

## Okul Yönetiminde Mentorluk

 CELAL GÜLŞEN<sup>a</sup>

Geliş Tarihi: 22.07.2018 | Kabul Tarihi: 20.05.2019

**Öz:** Bu araştırma, “Nevşehir il örneğinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda okul yöneticisi olarak görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının öğretmen performansını geliştirmeye yönelik mentorluk yapma yeterlilikleri’ni belirlemek, sonrasında da araştırma verilerine dayalı olarak uygulayıcılara önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmada “Mentorluk”; “kişilerin potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak, onları hedefleri doğrultusunda harekete geçirmeyi hedefleyen, bireyin yolunu açarak kararlılığını güçlendirmeyi ve gelecek odaklı farkındalık oluşturmasını hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın yürütülmesinde “genel tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki okullarda 2012-213 öğretim yılında okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticilerinin tamamı oluşturmuştur. Araştırmada evrenin tamamına ulaşıldığından, ayrıca örneklem alınmamıştır. Araştırmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için, öncelikle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırma bir bütün olarak değerlendirildiğinde “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Mentorluk Yapma Yeterlilikleri” konusunda kendilerini yeterli gördükleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Mesleki koçluk, danışman, lider, öğretmen, kılavuz, eğitim yönetimi.

<sup>a</sup> Beykent Üniversitesi, MYO, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü  
celalgulsen@gmail.com

---

## Mentoring in the School Management

**Abstract:** This research has been carried out in order to determine “principals’ and vice-principals’, who work as school administrators in the schools of Ministry of National Education, qualifications of mentoring for “teacher performance improvement” in the province of Nevşehir” and it has been aimed to make suggestions to the professionals through the research data. Research handles “Mentoring” as a management concept that provides individuals to discover their potentials, aims to mobilize them toward their goals, helps the individuals to strengthen their determination, and aims to create a future-oriented awareness. The research is conducted through the “general screening model”. The universe of the research comprises all the principals and vice-principals’, who work as school administrators in the schools of Nevşehir Provincial Directorate for National Education in the 2012-2013 school year. Since the entire universe is reached, no sampling is determined. A literature review has been made to reach the identified aims of the research. When the research is evaluated as a whole, it is seen that school administrators think themselves sufficient in terms of their “qualifications of mentoring teachers”.

**Keywords:** Aristotle, syllogism, wrong premise, validity.

© Gülşen, Celal. “Okul Yönetiminde Mentorluk.” *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 19 (2019), 367-385.

## Giriş

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, bu gereksinimlerini gerçekleştirebildikleri sürece varlıklarını sürdürebilmektedirler. Örgütsel varlığın devamı ve etkinliğinin artması için ise, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi kabul edilen etkililiğe, dolayısıyla “etkili yönetime” ihtiyaç vardır. Örgütlerde, özellikle de eğitim örgütlerinde etkili yönetimi gerçekleştirebilmek için de “rehberlik, akıl hocalığı, danışmanlık, klavuzluk, liderlik” gibi kavramlarla da ilişkilendirilen bir yönetim felsefesini, “mentorluk” anlayışını benimsemek ve uygulamak gerekli görülmektedir (Gülşen, 2009a:4-7).

Eğitim kurumlarında okul kültürünün yerleşmesinde okul yöneticilerinin çok önemli misyonlarının olduğu, bu nedenle de okul yönetimlerinin güçlendirilmesi, yöneticilerin daha çağdaş vasıflarla donatılması gerektiği çoğu zaman gündeme getirilmektedir. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi hayatlarını devam ettirmek için nitelikli işgörenleri yetiştirmek, geliştirmek ve istihdam etmek zorundadır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesinde, büyük ölçüde iyi yetişmiş, donanımlı eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında bu yönetici ve öğretmenlerin gayretleri önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle günümüzün sürekli değişen dünyasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değişen koşullara uygun biçimde yetiştirilmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu zorunluluk, öğretmen ve okul yöneticilerini iyi yetiştirmenin önemini artırmakta ve eğitim sistemlerini, daha verimli yöntemler bulma arayışına itmektedir (Gülşen, 2009, s:149-166; Özdemir, 2012, s: 3-4).

Örgütlerin kültürlerini büyük oranda yöneticilerin şekillendirdiği anlayışından yola çıkarak, eğitim örgütlerinde de üst yönetimin liderliği her geçen gün daha da fazla önem kazanmaktadır. Eğitim örgütlerindeki gücü dikkate alındığında karşılaşılan sorunları çözmek, öğretmen, öğrenci ve diğer personeli motive etmek ve geleceği kurgulamak olarak ta

tanımlanan ortak bir vizyon geliştirmek için, okulları yönetecek iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel liderlere, lider yöneticilere olan ihtiyaç yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Gülşen, 2005, s:17). Bu özelliklere sahip okul yöneticileri gündeme geldiğinde ise, hemen her ortamda yönetici atama kriterleri de beraberinde gündemde yer bulmakta ve tartışılmaya başlanmaktadır.

Yönetici kriterleri tartışılırken, okulları yönetecek kişilerin sadece atanmış yetkileri bulunan yöneticiler olmasının kurumsal kimliklerin oluşmasını engellediği belirtilmektedir. Son dönemlerde atanmış yönetici yerine, lider yönetici, koçluk yapan, mentor olan yönetici kavramları ön plana çıkmaktadır. Okul kültürünün oluşturulmasında ve öğretmen performansının arttırılmasında okul yöneticilerinin yönlendirici ve destekleyici olması beklenmektedir (Akdemir, 2016, s.1-8; Gülşen, 2005, s.16-24; Özdemir, 2012, s.35). Bu etkiyi gösterecek yöneticilerin ise, atanmış yönetici olmanın ötesinde, çoklu zekâ özelliklerini de dikkate alarak liderlik, mentorluk ve mesleki koçluk gibi daha üst düzey yeterliliklerle donatılmış olması gerektiği vurgulanmaktadır. Günümüz eğitim sistemlerinde okul yöneticilerinin rehber, yol gösterici, lider ve özellikle de “mentor” olması beklenmektedir (Aktan, 2016, s.1; Gülşen, 2015, s.1918-1930; Harvard, 2007, s.16-17; Kocabaş ve Yirci, 2011, s.3; Kotter, 1999; Werner, 1993). Rehber, akıl hocası, danışman, lider, kılavuz gibi isimlerle de karşılık bulabilen “mentor” kelimesi, Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde “yönder” kelimesinin karşılığı olarak “herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse” olarak açıklanmaktadır (Kocabaş ve Yirci, 2012, s:78; Stueart ve Sullivan, 2010, s.81; Şerefhanoglu, 2014, s. 45; TDK, 2016, s.1).

Çağdaş mentorluk literatüründe mentor ile birlikte, menti/mente de denilen danışan, öğrenen kişinin de önemi vurgulanmaktadır. Mentorluk uygulamalarında, mentor/mente arasındaki bilgi alışverişinden ziyade, gelişim için gerekli men-

tor/mente ilişkilerinin içeriği de önem arz etmektedir. Mentorluk konusu ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, mentorluk ilişkilerinden mentenin nasıl daha fazla fayda sağlayacağı üzerine yapılmıştır (Özdemir,2012, s:10-11). Bu nedenle bu araştırmada akıl hocası, danışman, lider, kılavuz olması beklenen mentor yöneticilerin yapacağı “mentorluk; “kişilerin potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak, onları hedefleri doğrultusunda harekete geçirmeyi hedefleyen, bireyin yolunu açarak kararlılığını güçlendirmeyi ve gelecek odaklı farkındalık oluşturmalarını hedefleyen bir yönetim anlayışı” olarak ele alınmıştır.

Mentorluk, kişilerin potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak hedefleri doğrultusunda harekete geçirmeyi hedefleyen, bireyin yolunu açarak kararlılığını güçlendirmeyi ve gelecek odaklı farkındalık yaratmayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Mentorluk; bireylere ve kurumlara ulaşmayı hedefledikleri amaçlar doğrultusunda destek sağlayan bir programdır. Birey ve organizasyonlara yönelik olarak yapılan Mentorluk sürecinde “Erickson College” metodolojisi kullanılmaktadır. Bu süreçte; birey ve organizasyonların varolan potansiyellerini fark etmeleri, gelişirken, değişimi; değişirken gelişimi yaşamaları ve tam da istedikleri gibi harekete geçmeleri amaçlanmaktadır (Brockbank ve McGill, 2006, s. 253; Barbuto, 2000, s. 300).

Bir metaforla ifade etmek gerekirse; mentorluk; yoldaki ışık, taş, yol çizgileri gibidir, asla yolun kendisi değildir. Mentorluk; performans ve başarıyı artıran etkili bir sistem olması nedeniyle, iş dünyası yanında okullarda da uygulanmaktadır. Kanada, ABD, İngiltere, Singapur, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerin başarılı okullarında yaygınlaşan mentorluk uygulamaları yönetici olma kriterleri arasında sayılırken, öğretmen ve öğrencilere mentorluk yapılması gereği üzerinde durulduğu görülmektedir. Bazı bölgelerde koçluk olarak ta anılan öğretmen ve öğrenci mentorluğunun uygulandığı okullarda, akademik başarının yükseldiği ve disiplin problemlerinin büyük ölçüde ortadan kalktığı gözlenmiştir (Brockbank ve McGill, 2006, s. 253; Tosun, 2014).

Öğrenci koçluğu yanında, öğretmen koçluğunun da gündemde olduğu günümüzde okul yöneticilerinin (müdür, müdür yardımcısı) okullarındaki öğretmenlere mentorluk yapma düzeylerinin yükseltilmesi de, okullardaki akademik başarının arttırılmasına olumlu etki sağlayacaktır (Pınar, 2013, s.124-131).

Ülkemizde öğrenci koçluğu olarak uygulama örnekleri görülen Mentorluk anlayışının, yönetimde mentorluk olarak ta kullanılması eğitimde kaliteyi arttıracaktır (Gülşen, 2009). Bu nedenle okul yöneticilerinin atanmış bir müdür olmanın ötesinde, öğretmenlere mesleki anlamda mentorluk yapmaları da gerekmektedir.

Bu nedenle eğitim kurumları, atanmış yöneticilere değil; lider yöneticilere, personeline vizyon veren, onları motive eden, onlara klavuzluk yapan, rehber, akıl hocası, danışman yöneticilere, mentorlara emanet edilmelidir (Aytaç, 2001; Goleman, 2002).

Mentör de olan eğitim liderleri, okul yöneticileri bütün paydaşlarla işbirliğini her zaman ön planda tutmalıdır. Mentorluk ve liderlik davranışlarının örgütsel kültürün oluşturulmasındaki önemi unutulmadan, amaç birliği sağlayabilmek için okul yöneticilerinin “Liderler, kavimlerinin hizmetkarıdır” hadisinin Robert Greanleaf tarafından batıdaki uyarlaması olan “Hizmetkar Lider” vasfıyla donatılmış mentorlar olması gerekir (Gülşen, 2009).

Okul yöneticilerinin öğretmenlere mentorluk yapmaları durumunda okulların birçok kazanımı olacaktır. Bu kazanımlardan bazıları şunlardır (Bakioğlu, vd, 2011, s.148-152; Brockbank ve McGill, 2006, s. 253; Tunçay, 2014, s.25-30; Yıldırım, 2013, s.100; Kocabaş ve Yirci, 2011, s.125-128):

- Okulun akademik ve sosyal başarısı yükselir.
- Öğrencilerde görülen disiplin problemleri büyük oranda ortadan kalkar
- İçinde bulunduğumuz çağın tehlikeleri ve tehditleri önlenir

- Yaratıcılığı ve başarıyı destekleyen eğitim ortam yaratılır. Okulun rekabet gücü artar.
- Sistemin uygulanma aşamasında alınan geri bildirimlere göre geliştirilmesi sağlanır
- Uygulayıcıların yaratıcı katkılarıyla inovasyon (farklı, değişik, yeni fikirleri geliştirme ve uygulama) sağlanır.

Bu faydalar düşünülerek yapılan bu araştırmayla, “Nevşehir il örneğinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda okul yöneticisi olarak görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının öğretmen performansını geliştirmeye yönelik mentorluk yapma yeterlilikleri’ni belirlemek, sonrasında da araştırma verilerine dayalı olarak uygulayıcılara önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

### Yöntem

Araştırmanın yürütülmesinde “genel tarama **modeli**” kullanılmıştır. Öncelikle araştırmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için ilgili literatür taraması yapılmıştır. Sonrasında elde edilen veriler yardımıyla bu araştırma için araştırmacı tarafından “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Mentorluk Yapma Yeterlilikleri”ni belirlemeye yönelik uzman görüşleri de alınarak üç alt boyuttan oluşan, bütün halinde Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .910$  olarak hesaplanan, 38 maddelik “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Mentorluk Yapma Yeterlilikleri” **anketi** geliştirilmiştir. Anketin birinci alt boyutu 22 önermeden oluşan “Mentorun Rahat İletişim Ve Mesleki Gelişime Katkı Sağlaması”na ilişkin boyutu, ikinci alt boyutu 11 önermeden oluşan “Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar”a ilişkin boyutu ve üçüncü alt boyutu ise, 5 önermeden oluşan “Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Meşgul Olma Sıklığı”na ilişkin boyutu oluşturmaktadır.

Anketin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. “Mentorun Rahat İletişim Ve Mesleki Gelişime Katkı Sağlaması”na ilişkin boyutu ile ilgili testlerde anketin bu alt boyutunun genel güvenilirliği  $\alpha = 0.967$  olarak hesaplanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonu-

cunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.951>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %70.92 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Faktör sayısına karar verirken de en önemli kriterlerden Scree plot (Saçılım) grafiği ve özdeğer sayılarına bakılmıştır (Büyüköztürk, 2011, s:95; Tavşancıl, 2010, s.95).

*Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar*’a ilişkin boyutuna yönelik anketteki 11 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan alfa değeri hesaplanmıştır. Anketin bu alt boyutunun genel güvenilirliği alfa=0.953 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.937>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68,009 olan tek faktör altında toplanmıştır.

*Anketin “Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Meşgul Olma Sıklığı”na ilişkin boyutu ile ilgili 5 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için, iç tutarlılık katsayısı olan alfa değeri hesaplanmıştır. Anketin bu boyutunun genel güvenilirliği alfa=0.809 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.756>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edil-*



miştir. Güvenirliğine ilişkin bulunan alfa ve açıklanan varyans değerine göre Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Mentorluk Yapma Yeterlilikleri” ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

Bu araştırmanın **evrenini**, 2012-2013 öğretim yılında Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki okullarda okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticilerinin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmada evrenini oluşturan 220 okul müdürü ve 202 okul müdür yardımcısının tamamına ulaşıldığından, ayrıca **örneklem** alınmamıştır.

Hazırlanan anket, Nevşehir İl örneğindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin tamamına (220 müdür, 202 müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin müdürlerden % 89,54’ü (197’si), müdür yardımcılardan ise 94,55’i (191’i) geri dönmüştür. Dönen anketler bütün halinde ele alındığında değerlendirilen yönetici anketlerinin % 50,77’si okul müdürlerine ve %49,23’ü de müdür yardımcısına ait olduğu görülmektedir. Uygulanan anketlerle yöneticilerin önermelere katılım dereceleri belirlenmiş ve elde edilen veriler tablolara yerleştirilerek, istatistikî yönden tablolar aracılığıyla değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Evrenin tamamına ulaşıldığı için, elde edilen veriler frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ )’lara göre yorumlanmıştır. Görev değişkeni (müdür-müdür yardımcısı) açısından verilerin karşılaştırılmasında ise t-testi kullanılmıştır.

## **Bulgular**

Araştırma ile elde edilen bulgular üç ayrı alt boyuta göre aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır. Yorumlama yapılırken cinsiyet değişkeni dışında anlamlı ilişki kurulabilecek grup oluşmadığından, değerlendirme sadece görev değişkeni açısından yapılmıştır. Aşağıda evrenin tamamına ulaşıldığı için tablo 1’de

alt boyutlar düzeyinde elde edilen genel bulguların frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ )'larına, tablo 2'de ise görev değişkeni (müdür-müdür yardımcısı) açısından t-testi ile yapılan karşılaştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Müdür ve Müdür Yardımcılarının “Öğretmen Performansını Geliştirmeye Yönelik Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yapma Yeterlilikleri” ile ilgili Görüşlerine ait Frekans (f), Yüzde (%) ve Aritmetik Ortalamalar ( $\bar{X}$ ):

Sıra No	Alt Boyutlar	Yöneticilerin Görevleri					
		Okul Müdürü			Müdür Yardımcısı		
		f	%	$\bar{X}$	f	%	$\bar{X}$
1	Mentorun Rahat İletişim Ve Mesleki Gelişime Katkı Sağladığı Alanlar Alt Boyutu	197	50,77	4,09	191	49,23	4,49
2	Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar Alt Boyutu	197	50,77	3,14	191	49,23	3,57
3	Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Meşgul Olma Sıklığı Alanı Alt Boyutu	197	50,77	2,91	191	49,23	3,72
<b>Genel Aritmetik Ortalamalar (<math>\bar{X}</math>)</b>		<b>3.38</b>			<b>3.93</b>		

Tablo 1'e bakıldığında, katılımcıların 197'sinin yani % 50.77'sinin okul müdürü ve 191'inin de yani %49,23'ünün de müdür yardımcılardan oluştuğu görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında dengeli bir örneklem grubu olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin önermelere katılım ortalamalarına alt boyutlar düzeyinde bakıldığında ise, “Mentorün Rahat İletişim ve Mesleki Gelişime Katkı Sağlaması”na yönelik beşli likert tipi önermelerin yer aldığı birinci alt boyuta, okul müdürleri aritmetik ortalama olarak “ $\bar{X}=4,09$ ” düzeyinde “çok” olarak; müdür yardımcıları ise aritmetik ortalama olarak “ $\bar{X}=4,49$ ” düze-

yinde “tam” olarak katılım gösterdikleri görülmektedir. Okul Müdürleri de, müdür yardımcıları da okullarındaki öğretmenlere yeterince mentorluk yaptıklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları, öğretmenlere görev açısından daha yakın bir konumda bulduklarından, okul müdürlerine göre aritmetik ortalama olarak daha yüksek oranda Mentorluk yaptıklarını beyan etmişlerdir.

Araştırmanın ikinci bölümü olan “Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar” a yönelik dördümlük likert tipi önermelerin bulunduğu ikinci alt boyuta ise, okul müdürlerinin aritmetik ortalama olarak “ $\bar{X}=3,14$ ” düzeyinde “genellikle” derecesinde; müdür yardımcılarının da aritmetik ortalama olarak “ $\bar{X}=3,57$ ” düzeyinde “Her zaman” derecesinde katılım gösterdikleri görülmektedir.

Okul Müdürleri de, müdür yardımcıları da okullarındaki öğretmenlere en az genellikle düzeyinde değişik alanlarda destek sağladıklarını beyan etmişlerdir. Burada da müdür yardımcıları, öğretmenlere görev açısından daha yakın bir konumda bulduklarından, okul müdürlerine göre aritmetik ortalama olarak daha yüksek oranda Mentorluk yaptıklarını beyan etmişlerdir.

Araştırmanın üçüncü ve son alt boyutu olan “Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Meşgul Olma Sıklığı” na yönelik altımlük likert tipi önermelerin bulunduğu üçüncü alt boyuta ise, okul müdürlerinin aritmetik ortalama olarak “ $\bar{X}=2,91$ ” düzeyinde “ayda bir” derecesinde; müdür yardımcılarının ise aritmetik ortalama olarak “ $\bar{X}=3,72$ ” düzeyinde “Haftada bir” derecesinde katılım gösterdikleri görülmektedir.

Okul Müdürleri haftada bir öğretmen aktiviteleri ile meşgul olduğunu belirtirken müdür yardımcıları yine görevsel konum nedeniyle müdürlere göre daha üst düzeyde ilgi gösterdiklerini beyan etmişlerdir. Müdür yardımcıları haftada bir öğretmen aktiviteleri ile meşgul olduğunu belirterek, öğretmenlerin faaliyetlerine ilgi gösterdiklerini beyan etmişlerdir.

Ankete bütün halinde bakıldığında ise, okul müdürlerinin aritmetik ortalama olarak " $\bar{X}=3,38$ " düzeyinde; müdür yardımcılarının ise aritmetik ortalama olarak " $\bar{X}=3,93$ " düzeyinde katılım gösterdikleri, anketin bütününe müdür yardımcılarının daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Tablo 2'de okul müdürleriyle müdür yardımcılarının öğretmenlere mentorluk yapma yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırıldığı istatistiksel sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Okul Müdürlerinin ve Müdür Yardımcılarının Mentorluk Rollerini Konusundaki Görüşleri Arasındaki Fark

Öğretmen Performansını Geliştirmeye Yönelik Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yapma Yeterliliklerine Ait Alt Boyutlar	Okul Müdürü (n=197)		Müdür Yardımcısı (n=191)		t	P
	Ort ( $\bar{x}$ )	Ss	Ort ( $\bar{x}$ )	Ss		
Mentorun Rahat İletişim Ve Mesleki Gelişime Katkı Sağladığı Alanlar Alt Boyutu	4.09	0,790	4.49	0,861	-5,010	0,000
Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar Alt Boyutu	3.14	0,761	3.57	0,747	-4,865	0,000
Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Mesgul Olma Sıklığı Alanı Alt Boyutu	2.91	0,985	3.72	0,820	-4,742	0,000

Araştırmaya katılan yöneticilerin Mentorun Rahat İletişim ve Mesleki Gelişime Katkı Sağladığı Alanlar Alt Boyutu puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-5.001$ ;  $p=0.000<0,005$ ). Müdür yardımcılarının mentorle rahat iletişim ve mesleki gelişime katkı puanları ( $\bar{x}=4,49$ ), müdürlerin mentorle rahat iletişim ve mesleki gelişime katkı puanlarından ( $\bar{x}=4,09$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar Alt Boyutu puanları ortalamalarının

görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-4.865$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Müdür yardımcılarının mentorun desteği puanları ( $\bar{X}=3,57$ ), müdürlerin mentorun desteği puanlarından ( $\bar{X}=3,14$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Meşgul Olma Sıklığı Alanı Alt Boyutu puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-4.742$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Müdür yardımcılarının mentorun ilgisi puanları ( $\bar{X}=3.72$ ), müdürlerin mentorun ilgisi puanlarından ( $\bar{X}=2.91$ ) yüksek bulunmuştur.

### **Sonuç ve Tartışma**

Araştırma bir bütün olarak değerlendirildiğinde “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Mentorluk Yapma Yeterlilikleri” konusunda kendilerini yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Benzer araştırmalarda da okul yöneticilerinin mentorluk rollerini yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002; Yıldırım ve Yılmaz, 2013).. Görev değişkenine göre değerlendirildiğinde ise, müdür yardımcılarının müdürlere oranla kendilerini Öğretmenlere Mentorluk Yapma” konusunda daha yeterli gördükleri görülmüştür.

Alt boyutlar düzeyinde değerlendirme yapıldığında ise, “Mentorün Rahat İletişim Ve Mesleki Gelişime Katkı Sağlaması”na yönelik ifadelerle okul müdür yardımcıları, okul müdürlerine oranla daha üst düzeyde katılım gösterdikleri ve bu katılım düzeyinde müdür yardımcılarının öğretmenlerin ilk ulaştıkları idari kadrodaki yetkili olmalarının etkisinin olduğu söylenebilir. Yıldırım ve Şerefhanoglu (2014) tarafından yapılan araştırma da ise, yöneticilerin yaptıkları mentörlük fonksiyonlarıyla öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayarak, kendilerini iyi hissetmelerine destek oldukları belirtilmiştir.

Farklı bir araştırmada ise, rehber öğretmenlerin öğretmenlere bu konuda yeterli düzeyde mentorluk yapamadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erol ve Özdemir, 2018).

“Mentorun Öğretmenlere Destek Sağladığı Alanlar” a yönelik ifadelerin yer aldığı önermelere de müdür yardımcılarını daha üst düzeyde katılım göstermişlerdir. Müdür yardımcılarının okul işlerinin koordinasyonunda müdürler tarafından birinci derece yetkilendirilmiş olması bunda etkili olabilir. Katman (2010) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre de, okul yöneticilerinin personele yeterli düzeyde empatik davrandığı ve onlarla birebir ilgilendikleri belirtilmiştir.

“Aktivitelerin Takibinde Öğretmenlerle Meşgul Olma Sıklığı” na yönelik ifadelerin yer aldığı önermelere okul müdürleri “ayda bir” seviyesinde destek verdiklerini belirtirken, müdür yardımcılarını ise “haftada bir” seviyesinde destek verdiklerini belirtmişlerdir. Mentorluk yapma yeterlilikleri konusunda okul müdürlerin, müdür yardımcılarını oranla daha alt düzeylerde katılım göstermelerinde, onların idari görevleri gereği okul dışındaki mesailerinin çokluğunun olmasının etkili olduğu söylenebilir. Kalfa (2006) tarafından yapılan araştırmada da okulun personel ve öğrenci sayısının okul yöneticilerinin mentorluk yapma düzeylerini etkilediği, çalışmalarını izlemeye öğrenci sayısının artışıyla ters orantılı bir durumun gözlemlendiği belirtilmiştir.

Yapılan araştırmalarda doğrudan görev değişkeni ile ilgili bir araştırmaya ulaşamamış olup, mentörlükle ilgili benzer araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Şerefhanoglu (2014) tarafından yapılan öğretmenlerin okul müdürlerinin mentorluk rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik araştırmasında, cinsiyet ve mezuniyet değişkenlerine göre görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Şerefhanoglu, 2014, s: 71). Benzer şekilde Barutçu ve Özbay (2013) tarafından yapılan araştırmada da koçluk yaklaşımında eğitim faktörü ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Barutçu ve Özbay, 2013, s. 58). Yıldırım (2013)

tarafından yapılan tez çalışmasında; okul yöneticilerinin mentorluk rollerini gerçekleştirmeleri ile ilgili branş değişkeni incelenmiş ve bu çalışmada da görüşler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Yıldırım, 2013, s: 133). İbrahimoglu (2008) tarafından bir başka çalışmada da; üniversitelerde çalışan öğretim görevlileri ve öğretim üyelerinin mentorluk düzeyleri ile ilgili cinsiyet değişkeni incelendiğinde anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir (İbrahimoglu, 2008, s: 225). Mullen (1998) tarafından yapılan “Mentoring Functions” başlıklı çalışmada; yöneticilerin mentorluk rollerini gerçekleştirmeleri ile ilgili yaş değişkeni incelenmiş ve yaşı ileri olan yöneticilerin deneyimleri arttıkça daha yetkin oldukları ve dolayısıyla daha iyi mentor oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Mullen, 1998, s: 326).

Bu sonuçlara genel olarak bakıldığında ise, benzer çalışmalarda da görüldüğü üzere okul yöneticilerinin personele ve dolayısıyla öğretmenlere mentorluk yapmaya istekli oldukları, müdür yardımcılarının öğretmenlerce kendilerine daha yakın hissedilmesi sebebiyle mentorluk rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdikleri, ister müdür olsun, ister müdür yardımcısı olsun mentorluk rollerinin şartlara göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

Bu sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki *öneriler* yapılmıştır.

- Okul müdürlerinin okul dışı iş yüklerinin yoğunluğunun da etkisiyle, müdür yardımcılarında oranla personele daha az mentorluk yaptığı görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenleriyle daha yakından ilgilenmesini sağlayacak görev tanımlarında düzenleme yapılması ve okul dışı iş yüklerinin azaltılması önerilmektedir.

- Milli Eğitim Bakanlığı ile Yüksek Öğretim Kurumunun mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması konusunda işbirliği yapması, bu çerçevede çeşitli hizmetiçi eğitim faaliyetleri, aktiviteler yapması, yükseköğretimde eğitim fakülteleri müfredatına mentorluk dersi konulması gerekli görülmektedir.

- Araştırmanın daha sağlam verilere ulaştırılarak genellenmesi için ilgili diğer kesimlerin de mentorluk konusunda görüşlerinin alınarak karşılaştırma yapılması konuyla ilgili anlaşılabilirliği ve uygulamaları kolaylaştıracaktır.

### Kaynaklar

- Akdemir, Ali. (2016). "Entellektüel Liderlik" <http://docplayer.biz.tr/6393607-Entelektuel-liderlik-prof-dr-ali-akdemir-kocaeli-universitesi-i-i-b-f-ogretim-uyesi.html>. (ET: 20.03.2016).
- Aktan, C. Can (2016). "Organizasyonda Başarı İçin Liderlik İlkeleri" <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/liderlik.htm>. (ET: 20.03.2016).
- Aytaç, Tufan. (2001). "Okul Liderliği Yaklaşımı". Milli Eğitim Dergisi Ankara: MEB. Yayını 152: 53-57.
- Bakioğlu, Ayşen, Özcan, Kenan ve Hacıfazlıoğlu, Özge. (2002). Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. 21. yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (s. 109-130). Ankara: Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bakioğlu, Ayşen, Bayhan, Güzide ve Özgen Bahar. (2013). Eğitimde Mentorluk içinde "Öğretmenlerin Profesyonel Gelişiminde Mentorluk". Ankara: Nobel Yayını.
- Barbuto, John. E. Jr. (2000). "Developing a Leadership Perspective in the Classroom" Journal of Adult Development, Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 42. <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/42>. (ET:20.03.2016).
- Barutçu, Esin. Özbay, Özlem. (2013). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, (1), 47-62.
- Brockbank, Anne and McGill, Ian. (2006). Facilitating Reflective Learning through Mentoring and Coaching. British Library Cataloguing-in Publication Data. London. [http://www.amazon.co.uk/dp/0749444487/ref=rdr\\_ext\\_tmb](http://www.amazon.co.uk/dp/0749444487/ref=rdr_ext_tmb)



- (ET: 15.03.2016).
- Büyüköztürk, Şener. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Erol, Yusuf C.ve Özdemir, Yavuz T. (2018). Öğretmen adaylarının okul tabanlı mentorluk ve özyeterlik algılarının incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 874-894.
- Gülşen, Celal. (2005).” Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi”. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Gülşen, Celal. (2009). “Eğitim Denetiminde Kalite Yönetimi”. *Milli Eğitim Dergisi*. Ankara: MEB Yayını. Yıl: 38, Sayı:182, Sayfa: 149-166.
- Gülşen, Celal. (2009a). “Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine”. *Gönüllü Eğitim Dergisi*. Ankara: TESED Yayını. Yıl: 5, sayı: 13, (Ekim-Aralık 2009), sayfa:4-7
- Gülşen, Celal. (2015). Multiple Intelligences Areas Evaluation Scale developing Study. Çoklu Zekâ Alanları Değerlendirme Ölçeği Geliştirilmesi Çalışması. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 1918-1930.
- Goleman, Daniel. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?*.(Çev: Hurettin El HUSEYİNİ). İstanbul: MESS Yayını
- Harvard Business SP. (2007). *Pocket Mentor-Koçluk*. (Çev:Ahmet KARDFAM). İstanbul. Optimist Yayını.
- İbrahimoglu, Nurettin. (2008). *Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon Ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Doktora Tezi). Ankara.
- Kalfa, Yerten. (2006). *Okul Büyüklüğünün Kalite, Verim ve Öğrenci Başarısına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Maramara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . İstanbul
- Katman, Hacı A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

- Kocabaş, İbrahim ve Ramazan Yirci. (2012). Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk. Ankara. Anı Yayınları.
- Kocabaş, İbrahim ve Ramazan Yirci. (2011). Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk. Ankara. Anı Yayınları.
- Kotter, John P. (1999). Liderlik: Liderler Gerçekte Ne Yapar? (Çev: Meral TÜZEL). İstanbul: MESS Yayını
- Mullan, Ellen J. (1998). Mentoring Functions. *Human Resources Development Quarterly*, 9 (4), 318-331.
- Özdemir, Tuncay Yavuz. (2012). "İl Eğitim Denetmen ve Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Devam Ettirmede E-Mentorluk Modeli", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ.
- Pınar, Ali H. (2013). " Mintzberg'in Yönetim Yaklaşımı Açısından İlköğretim Sınıf Öğretmenliğinin Koçluk ve Mentor Yetkinlikleri İle Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma " Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı1, 2013, Sayfa 121-138
- Stueart, Robert D., Sullivan, Maureen. (2010): "Developing Library Leaders: A How To Do It Manual For Coaching, Team Building, and Mentoring Library Staff", New York: Neal - Schuman Publishers Inc.
- Şerefhanoglu, Ozan. (2014). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki Balıkesir İli Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Tavşancıl, Ezel. (2010). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2016). Güncel Türkçe Sözlük, "Mentor", "Yönder.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56ef1ce47c88d3.58272663](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56ef1ce47c88d3.58272663). (ET.20.03.2016).
- Tosun, U. (2014). Anger Management of Students for a Peaceful School Environment: The Group Studies. *Procedia-Social and Behavioral*

*Sciences*,159, 686-690.

- Tunçay, Selin. (2014). *Eğitimde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Edirne.
- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota yayınları
- Yıldırım, Bilal ve Şerefhanoglu, Ozan. (2014). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *NWSA-Education Sciences-E-Journal of New World Sciences Academy*. 9(4), 419-42.
- Yıldırım, Rüştü. (2013). "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.
- Yıldırım, Rüştü U ve Yılmaz, Ercan. (2013). "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Muğla Sıtkı Koçman Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2013 (30), 98-119.

