kalkınma ve Girişimcilik*, 3, 6, 37–40. http://www.sosyalsiyaset.net/documents/ahilik_hamilik.htm
- MEB (1926). Maarif Teşkilatına Dair Kanun. Sayı: 789, Kabul tarihi: 22/3/1926.

- MEB (1993). *Ondördüncü Milli Eğitim Şûrası 27–29 Eylül 1993 Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: MEB.
- MEB (1995). *Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik*. (Tebliğler Dergisi: 30.01.1995/2423), <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/42.html>
- MEB (1996). *XV. Milli Eğitim Şûrası*. Ankara: MEB. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/15_sura.pdf
- MEB (2008). *Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği* (Resmi Gazete: 24.04.2008/26856). http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26856_0.html
- MEB (2009). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*, (Resmi Gazete: 13.08.2009/27318). http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html
- MEB (2010). *18. Milli Eğitim Şûrası Kararları*. Ankara: MEB. http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2010/ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P. & Harris, R. G. (2006). *Mentoring in Action* (Second Edition). <http://books.google.com.tr/books?id=w9IO4CgMVREC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Monaghan, J. & Lunt, N. (1992). Mentoring: Person, Process, Practice and Problems. *British Journal of Educational Studies*, 40, 3, 248-263, <http://www.jstor.org/stable/3120893>.
- NAESP (2003). *Making the Case for Principal Mentoring*. Providence (ABD): National Association of Elementary School Principals. <http://www.alliance.brown.edu/pubs/pln/prncpalmntrg.pdf>

- NPQH (2009). *National Professional Qualification for Headship (NPQH) Prospectus*. England: National Collage for Leadership of School and Children's Service. <http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=18984&filename=npqh-prospectus.pdf>
- NPQH (2010). *Clarification Guidance on The Mandatory Status For First-Time Headteachers in England*. England: National Collage for Leadership of School and Children's Service. <http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=133898&filename=npqh-guidance-on-mandatory-requirement.pdf>
- Perreault, G. & Lunenburg, F. C. (Eds.) (2002). *The Changing World of School Administrator, A Scarecrow Press, Lanham*. (ERIC Number: ED476549)
- Ragins, B.R. & Cotton J.L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 94, 4, 529–550, ABD. (http://gastro.wustl.edu/conferences/Japplpsycholvol84pg529_1999.pdf)
- Remy, L. M. (2009). *Administrative Mentoring: An Investigation of Practicing Principals' Perceptions of The Role Mentors Played In Their Professional Development and Job Satisfaction*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).University of Northern Iowa, ABD. Umi Proquest No: 3392893
- Reyes, A. (2003). *The Relationship of Mentoring to Job Placement in School Administration*, NASSP Bulletin, ProQuest Education Journals, 2003, 87, 635. <http://bul.sagepub.com/content/87/635/45.full.pdf+html>
- Sarathı, E. (2007). *Okul Deneyimi I Dersi Uygulamasında İlköğretim Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarına Sunulan Danışmanlık (Mentoring) Hizmetinin Yeterliliği*

(*Siirt İli Örneği*). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Schwartz, R. A. & Williams, K. (1995). Metaphors We Teach By: The Mentor Teacher and the Hero Student. *Journal of Aesthetic Education*, 29, 2, 103–110.
<http://www.jstor.org/stable/3333458>

Sevim, A. & Merçil, E. (1995). *Selçuklu Devletleri Tarihi: Siyaset, Teşkilat ve Kültür*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.

Shea, G. F. (2001). *Mentoring How to Develop Successful Mentor Behaviours*. ABD: Crisp.

Şimşek, H. (2004). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler*,
<http://www.hasansimsek.net/files/EĞİTİM%20YÖNETİCİLERİNİN%20YETİŞTİRİLMESİ.doc>

Şimşek, M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması: AHİLİK*. İstanbul: Hayat.

Şişman, M. & Turan, S. (2002). *Dünya’da Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. (21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirisi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>

Sullivan, C.G. (2004). *How to Mentor in the Midst of Change*. (GOÜ Kütüphanesi e-kitap). <http://site.ebrary.com/lib/gop/docDetail.action?docID=10061267>.

Sweeny, B. (2001). *Is Informal or Formal Mentoring Needed?*, Farmington (ABD): International Mentoring Association.
<http://mentoring-association.org/Formalinformal.html>

- Tabin, Y. & Coleman, P. (1993). From the Dollhouse to the Schoolhouse: The Changing Experience of Women Principals in British Columbia, 1980 to 1990. *Canadian Journal of Education*, 18, 4, 381-397. <http://www.jstor.org/stable/1494939>
- Toytok, E. H., Açıkgöz, A., Direk, A., Titrek, O. & Gönen, H. (2007). *Eğitimdeki Son Program Değişikliklerine Göre Öne Çıkan Mentorluk Rolüne, İlköğretim Müfettişinin, Okul Yöneticisinin ve Öğretmeninin Bakış Açıklarına Göre Önem Düzeyleri Nedir? (Düzce İli Örneği)*. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi: Bildiriler 1. Cilt 523–528, Tokat.
- Villani, S. (2006). *Mentoring and Induction Programs That Support New Principals*. California (ABD): Corwin.
- Wallace (2007). *Getting Principal Mentoring Right: Lessons from the Field*. New York (ABD): The Wallace Foundation Report.
- Walker, A. D., Choy, C. K. & Tin, L. G. (1993). Principals training through mentoring: The Singapore Experience, *Journal of Educational Administration*, 31, 4, 33–51. DOI: 10.1108/09578239310045103
- Watson, S. (2006). Virtual Mentoring in Higher Education: Teacher Education and Cyber-Connections. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 18, 3, 168-179. <http://www.isetl.org/ijtlhe/pdf/IJTLHE104.pdf>
- Wright, C. A. & Wright, S. D. (1987). The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals. *Family Relations*, 36/2, 204–208. <http://www.jstor.org/stable/583955>

- Woolsey, A. M. (2010). *New Principals In The Trenches: Does Mentoring Impact Leadership Development For New School Leaders?*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Arizona State University, ABD. Umi Proquest No: 3407102
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yaw, D.C. (2007). *E-Mentoring in Virtual Education*. Paper presented at the Academy of Human Resource Dvelopment International Research Conference in The Americas. Indianapolis, ABD. (ERIC Number: ED504764)
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Young, P. G., Jeromey, M. S. & Dustin, D. K. (2005). *Mentoring Principals: Frameworks, Agendas, Tips, and Case Stories for Mentors and Mentees*. California (ABD): Corwin.

EKLER

EK 1. UYGULAMA İZİNLERİ

EK 2. UZMAN GÖRÜŞLERİ

EK 3. ÖĞRETİM ELEMANLARI GÖRÜŞME FORMLARI

EK 4. EĞİTİM YÖNETİCİLERİ GÖRÜŞME FORMU

EK 1. UYGULAMA İZİNLERİ

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

Sayı : B.08.0.EGD.0.07.00.00.311- 234 / 1670 02/07/2010
Konu : Araştırma İzni

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

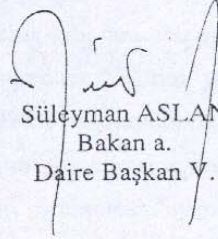
İlgi : a) 08.06.2010 tarih ve B.30.2.GOÜ.0.70.00.00-044-2224/2926 sayılı yazı
b) 28.02.2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya Konulan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi


Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sezgin TETİK'in "Öğretim Elemanlarının ve Eğitim Yöneticilerinin Mentorluğa Bakış Açılı" konulu yüksek lisans tezi için kullanılacak veri toplama araçlarının MEB Merkez Teşkilatı, Tokat İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve Ankara ve Tokat illerindeki merkez ilköğretim okullarında görevli yöneticilere izni talebi incelenmiştir.





Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (3 sayfa - 8 sorudan oluşan) veri toplama araçlarının MEB Merkez Teşkilatı, Tokat İl Millî Eğitim Müdürlüğü ve Ankara ve Tokat illerindeki merkez ilköğretim okullarında görevli yöneticilere gönüllülük esas olmak kaydıyla uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

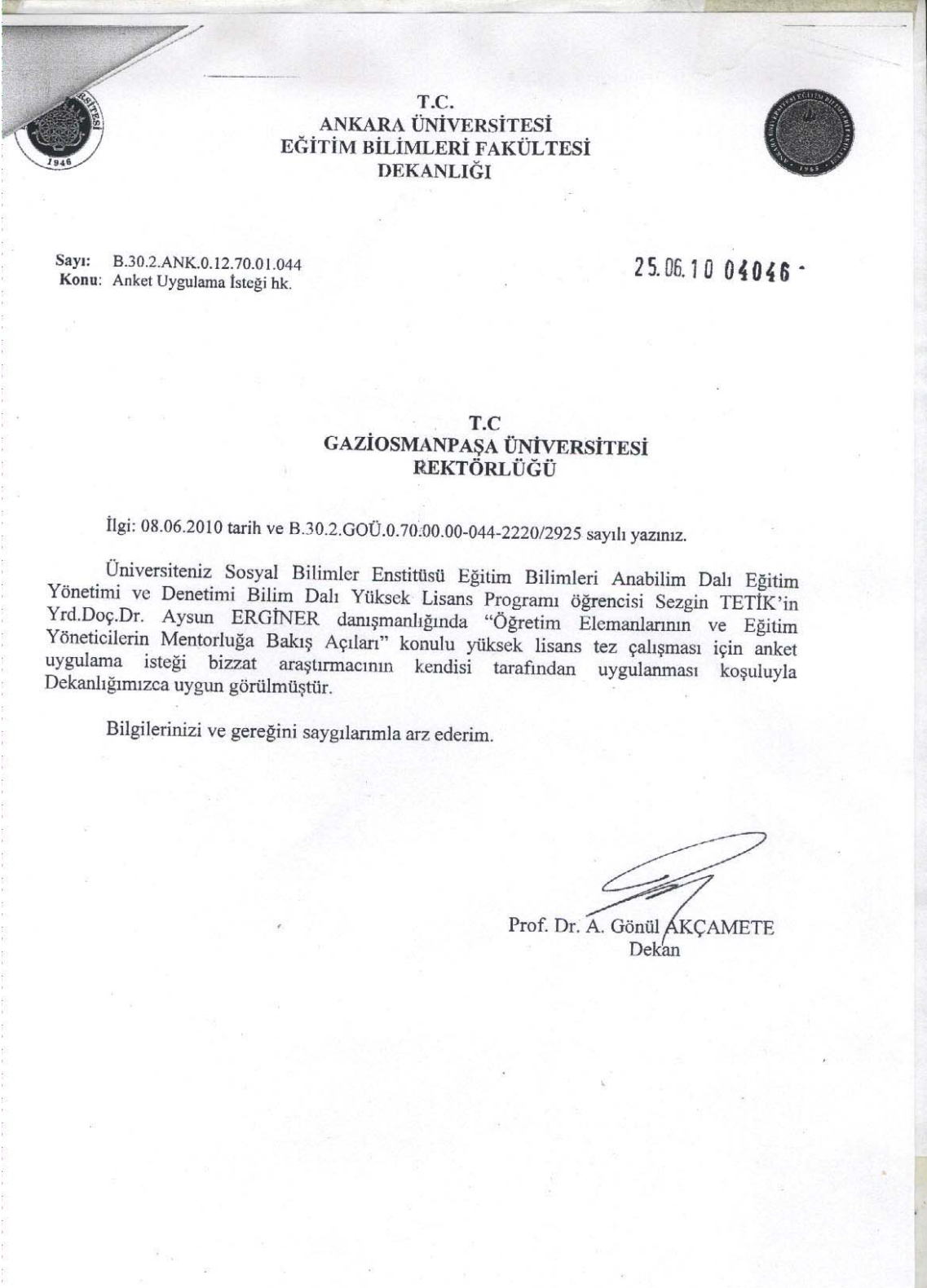
İlgi (b) Yönergenin 5.Maddesinin (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Süleyman ASLAN
Bakan a.
Daire Başkan V.

 GMK. Bulvarı No:109
06570 Maltepe/ANKARA
Tel : 0 312 230 36 44
Faks : 0 312 231 62 05



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI

Sayı: B.30.2.ANK.0.12.70.01.044
Konu: Anket Uygulama İsteği hk.

25.06.10 04046

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ

İlgi: 08.06.2010 tarih ve B.30.2.GOÜ.0.70.00.00-044-2220/2925 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sezgin TETİK'in Yrd.Doç.Dr. Aysun ERGİNER danışmanlığında "Öğretim Elemanlarının ve Eğitim Yöneticilerin Mentorluğa Bakış Açıları" konulu yüksek lisans tez çalışması için anket uygulama isteği bizzat araştırmacının kendisi tarafından uygulanması koşuluyla Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. A. Gönül AKÇAMETE
Dekan



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
GAZİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞI

SAYI : B.30.2.GÜN.0.12.71.03/ 0172
KONU: Anket Uygulaması.

12 Tem. 2010

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
TOKAT

İLGİ: 08.06.2010 tarih ve 2221-2924 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sezgin TETİK'in, Yrd.Doç.Dr.Aysun ERGİNER'in danışmanlığında "Öğretim Elemanlarının ve Eğitim Yöneticilerinin Mentorluğa Bakış Açıları" konulu teziyle ilgili anket çalışmasını Fakültemiz Özel Eğitim Bölümü hariç diğer Bölümlerimizin Öğretim Elemanlarına uygulama isteği Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla arz ederim.

M. Safran
Prof.Dr.Mustafa SAFRAN
DEKAN

EK 2. UZMAN GÖRÜŞLERİ

ÖĞRETİM ELEMANLARINA UYGULANACAK GÖRÜŞME FORMU	
I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
Sorular	Öneri Sahibi
Unvanınız	
<ul style="list-style-type: none"> • Unvan kısmında baloncuklarla seçenek üretmeniz verinin değerlendirmesini kolaylaştırabilir. • Kategorileri belirleyip koysanız daha kolay olur. • Belki yöneticilik yapıp yapmadıkları sorulabilir • Eğitim yöneticisi yetiştirme üzerinde çalışmış ya da eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında etkin yer almış mı? 	T2 T3 T4 T5
Kaç yıldır Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında çalışıyorsunuz?	
<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim elemanlarının bir kısmı daha önce MEB'in ilgili kurumlarında çalışmış olabilir. Bu soruya ek olarak belki daha önce herhangi bir MEB kurumunda Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ile ilgili bir görevde bulundunuz mu? Eğer bulduysanız, göreviniz ve de görev süreniz gibi bir soru bazı değişkenleri belirlemeniz açısından faydalı olabilir. MEB'in ilgili bir kurumunda çalışan kişilerin çalışma sürelerine göre mentorluğa bakış açıları değişiklik gösterebilir. Benzer şekilde çalıştıkları görev türü de konuya bakış açılarını etkiliyor olabilir. • Kategoriler • Belki Milli Eğitimde çalışıp çalışmadıkları sorulabilir • Temel çalışma alan/alanlarını tanımlamasını istenebilir • Eğitim yöneticisi yetiştirme sorunlarına vakıf mı? 	T2 T3 T4 T5
Mezun olduğunuz eğitim kurumları? Lisans: Yüksek Lisans: Doktora:	
<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim düzeyi • Bu kısımda kurumların isimleri mi, yoksa kurumlardan mezun olunup olunmadığı mı soruluyor. Yani seçeneklerin yanına çarpı mı koymam gerekiyor yoksa isim mi belirtmem gerekiyor. Eğitim kurumlarının yanı sıra mezun olduğu bölümün sorulması da belki faydalı olabilir. • Alanı • Hangi üniversiteden mezun oldukları mı yoksa hangi derecede diplomaya sahip oldukları önemli olacak? 	T6 T2 T3 T4
II. GÖRÜŞME SORULARI	
Sorular	Öneri Sahibi
1. Mentorluk hakkında ne düşünüyorsunuz?	

<ul style="list-style-type: none"> • Düşünüyorsunuz ibaresi etik değil (Mentorluk kavramını tanımlar mısınız ?) • Bu soru hakkında öğretim elemanlarının hiç bir fikrinin olmaması söz konusu olabilir. Onun için, herhangi bir fikirleri olmaması halinde görüşmeyi yapan kişinin bir tanım sunması uygun olabilir. • Okullarda olması düşünülen mi? • Yönetim de eklenmeli • Bence bu soru bir alternatif soruya ihtiyaç duyuyor. Soruyu bir ortama ilişkilendirmeniz daha uygun olur. Örneğin mentorluğun etkinliği, eğitim yöneticisi yetiştirmede etkinliği sorulabilir. • Herhangi bir düşüncesi yok ise diğer soruları nasıl yanıtlayacak? • Konu hakkında çalışması, araştırması, hatta okul yöneticisi yetiştirme ile ilgilenmemişse bu ve aşağıdaki diğer soruları neye göre yanıtlayacak? • Mentorluğu nasıl tanımlarsınız? Daha iyi olabilir • Mentorluğu tanımlayın şeklinde sorulabilir. 	<p>T6 T2</p> <p>T7 T3 T8</p> <p>T4 T5 Y1 Y3</p>
<p>2. Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirmenin faydaları neler olabilir?</p> <p>a. Yeni okul yöneticisi için neler olabilir?</p> <p>b. Sistem için neler olabilir?</p> <p>c. Mentor için neler olabilir?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Okul yöneticisi yetiştirme düzeyi sancılı bir süreç olduğu için (okul yöneticisi yetiştirme sürecine mentorluk sisteminin katkısı şeklinde olabilirse daha iyi olur) Kıdemli ve kıdemsiz okul yöneticisi • Sorunun objektifliğini koruması açısından yararları ve zararları ne olabilir diye sorulması daha iyi olabilir? • Okul sistemi mi, yoksa daha geniş kapsamlı milli eğitim sistemi mi? • Faydalı olmadığını düşünürse? • Olabilir mi yi sormadan diğer soruyu sormak akıllıca değil • Faydalı olduğunu düşünmüyorsa ne olacak? • “Neler olabilir” yerine “ne tür faydalar sağlar” olmalı • Okul yöneticisi olacaklar için geçerli değil mi? 	<p>T6</p> <p>T2 T2 T7 T11 T11 T3 T4</p>
<p>3. Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin okul yöneticisine katkısı ne olabilir?</p> <p>a. Yönetimsel açıdan neler olabilir?</p> <p>b. Eğitimsel açıdan neler olabilir?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mentor sistemi ileÖğrenme ve öğretim süreci açısından.... • Bir yukarıdaki soruda olduğu gibi katkısı ve olumsuz etkileri ne olabilir? • Yönlendirici, ya katkısı olduğunu düşünmüyorsa ya da tersini düşünüyorsa. 	<p>T6 T2</p> <p>T11 T3</p> <p>T12</p>

<ul style="list-style-type: none"> • “Mentorluk yoluyla” olmalı • Kişisel gelişim açısından neler olabilir? • Bunun cevabını öğretim üyesi bilemez • Motivasyon gibi etkenler ile de ilgisi var sanırım. • Aynı sorunun farklı şekilde sorulması gibi olmuş. • Liderlik alanındaki etkisi de sorulabilir. 	T10 T4 Y1 Y3
<p>4. Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirme Türkiye’de nasıl uygulanabilir?</p> <p>a. Uygulama süreci nasıl olabilir?</p> <p>b. Mentorluk, okul yöneticisinin göreve gelmesinde hangi aşamada uygulanabilir?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • B şıkkı bu haliyle uygun değil • Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirme Türkiye’de uygulanabilir mi? Uygulanamaz ise sizce neden? Uygulanabilir ise sizce nasıl uygulanır? • Hangi aşamada kelimesi yönlendirici • c) Mentorluk için merkez ve taşra teşkilatında nasıl bir yapılanma olabilir? • Yukarıdaki yorumumda da belirttiğim gibi mentorluk genellikle sosyalizasyon aşamasında/sürecinde başvuru bir yöntemdir. Yeni gelenlerin hem teknik bilgiyi almalarında hem kültüre ilişkin değer, felsefe, dil vb öğeleri edinmelerine yardımcı olur. Bu sorudan elde edilecek veri buna yönelik bulgular verecektir. Ama sorulmasında bir sakınca yoktur. • Bunun içinde öğretim üyelerine ya önce bilgilendirme eğitimi verilmeli ya da bu sorunun yapısı değiştirilmeli çünkü bu bir yetiştirme ise iki grubunda yöntem ve teknikleri çok iyi bilmesi hatta okul yöneticisi olacakların mentörlara göre alan bilgisine daha fazla sahip olmasını gerekli kılar. Üstelik katılımcıların diğer ülkelerde bu işin nasıl yapıldığını bilmesi gerekir. • Belirsiz bir soru. Formel mi informal mi olmalı, ABD modelimi Avrupa modelimi uygulanmalı gibi sorular sorulabilir. • Soru anlaşılmıyor. Alt sorular net değil. 	T6 T2 T11 T12 T8 T10 Y1 Y3
<p>5. Yeni işe başlayan bir okul müdürüne mentorluk yapmayı ister misiniz?</p> <p>a. Mentorluk yapmak durumunda kalsaydınız nelere dikkat edersiniz?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Soru bu haliyle uygun değil. Sürece katılımın onayı sorulmalı • Gayet güzel bir soru. Cevap Evet de Hayır da olabilir ve Neden sorusunun sorulması daha çok veri toplanmasında faydalı olabilir. • Bunu bir akademiysen mi yoksa alanda kıdemli bir yönetici mi daha iyi yapabilir? • Yönlendirici gibi duruyor. Gerçi bu mentorluğun doğasında da 	T6 T2 T7 T11 T3

olan bir şey ama yine de üzerinde düşünmek gerek, yönlendirmeden sormak gerek. • Öğretim elemanları için uygun düşer mi? Sanmıyorum. Ya da bazı yasal değişiklikler gerekir. • Öğretim elemanı mı mentorluk yapacak? • Katılımcıların içerikle ilgili kısıtlı bilgisi varsa cevaplayamayabilirler.	T4 Y1
6. Yeni göreve başlayan bir okul yöneticisine kim/kimler mentorluk yapabilir?	
• Ek olarak nasıl mentorluk yapılmalı sorgulanmalı • “ya da yapmalıdır “ soruya eklenmeli • Belki alternatif bir soru olarak, “mesleğinize ilişkin bir rol modeliniz var mı? Bu modelin/modellerinizin özellikleri nelerdir?” şeklinde bir soru sorulabilir. • Kimin mentorluk yapacağı belirli değil midir? • Mentor hangi niteliklere sahip olmalı şeklinde sorulmalı.	T11 T3 T8 T4 Y3

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNE UYGULANACAK GÖRÜŞME FORMU	
I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
Sorular	Öneri Sahibi
Göreviniz	
• Unvan kısmında baloncuklarla seçenek üretmeniz verinin değerlendirmesini kolaylaştırabilir.	T4
Kaç yıldır eğitim yöneticiliği yapıyorsunuz?	
• Yönetici denildiğine göre, müdür ve yardımcılarını kapsıyor sanırım.	
Cinsiyetiniz	
• Cinsiyet ilgili midir?	T4
Eğitim yönetimi alanında aldığınız hizmet içi eğitimler veya kurslar nelerdir?	
• Eğitim yönetimi alanında herhangi bir hizmet içi eğitim aldınız mı? Aldınızsa süresi ne kadardır? • Mentorluk ile ilgili olduğu mu saptanacak?	T1 T4
II. GÖRÜŞME SORULARI	
Sorular	Öneri Sahibi
1. Mentorluk hakkında ne düşünüyorsunuz?	
• Uygun değil • Mentorluk hakkında bilgisi yoksa diğer soruları yanıtlamaz • Aşağıdaki sorular bunu açıyor; kişi mentorluğun ne olduğunu bilmiyorsa diğer sorulara nasıl yanıt verecek?	T6 T4 T5
2. Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirmenin faydaları neler olabilir? d. Yeni okul yöneticisi için neler olabilir?	

e. Sistem için neler olabilir? f. Mentor için neler olabilir?	
• Bu uygulamayı yöneticiler biliyor mu?	T10
3. Mentorlukla okul yöneticisi yetiştirmenin okul yöneticisine katkısı ne olabilir? c. Yönetimsel açıdan neler olabilir? d. Eğitimsel açıdan neler olabilir?	
• Eğer yukarıdaki sorunun cevabını biliyorsa bu soruyu da cevaplayabilir.	T10
4. Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirme Türkiye’de nasıl uygulanabilir? c. Uygulama süreci nasıl olabilir? d. Mentorluk, okul yöneticisinin göreve gelmesinde hangi aşamada uygulanabilir?	
• Uygun değil • Bu uygulamayı yöneticiler biliyor mu?	T6 T10
5. Yöneticilik görevine ilk başladığınızda mentorunuz olmasını ister miydiniz? b. Mentorunuz olsaydı hangi alanda destek almayı isterdiniz? Hangi aşamada mentorunuz olmasını isterdiniz?	
• Uygun değil • Yaş, cinsiyet, kültürel farklılıklar mentor seçiminizi etkiler mi?	T6 T12
6. Yeni işe başlayan bir okul müdürüne mentorluk yapmayı ister misiniz? c. Mentorluk yapmak durumunda kalsaydınız nelere dikkat edersiniz?	
• Aşağıdaki soruyu da düşünürsek önce kimler mentorluk yapabilir? Yöneticinin yöneticiye mentorluğu ne kadar kabul edilebilir?	T10

Eklenebilecek Sorular	Ekleyen
Yönetici olarak görev yaptınız mı? Yaptınızsa süresini yazınız:	T1
Sizce mentorluğun dezavantajları var mıdır?	T1
Mentorluk sistemi belirli kişilerle uygulandığı takdirde ne tür şeylere dikkat edilmesi gerekiyor?	T2
1- Mentorluk sistemi yönetici yetiştirme sürecinin hangi safhasında devreye girmeli? 2- Sizce, okul yöneticisine görevini yerine getirirken, mentorluk hangi açılardan kazanım sağlar 3- Mentorluk seçiminde, sistemin kriterleri hangi başlıklarda olmalıdır? 4- Mentorluk görev süresi hakkında düşünceleriniz nelerdir? 5- Mentorluk, eğitim sürecimiz içinde hangi seviyede olmalıdır? 6- Mentorluk için lisansüstü eğitim gereklimi? Neden	T6
1- Mentor ve Mentee nasıl bir ilişki içinde olmalıdır?	T9

2- Güven ilişkisinin sınırları ne olmalıdır? 3- Çatışma durumunda neler yapılmalıdır? 4- Herkese mentorluk yapılabilir mi? 5- Süre ne kadar olmalıdır? 6- Mentorluk nasıl son bulmalıdır? 7- Mentorluk kurumsal mı olmalıdır yoksa duruma göre mi yapılmalıdır.	
Acaba mentorluk yapan açısından değil de yapılması düşünülen kişiler için ne ifade eder?	T7
Yeni göreve başlayan bir okul yöneticisiyle mentor eşleştirmesi nasıl yapılmalıdır?	T12
Yönetici olarak görev yaptığınız süre içerisinde herhangi bir ödül aldınız mı?	T12
1. Mentorluk hakkında bilgileriniz nelerdir? 2. Şu ana kadar mentorluk deneyiminiz (mentorluk alma, mentorluk yapma) oldu mu? 3. Mentorluğun eğitim kurumlarında uygulanabilirliği hakkında düşünceleriniz nelerdir? a. Eğitim kurumlarının hangi özellikleri mentorluğu eğitim kurumlarına uygun/uygun olmayan bir uygulama yapar?	T8
1. Mentorlukla ilgili çalışmalar yapıp yapmadıkları sorulabilir mi? 2. Eğitim yöneticilerinin sınavla mı, sınavsız mı atandıkları sorulabilir	T4
Mentorluğun olumsuz yönleri de sorulabilir	Y2

EK 3. ÖĞRETİM ELEMANLARI GÖRÜŞME FORMU

Öğretim Elemanlarının Mentorluğa Bakış Açıları**Tarih :/..../2010****Başlangıç Saati:****Bitiş****Saati:**

Merhaba, adım Sezgin TETİK. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi ve Tokat Merkez İbn-i Kemal İlköğretim Okulu Bilişim Teknolojileri Öğretmeniyim. Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde uygulanabilecek bir yöntem olabileceği düşünülen mentorluğa yönelik öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin bakış açılarını ortaya koyabilmek için bir araştırma yapmaktayım.

Çalışmamda sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Mentorluk hakkında kısa bir bilgilendirme metnini aşağıda bulabilirsiniz. Görüşmemizde koşulanlar gizli olacaktır ve görüşmede konuşulanları sadece ben ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER bilecektir. İsminiz herhangi bir şekilde açıklanmayacaktır. Eğer izin verirseniz görüşmemiz kayıt altına alınacaktır. Görüşme hakkında sormak istediğiniz herhangi bir soru var mı? Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Görüşmemiz yaklaşık 30 dakika sürecektir. Katkınız için şimdiden teşekkür ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlıyorum.

Mentorluk

En temel tanımıyla mentorluk; planlanmış bir süreçte, işinde yeni olan bir kişinin, alanında ve mentorluk uygulamalarında uzman bir kişi tarafından eğitilmesi ve yönlendirilmesidir. Mentorluk sistemine usta-çırak, rehberlik, koçluk gibi tanımlar yapılsa da mentorluk uygulamaları daha sistemli ve planlı bir gelişim sürecidir. Eğitim yöneticisi yetiştirme alanında mentorluk uygulamaları son yıllarda bazı ülkelerde başvurulan bir yöntem haline gelmektedir¹. Yöntemin temel amacı; işinde yeni olan eğitim yöneticisini yetiştirmek için deneyimli bir eğitim yöneticisinin desteğini sağlamaktır. Mentorluk uygulamaları değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Uygulayıcılar kendi ihtiyaçlarına göre sistemlerini oluşturmaktadırlar.

¹ Hean, L. L. (2005). *Leadership mentoring in education: the Singapore practice*. Singapore: Marshall Cavendish Academic.

Dünyada ABD, İngiltere, Singapur, Finlandiya ve Kanada mentorluk uygulamalarını okul müdürü yetiştirme sürecinde sistemli bir şekilde kullanmaktadır. Yurtdışı örneklerinde mentorluk uygulamaları, okul müdürü yetiştiren programların içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Programlara göre bazı uygulama farklılıkları bulunmaktadır. Örneğin aday okul müdürü bir programda sürecin ortasında bir mentor ile beraber çalışarak deneyimini paylaşırken, başka bir programın sonunda aday okul müdürü kendiyile eşleştirilen mentor ile daha uzun süre fikir alışverişinde bulunabilmektedir.

Mentorluk uygulamaları ülkelerde de farklılıklar gösterebilmektedir. Örnek olarak; İngiltere’de mentorluk uygulamalarının daha ileri derecelerde yapılması gerektiği tartışılmaktadır. Bu uygulamaların yeni atanan okul müdürünü sadece ilk senenin zorluklarına karşı değil, daha etkin bir yönetim hayatı için gereken her şeye hazırlaması gerektiği belirtilmektedir. ABD’de eyaletlerin mentorluk uygulamalarını kullanmaları temelde şu iki nedene dayanmaktadır. Bunlar: yapılacak işin inceliklerinin öğrenileceği kariyer eğitimi ve kişinin mesleki ve bireysel gelişimini sağlayacak olan psikolojik gelişimidir².

Mentorluk uygulamalarındaki farklılıklar ise programın süresi, zorunlu olması, mentorun yetiştirilmesi ve seçimi, sistemin finansmanı, mentinin yeterlilikleri, mentor-menti eşleştirilmesi, mentorun çalışma pozisyonu ve toplantıların sıklığı gibi sıralanabilmektedir³.

Mentorluk uygulamaları okullarına yeni atanan eğitim yöneticilerinin desteklenmesi için en geçerli yöntem olarak nitelendirilmektedir⁴. Okuluna yeni atanan bir eğitim yöneticisi birçok farklı sorunla karşılaşabilecektir. Mentor bu sorunların çözümünde destekleyici olabilmektedir.

² Daresh, J. C. (2001). *Leaders helping leaders: a practical guide to administrative mentoring*. California, ABD: Corwin Pres.

³ Villani, S. (2006). *Mentoring and induction programs that support new principals*. California, ABD: Corwin Pres.

⁴ Chapman, J. D. (2005). *Recruitment, retention, and development of school principals*. Paris, Fransa: The International Institute for Educational Planning (UNESCO).

III. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER			
Unvanınız			
<input type="checkbox"/> Profesör	<input type="checkbox"/> Doçent	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	
<input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi	<input type="checkbox"/> Öğretim Görevlisi	<input type="checkbox"/> Diğer (.....)	
Kaç yıldır Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında çalışıyorsunuz?			
<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 Yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri
Şimdiye kadar yöneticilik görevinde bulundunuz mu?			
<input type="checkbox"/> Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)'na bağlı bir okulda	Süresi:		
<input type="checkbox"/> MEB merkez veya taşra örgütünde	Süresi:		
<input type="checkbox"/> Üniversite'de	Süresi:		
<input type="checkbox"/> Diğer	Süresi:		
Üniversite'de çalışmaya başlamadan önce MEB'e bağlı okullarda öğretmenlik yaptınız mı?			
Cinsiyetiniz : <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek			
Yaşınız : <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 ve üzeri			
Mezun olduğunuz eğitim kurumları:	Üniversite	Fakülte/Enstitü	Bölüm/Anabilim Dalı
Lisans:			
Yüksek Lisans:			
Doktora:			
Diğer			
Temel Çalışma Alanlarınız:			
Herhangi bir eğitim yöneticisi yetiştirme eğitimi verdiniz mi?			

Mentorluk yaptınız mı?	Size mentorluk yapıldı mı?
IV. BÖLÜM: GÖRÜŞME SORULARI	
<p>1. Mentorluğu nasıl tanımlarsınız?</p> <p>a. Okul müdürü yetiştirmede mentorluk hakkında ne düşünüyorsunuz?</p>	
<p>2. Mentorluk ile okul yöneticisi yetiştirmenin olumlu katkıları neler olabilir?</p> <p>g. Yeni okul yöneticisi için neler olabilir?</p> <p>i. Yönetimsel açıdan</p> <p>ii. Öğrenme ve öğretim süreci açısından</p> <p>h. Eğitim sistemi ve okul sistemi için neler olabilir?</p> <p>i. Mentor için neler olabilir?</p>	
<p>3. Mentorluk ile okul yöneticisi yetiştirmenin olumsuz yönleri neler olabilir?</p> <p>a. Yeni okul yöneticisi için neler olabilir?</p> <p>I. Yönetimsel açıdan</p> <p>II. Öğrenme ve öğretim süreci açısından</p> <p>b. Eğitim sistemi ve okul sistemi için neler olabilir?</p> <p>c. Mentor için neler olabilir?</p>	

<p>4. Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirme Türkiye’de uygulanabilir mi?</p> <p>e. Uygulanabilir ise nasıl uygulanabilir?</p> <p>I. Mentorluk, okul yöneticisinin göreve gelmesinde hangi aşamada uygulanabilir?</p> <p>II. Ne kadar süreyle uygulanabilir?</p> <p>III. Mentorluk uygulamasına tabi olacak kişi ne gibi niteliklere sahip olmalıdır?</p> <p>f. Uygulanmaz ise neden uygulanamaz?</p>
<p>5. Yeni işe başlayan bir okul müdürüne mentorluk yapmayı ister misiniz?</p> <p>a. Neden istersiniz/istemezsiniz?</p> <p>b. Mentorluk yapmak durumunda kalsanız nelere dikkat edersiniz?</p>
<p>6. Yeni göreve başlayan bir okul yöneticisine kim/kimler mentorluk yapabilir?</p> <p>a. Mentor hangi özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi vb.) sahip olmalıdır?</p>
<p>7. Mesleğinize ilişkin bir rol modeliniz var mı?</p> <p>a. Bu modelin özellikleri nelerdir?</p>

EK 4. EĞİTİM YÖNETİCİLERİ GÖRÜŞME FORMU

Eğitim Yöneticilerinin Mentorluğa Bakış Açıları**Tarih :/..../2010****Başlangıç Saati:****Bitiş****Saati:**

Merhaba, adım Sezgin TETİK. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi ve Tokat Merkez İbn-i Kemal İlköğretim Okulu Bilişim Teknolojileri Öğretmeniyim. Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde uygulanabilecek bir yöntem olabileceği düşünülen mentorluğa yönelik öğretim elemanlarının ve eğitim yöneticilerinin bakış açılarını ortaya koyabilmek için bir araştırma yapmaktayım.

Çalışmamda sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Mentorluk hakkında kısa bir bilgilendirme metnini aşağıda bulabilirsiniz. Görüşmemizde koşulanlar gizli olacaktır ve görüşmede konuşulanları sadece ben ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER bilecektir. İsminiz herhangi bir şekilde açıklanmayacaktır. Eğer izin verirseniz görüşmemiz kayıt altına alınacaktır. Görüşme hakkında sormak istediğiniz herhangi bir soru var mı? Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Görüşmemiz yaklaşık 30 dakika sürecektir. Katkınız için şimdiden teşekkür ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlıyorum.

Mentorluk

En temel tanımıyla mentorluk; planlanmış bir süreçte, işinde yeni olan bir kişinin, alanında ve mentorluk uygulamalarında uzman bir kişi tarafından eğitilmesi ve yönlendirilmesidir. Mentorluk sistemine usta-çırak, rehberlik, koçluk gibi tanımlar yapılsa da mentorluk uygulamaları daha sistemli ve planlı bir gelişim sürecidir. Eğitim yöneticisi yetiştirme alanında mentorluk uygulamaları son yıllarda bazı ülkelerde başvurulan bir yöntem haline gelmektedir⁵. Yöntemin temel amacı; işinde yeni olan eğitim yöneticisini yetiştirmek için deneyimli bir eğitim yöneticisinin desteğini

⁵ Hean, L. L. (2005). *Leadership mentoring in education: the Singapore practice*. Singapore: Marshall Cavendish Academic.

sağlamaktadır. Mentorluk uygulamaları değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Uygulayıcılar kendi ihtiyaçlarına göre sistemlerini oluşturmaktadırlar.

Dünyada ABD, İngiltere, Singapur, Finlandiya ve Kanada mentorluk uygulamalarını okul müdürü yetiştirme sürecinde sistemli bir şekilde kullanmaktadır. Yurtdışı örneklerinde mentorluk uygulamaları, okul müdürü yetiştiren programların içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Programlara göre bazı uygulama farklılıkları bulunmaktadır. Örneğin aday okul müdürü bir programda sürecin ortasında bir mentor ile beraber çalışarak deneyimini paylaşırken, başka bir programın sonunda aday okul müdürü kendiyile eşleştirilen mentor ile daha uzun süre fikir alışverişinde bulunabilmektedir.

Mentorluk uygulamaları ülkelerde de farklılıklar gösterebilmektedir. Örnek olarak; İngiltere’de mentorluk uygulamalarının daha ileri derecelerde yapılması gerektiği tartışılmaktadır. Bu uygulamaların yeni atanan okul müdürünü sadece ilk senenin zorluklarına karşı değil, daha etkin bir yönetim hayatı için gereken her şeye hazırlaması gerektiği belirtilmektedir. ABD’de eyaletlerin mentorluk uygulamalarını kullanmaları temelde şu iki nedene dayanmaktadır. Bunlar: yapılacak işin inceliklerinin öğrenileceği kariyer eğitimi ve kişinin mesleki ve bireysel gelişimini sağlayacak olan psikolojik gelişimidir⁶.

Mentorluk uygulamalarındaki farklılıklar ise programın süresi, zorunlu olması, mentorun yetiştirilmesi ve seçimi, sistemin finansmanı, mentinin yeterlilikleri, mentor-menti eşleştirilmesi, mentorun çalışma pozisyonu ve toplantıların sıklığı gibi sıralanabilmektedir⁷.

Mentorluk uygulamaları okullarına yeni atanan eğitim yöneticilerinin desteklenmesi için en geçerli yöntem olarak nitelendirilmektedir⁸. Okuluna yeni atanan bir eğitim yöneticisi birçok farklı sorunla karşılaşabilecektir. Mentor bu sorunların çözümünde destekleyici olabilmektedir.

⁶ Daresh, J. C. (2001). *Leaders helping leaders: a practical guide to administrative mentoring*. California, ABD: Corwin Pres.

⁷ Villani, S. (2006). *Mentoring and induction programs that support new principals*. California, ABD: Corwin Pres.

⁸ Chapman, J. D. (2005). *Recruitment, retention, and development of school principals*. Paris, Fransa: The International Institute for Educational Planning (UNESCO).

V. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Göreviniz:
 MEB Yöneticisi (.....) MEM Yöneticisi (.....)

 Okul Müdürü Müfettiş Okul Müdür Yardımcısı Diğer
(.....)

Kaç yıldır eğitim yöneticiliği yapıyorsunuz?
 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 ve üzeri

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Yaşınız : 20-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üzeri

Mezun olduğunuz eğitim kurumları:

Üniversite

Fakülte/Enstitü

Bölüm/Anabilim Dalı

Lisans:

Yüksek Lisans:

Doktora:

Diğer

Okul yöneticisi yetiştirmeye ilgili olarak aldığınız hizmet içi eğitimler veya kurslar nelerdir?

VI. BÖLÜM: GÖRÜŞME SORULARI

8. Mentorluğu nasıl tanımlarsınız?

a. Okul müdürü yetiştirmede mentorluk hakkında ne düşünüyorsunuz?

9. Mentorluk ile okul yöneticisi yetiştirmenin olumlu katkıları neler olabilir?

a. Yeni okul yöneticisi için neler olabilir?

i. Yönetimsel açıdan

ii. Öğrenme ve öğretim süreci açısından

b. Eğitim sistemi ve okul sistemi için neler olabilir?

c. Mentor için neler olabilir?

10.Mentorluk ile okul yöneticisi yetiştirme olumsuz yönleri neler olabilir?

- a. Yeni okul yöneticisi için neler olabilir?
- I. Yönetimsel açıdan
 - II. Öğrenme ve öğretim süreci açısından
- b. Eğitim sistemi ve okul sistemi için neler olabilir?
- c. Mentor için neler olabilir?

11.Mentorluk sistemiyle okul yöneticisi yetiştirme Türkiye’de uygulanabilir mi?

- a. Uygulanabilir ise nasıl uygulanabilir?
- IV. Mentorluk, okul yöneticisinin göreve gelmesinde hangi aşamada uygulanabilir?
 - V. Ne kadar süreyle uygulanabilir?
 - VI. Mentorluk uygulamasına tabi olacak kişi ne gibi niteliklere sahip olmalıdır?
- b. Uygulanamaz ise neden uygulanamaz?

12.Yeni işe başlayan bir okul müdürüne mentorluk yapmayı ister misiniz?

- a. Neden istersiniz/istememezsiniz?
- b. Mentorluk yapmak durumunda kalsanız nelere dikkat edersiniz?

<p>13.Yeni göreve başlayan bir okul yöneticisine kim/kimler mentorluk yapabilir?</p> <p>a. Mentor hangi özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi vb.) sahip olmalıdır?</p>
<p>14.Yöneticilik görevine ilk başladığınızda mentorunuzun olmasını ister miydiniz?</p> <p>a. Mentorunuz olsaydı hangi alanda destek almayı isterdiniz?</p> <p>b. Hangi aşamada mentorunuz olmasını isterdiniz?</p>
<p>15.Mesleğinize ilişkin bir rol modeliniz var mı?</p> <p>a. Bu modelin özellikleri nelerdir?</p>

ÖZGEÇMİŞ

Sezgin TETİK, 04.06.1981 tarihinde Tokat-Niksar'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Niksar'da tamamladı. 1999 yılında Niksar Teknik Lisesi Bilgisayar Yazılım bölümünü bitirdi. 1999 yılında girdiği Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümünü 2004 yılında bitirdi. 2004–2005 eğitim öğretim yılında TED Mersin Özel Okullarında öğretmenlik yaptı. 2006 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde öğretmenliğe başladı.

2007 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Tokat Merkez İbn-i Kemal İlköğretim okulunda bilişim teknolojileri öğretmeni olarak görevine devam etmektedir.