

EĞİTİMDE MENTORLUK

MENTORING IN EDUCATION

Doktora Öğrencisi Fatma ERCAN

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği,
<https://orcid.org/0000-0002-4094-1724>

Prof. Dr. Ali AKSU

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği,
<https://orcid.org/0000-0003-1682-8366>

Özet

Bu çalışmanın amacı, mesleğe yeni başlamış olan aday öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları saptamak, bu sorunların çözümü için aday öğretmenlere rehberlik sunmak ve bilgi elde etmelerini sağlamaktır. Eğitim kurumlarında mentor (rehber/danışman) ve menti (mesleğe yeni başlayan) kavramlarına ilişkin aday öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Aday öğretmen olarak mentilere rehber olacak mentorluk uygulamasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Aday öğretmenlerin eğitimde mentorluğa ilişkin görüşlerini kendi gerçekliği içinde, detaylı ve derinlemesine incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma İzmir ili Buca ilçesi resmi okullarında bulunan 11 aday öğretmenden farklı branşlarda bulunan 7 aday öğretmenin gönüllü katılımından oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan amaçsal (amaçlı) örnekleme yöntemi türlerinden biri olan benzeşik örnekleme kullanılmıştır. Verilerin analizinde, nitel araştırma veri analizi tekniği olarak içerik analizi kullanılmıştır. Eğitimde mentorluk konusunda aday öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak için araştırma sorularına (rehber öğretmeninizin özellikleri nelerdir, sizce atanacak rehber öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmelidir, sizce rehber öğretmeninizin sağlayacağı yararlar nelerdir, size rehberlik yapan kişi bu görevini nasıl yapmaktadır) verilen cevaplardan, aday öğretmenlerin rehber öğretmenleri hakkında, olumlu ve olumsuzluklara dair görüşlerini ortaya koydukları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Mentor, Mentorluk, Mentorluk Uygulamaları, Menti

Abstract

The aim of this study is to determine the problems faced by novice teachers who have just started their profession, to provide guidance to novice teachers for the solution of these problems and to enable them to obtain information. It is aimed to reveal the opinions of novice teachers about the concepts of mentor (guide/advisor) and mentee (newbie to the profession) in educational institutions. It is thought that the mentoring practice that will guide the mentees as a candidate teacher can be beneficial. Qualitative research method was applied in this study, which aims to examine the views of novice teachers about mentoring in education in their own reality, in detail and in depth. In the research, it was tried to reach the whole universe. The research consists of the voluntary participation of 7 novice teachers from different branches out of 11 novice teachers working in public schools in Buca district of İzmir. The research was

built on a qualitative research design. Homogeneous sampling technique, one of the purposive sampling methods, was used in the formation of the study group. In the analysis of the data, content analysis was used as a qualitative research data analysis technique. From the answers given to the research questions (what are the characteristics of your counselor, how do you think the selection of the counselor to be appointed should be, what benefits do you think your counselor will provide, how does the person who guides you do this job?) in order to reveal the opinions of the novice teachers about mentoring in education, it can be said that the novice teachers revealed their positive and negative opinions about their counselors.

Keywords: Mentor, Mentoring, Mentoring Practices, Mentee

1.GİRİŞ

Mentör kavramı ilk olarak Yunan mitolojisinden ortaya çıkmıştır. Mitolojiye bakıldığında Odysseus'un oğlu Telemachus'u eğiten kişi Mentor'dur. Sözlük anlamına bakıldığında ise, işinde uzman, güvenilir, rehberlik eden, akıl hocası ve yol gösteren anlamlarında kullanılmaktadır (Sheal, 1992). Mentor kavramı, 1980'li yıllardan beri Avrupa ve Amerika'da işletmelerde, yönetim- organizasyon ve insan kaynakları yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır (Özdemir, 1997). Mentor, konusunda uzman, deneyimli, bilgili olan bireydir. Mentorlar, bu bilgi ve birikimlerini ihtiyacı olan bireye aktararak, bireyin gelişme ve ilerleme sürecini sağlamaktadır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012). Mentor, deneyim ve bilgi olarak tecrübesiz olan kişiye, mesleki açıdan donanımlı olan kişinin, ona destek olup kılavuzluk etmesi olarak tanımlanmaktadır (Yirci, 2009). Mentorluk ise, kişiyi işe başlatma ile bir role geçilmesidir (Fletcher 2012). Örgütlerde sosyal yaşam içerisinde deneme- yanılma şeklinde öğrenmek yerine, etrafı izleyerek bireylerin davranışlarından hareketle bunlardan faydalı davranışları alıp buna benzer durumlarda bu davranışları sergilemek önemli olmaktadır (Bayrakçı, 2007). Bu konuda karşımıza çıkan kavramlardan biri de mentidir. Örgüt içinde tecrübe ve bilgi açısından yeterli olmayan, işinde yeni olan ve yol gösterilmesine ihtiyacı olan kişiye menti denilmektedir. Menti, mentör rehberliğinde yönlendirilmektedir (Özdemir, 1997). Örgütlerde mentilerin, mentorları gözlemlenmeleri sonucu öğrendikleri davranışlar ile istedik yönde davranış sergilenmektedir (Kılınç ve Alparsan, 2014). Mentorluk, işe yeni başlayan bireye (mentiyeye), işle ilgili yetenek, beceri ve bilgiyi veren kişidir. Mentorluğu yapacak olan kişinin örgüte ait yapısal ve kültürel donanıma sahip olması gerekmektedir (Weafer, 2006). Mentorluk, usta- çırak ilişkisine benzemekte olup, mentor işi mentiyeye öğretmesinin yanında kişiye öğretmen, rehber, yön gösteren, destekleyici konumunda da bulunmaktadır (Aydın ve Balcı, 2014). Mentorluk, bir öğrenme ve öğretme süreci olarak bilginin yeniden yapılandırılmasıdır. Planlama, gözlem yapma, dönüt verme gibi aşamalardan oluşan mesleki gelişim süreçleri olarak tanımlanabilmektedir (Akay, 2016). Mentor sayesinde, bireyin mesleki açıdan kimliği belirlenir. Bu şekilde kişinin akademik açıdan başarısı artar. Öğrenme ile gerçekleşen doyumun sağlanması ve kalıcı öğrenmelerin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Mentorun varlığı ile yeni yeteneklerin geliştirilmesi sağlanır. Çalışma ortamında bireylerin risk alma cesaretlerini arttırır (Griffin, 1999). Doyon 'a (2000) göre mentorluk, yetişen bireyin örgütüne karşı duyarlılık kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütün başka alanları hakkında da bilgi elde etmesini sağlamaktadır. Örgütteki diğer bireylerle de becerilerini ve

uzmanlıklarını paylaşımları sonucu kişisel açıdan doyum sağlandığı söylenebilmektedir (akt. Sezgin, Koşar ve Er, 2014).

Mentorluk Uygulamasının Mentor Açısından Önemi

Aday öğretmenler açısından mentorluk önemli öğelerden biridir. Başarılı bir şekilde tasarlanan mentorluk programları ile aday öğretmenler üzerinde iş doyumunu, verimlilik ve etkililik gibi etkilerin görüldüğü belirtilmiştir (Ingersoll ve Smith 2004). Mentorluk süreci ile aday öğretmenlerin mesleklerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek için mentorluğa bağlı uyum programlarının yaygın şekilde kullanıldığı görüşüne ulaşılmıştır (OECD, 2005).

Menti kavramı ise mentordan yardım bekleyen kişiye denilmektedir. Aralarında usta-çırak ilişkisi bulunmaktadır. Örgütte bilgi ve tecrübe açısından yetersiz olan, çalışmaya yeni başlamış ve yardıma gereksinim duyan kişiye “menti” denilmektedir (Özdemir, 1997). Mentinin mesleğinde yaşadığı sorunlarda belirsizlikleri yorumlama ve karar verme aşamasında mentorun yardımına ihtiyaç duymaktadır (Pala, 2017). Tarihin değişik dönem ve kültürlerinde mentor ve menti ilişkisi görülmektedir (Wright ve Wright, 1987). Sokrat ve Plato, Freud ve Jung, Medici ve Michelangelo’yu örnek vermek gerekirse bu isimlerde mentorluk ilişkisi bulunmaktadır. Adı geçen bu isimlerin hepsi deneyimli bireyler olup, bunların tecrübeleri ile yetişen bireylerde mentor ve menti ilişkisi bulunmaktadır (Kahraman, 2012). Türk tarihine bakıldığında da mentor ve menti ilişkisi görülmektedir. Ahilik geleneğine bakıldığında, mesleki alanda çırak, kalfa ve usta ilişkisi bulunmaktadır (Durak, 2016). Ahilik ilişkisinde de mesleğinde deneyimli kişi öğrenmeye ihtiyacı olan kişiyle deneyimlerini paylaşmaktadır. Burada öğreten ve öğrenen arasındaki ilişkide mentor ve menti ilişkisi görülmektedir. Usta-çırak ilişkisi, yardımlaşma, rehber olma, karar vermede beraber hareket etme mentor ve menti ilişkisine örnektir (Yıldırım ve Şerefhanoglu, 2014).

Başarılı bir mentorla çalışmak için, menti nelere ihtiyacı olduğunu bilmelidir. Mentinin, amacının ne olduğunu belirlemesi, hangi konularda eğitim alması gerektiği, kendisinin yeterli ve yetersiz yönlerini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca ne tür çalışmalar yapmak istediği, ileride nerede olmak istediği gibi konuların bilincinde olması önemlidir (Rackham Graduate School, 2021a).

Bir mentorda bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bir mentorun sabırlı olması önemlidir. Mentor rehber olduğu mentiye karşı sabırlı davranışlar sergilemelidir. Aksi durumda sonuca varmak için acele edilen hareketlerde mentinin strese girmesine neden olacaktır. Bu da mentinin sabrının taşmasına, güveninin azalmasına ve vazgeçmesine neden olacaktır. Haliyle mentorluk süreci de amacına ulaşmadan başarısız olarak sonuçlanacaktır (Gümüş, 2015). Mentorda olması gereken özelliklerden bahseden Barutçugil (2004), Aydın (2005) ve Clutterbuck’a (2004) göre; mentorun işinde performansı yüksek olmalı, konusunda yeterli tecrübesi bulunmalı, istekli olarak yardım etmeli, yanlışlarda ve belirsiz durumlarda esnek olabilmeli, mentiye karşı sabırlı davranabilmelidir. Empatik yönünün bulunması gerekmektedir. İnsanları sevebilen ve başkalarının duygularına sabır gösterebilen, karşısındakine karşı özverili davranabilen, insanları anlayabilen yeteneklerinin olması gerekmektedir. İletişimde başarılı olmalıdır. Mentorların, kişilerin çalışma yaşamlarında nerelerde olması gerektiğini bilmeleri ve onların mutlu olmaları adına kişilerle yakından ilgilenmesi gerekmektedir. Bireylere iş hayatlarında rehberlik etmeli ve bireylerin

farklılıklarına bakmaksızın yardımcı olmaları gerekmektedir (Rackham Graduate School, 2012a). Mentorun tecrübelerini mentinin başarısı üzerine kullanması önemlidir. Mentor, mentinin gelişmesini belli etmeden izlemelidir (Rackham Graduate School, 2012b). İyi bir mentorda etkili bir iletişim ve sabırla dinleme yeteneğinin olması gerekmektedir. Mentorun sakin, sabırlı, örgütü iyi tanıyan, insanları anlama açısından başarılı olması beklenmektedir (Allen, Poteet ve Burroughs, 1997).

Mentorluk Uygulamasının Menti Açısından Önemi

Clutterbuck ve Megginson'a (1999) göre mentorun birlikte çalışacağı menti için beklediği özellikler bulunmaktadır. Menti, meraklı, istekli, soru soran kişiliğe sahip olmalıdır. Mentordan gelecek eleştirileri anlayışla karşılayıp, hedeflerini ve planlamalarını belirlemelidir. Menti, mentor ile iyi bir ilişki kurup, mentora karşı açık, dürüst ve sabırlı olmalıdır. Menti ve mentor ilişkisinde çift taraflı olarak güvene bağlı bir ilişki sağlanmalıdır (akt. Kılınç ve Alparlan, 2014).

Bird'e (2001) göre, menti yanlış bir mentor seçtiyse, zamanını ve kaynaklarını gereksiz yere harcamış olacaktır. Adedokun, Dyehouse, Bessenbacher ve Burgess'a (2010) göre mentor ve menti görüşmelerinin belirlenen zamanda yapılmaması, işin işleyişi açısından sıkıntı oluşturabilmektedir. Mentinin iş bakımından üzerine düşen görevleri zamanında yapmaması ve yetkin olmadığı konularda yeteri kadar bilgilendirilmemesi zorluklar yaratmaktadır. Etkili iletişimin olmaması, mentinin, mentorun çalışma sürecine gerekli şekilde uyum sağlayamaması bazı sorunları beraberinde getirecektir (akt. Avcı, 2019).

Bazen tam tersi olarak çok başarılı bir mentor de olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çünkü başarılı bir mentordan takdir almak, beğenisini kazanmak kolay olmayacaktır. Başarılı bir mentora alışık olan menti de mentorundan ayrıldıktan sonra kendi başına ilerlemesi ve karar alması zor olabilmektedir (akt. Kılınç ve Alparlan, 2014). Mentor, mentinin gereksiz yere strese girmesini, kaygılı olmasını önler, mentide farklı görüşler yaratarak yeniliğe karşı görüşünü açar, moral sağlayıp, destek olmasını sağlar, örgüt kültürünün tanınmasını ve örgüt işleyişini tanıtmış olur. Zorlu şartlara ve tehlike arz edecek durumlara karşı mentinin korunmasını sağlar (Çınar,2007).

Mentorluk Uygulamasının Eğitim Örgütleri Açısından Önemi

Mentorun örgüt açısından önemi, örgütün çalışma stratejisini, örgüt çalışanlarına anlatması bakımından önemli olup ayrıca örgütün amaçlarına varmasında yardımcı olmaktadır. Bunları yaparken de örgütün değerleri doğrultusunda hareket edilmesini sağlamaktadır (Alred, Garvey ve Smith, 1998). Mentor örgütlerin motivasyonunu arttırmakta ve çalışanların örgüte bağlılığını sağlamaktadır (Alred ve diğ.,1998). Böylece menti örgüte karşı kendini bağlı hissedecektir. Menti açısından örgüt iklimi uygun hale gelecektir. Menti örgütün kültürüne uyum sağlamış olacaktır (Zey, 1991; Fagenson, 1989). Mentor, örgüte sonradan katılanların örgüt politikasının anlaşılması açısından önemli olmaktadır. Örgüt içerisinde etkili iletişim ve etkileşimi gerçekleştirir. Örgüt çalışanlarını örgüte karşı bağlar ve örgütte güven ortamı yaratır. Mentor (rehber/danışman) örgütün yeniliğe açık olmasını, bilgi alışverişinin sağlanmasını ve çalışanların kariyerleri açısından rehberlik etmeyi sağlar (Yıldırım, 2013).

Mentorluk Türleri

Literatüre bakıldığında beş farklı mentorluk türüne rastlanmıştır. Bunlar (Kılınç, Alparslan, 2014) göre:

- Geleneksel mentorluk
- Grup mentorluğu
- Takım mentorluğu
- Akran mentorluğu
- E- Mentorluk

Geleneksel mentorluk, oldukça yoğun ve uzun zaman almaktadır. Haftada bir kez ve altı saat süreyle görüşme yapılmaktadır. Worales'e (2007) göre burada amaç, karşılıklı görüşmeler ile ilişkiyi güçlendirmek ve başarılı bir şekilde seviyeyi yükseltmektir (akt. Avcı, 2019). Tecrübeli çalışanla tecrübesiz çalışanın karşılıklı etkileşimi söz konusudur (Kılınç ve Alparslan, 2014).

Önceden belirlenmiş yer ve zamanda, mentinin zorlandığı konularda görüşme yapılmaktadır. Bu model sanal modelden farklı olup, jestler, mimikler ve beden dili ortadadır. Bireyler karşılıklı olarak birbirini gördüğü için yanlış anlaşımaların daha az olduğu bir modeldir. Bu modelde, kişilerin sosyal yetenekleri ve statülerinin farklılığı etkili şekilde önem taşımaktadır (Risque, 2008).

Grup mentorluğu, bir tane işinde tecrübeli çalışanın en fazla dört tecrübesiz çalışana karşı mentorluk yapmasıdır (Kılınç ve Alparslan, 2014). Bu model de değişik bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip mentorun uzmanlığı alanlarından faydalanma imkanına sahip olunmaktadır (Çelik, 2011). Bu mentorluk modelinde mentorlar ve mentiler karşılıklı olarak ilişkilerini güçlendirirken, mentiler kendi aralarında yakın seviyede ilişki kurmaktadır (Scandura ve Pellegrini, 2007).

Takım mentorluğu, Manza ve Wiley'e (2005) göre bu mentorluk modeli grup mentorluk modeline benzemektedir. Birden fazla mentor bir takımın içinde bulunan ayrılmış genç gruplara rehberlik etmektedir. Burada önemli olan mentorun mentiye oranı $\frac{1}{4}$ 'ü oranında olması gerekmektedir (akt. Kılınç ve Arslan, 2014). Takım mentorluğunda, mentor öğrenmek için amaçları saptar ve bu amaçlar doğrultusunda mentilerle anlaşmaya çalışır. Ortak amaçlar etrafında toplanıp, bu amaçlar doğrultusunda planlı ve bilinçli şekilde çalışmaktadırlar. Bu mentorluk modelinde takımı oluşturan üyeler birbirinden yararlanmaktadır (Zachary, 2005).

Akran mentorluğu, Manza ve Wiley'e (2005) göre bu mentorluk modelinde mentor ve menti aynı yaşıdadır (akt. Kılınç ve Arslan, 2014). Bu mentorluk modeli genellikle bireysel şekilde uygulanmaktadır. Geleneksel mentorluk modelinden farklıdır. Akran mentorluğu, belli bir kişi veya gruba göre uygulanmaktadır (Avcı, 2019). Geleneksel mentorluk modelinden farklı ise, mentor ve mentinin karşılıklı olarak ilişki içinde olmalarıdır. Kram ve Isabella 'ya (1985) göre akran mentorluğu yoluyla katılımcı olan bireylere hem mentorluk yapma hem de mentinin, mentorun bilgilerinden faydalanma olanağı sağlamaktadır (akt. Avcı, 2019)

E- mentorluk, Manza ve Wiley'e (2005) göre, sanal ortam üzerinden gerçekleştirilen mentorluk modelidir (akt. Avcı, 2019). E- mentorluk farklı ülke ve şehirlerde bulunan bireylerin mentora ulaşma imkanı sağlamaktadır. Geleneksel yüz yüze olan mentorluk modellerinden farklıdır (Brogbank ve McGill, 2006). İletişim kurmak için her iki taraf arasında elektronik araçlar kullanılmaktadır. Karşılıklı iletişim, elektronik ortamda gerçekleşmektedir. Geleneksel mentor ve menti ilişkisinden farklı bir etkileşim modelidir (Hamilton ve Scandura, 2003).

Ayrıca **ilişki türüne** göre de iki farklı ilişki söz konusudur. Bunlar Kılınç ve Arslan'a (2014) göre:

- Kurumsal (Formal) mentorluk
- Gönüllü (İnformal) mentorluk

Kurumsal yani formal mentorluk, örgütün beklentileri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde çalışmaya yeni başlayanlara hizmet eden mentorluk şeklidir. Örgütlerde personelin gelişmesini, örgütün istek ve beklentilerine karşı çalışanın yetiştirilmesini sağlamaktadır (Çelik, 2011). Bu mentorluk ilişkisi daha çok büyük örgütlerde uygulanmaktadır (Yirci, 2009). Gaskin, Lumpkin ve Tennat'a (2003) göre kurumsal mentorluk ilişkisinde bir veya daha fazla mentor görevlendirilmektedir. Burada mentor ve mentinin görüşmelere katılması zorunlu olup, düzenli toplantılar gerçekleştirilmektedir. Eğitimler sonucunda mentora gerekli olan ücret ödenir. Programa katılan bireylerin başarısını gerçekleştirmek için bu süreç yazılı olarak sürdürülmektedir (akt. Avcı, 2019).

Gönüllü yani informal mentorluk, başlama ve bitme süresi belli olan mentorluk modelidir (Vatan, 2009). Biçimsel olmayan bu mentorluk türünde etkileşim genelde gelişimsel ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır. Çalışmaya yeni başlayan bireyler daha çok biçimsel olmayan yani gönüllü mentorluğu tercih etmektedir (Scandura, 1997). Mentor ve menti arasında olan ilişki karşılıklı güçlü bir bağla aracılığıyla, bu hizmet başarıya ulaşmaktadır (Yurtseven, 2010). Mentor ve menti arasındaki ilişki gerekli olduğu zamanlarda, plansız şekilde gerçekleşebilmektedir (Bakioğlu, 2013). Çalışma ortamında kendiliğinden ortaya çıkan bir mentorluk şeklidir. Gönüllü mentorluk, isteğe bağlı olduğu için kurumsal mentorluğa göre daha çok tercih edilmektedir (Çelik, 2011).

Mentorluk uygulamaları özellikle deneyimi olmayan veya az deneyimli öğretmenler açısından önemli olup, kurumu tanımlarında, örgüte ait yabancılaşmayı azaltmada, aday öğretmenin okula tanıtılmasında, aday öğretmenin özelliklerinin ortaya çıkarılmasında önemli olduğu söylenebilir. Aday öğretmenin okul kültürünü, iklimini tanıması, derslere yönelik programların işleyişini öğrenmesi, kendi gelişimini bilmesi açısından mentorluk uygulamalarının önemli olduğu düşünülebilir. Ayrıca aday öğretmenlerin güdülenmesi, okula aitlik ve bağlılık gibi duygularının gelişmesi gibi durumlarda mentorluk uygulamasının uyum sürecinde önemli olduğu söylenebilir. Okul örgütlerinde aday öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda uygulanabilir mentorluk uygulamalarının olması önemli diye düşünülebilir. Her okulun farklı mentor ve mentorluk uygulamalarına ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı, mentor ve menti kavramları esas alınarak, mesleğe yeni başlamış olan aday öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları saptamak, bu sorunlar için çözüm yolları bulmaya çalışmaktır.

2.YÖNTEM

Aday öğretmenlerin eğitimde mentorluğa ilişkin görüşlerini kendi gerçekliği içinde, detaylı ve derinlemesine incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olgularla ilgili yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için olgubilim araştırmalarda kesin ve genellenebilir sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla, bu araştırmanın olgubilim çalışması olduğu söylenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

2.1.Çalışmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, 2021-2022 yılında İzmir İli Buca ilçesindeki resmi okullarda görev yapan, 06-17 Haziran 2022 tarihleri arasında ulaşılabilen 11 aday öğretmenden oluşmaktadır. Örnekleme bunların içinden 7 aday öğretmenin gönüllü katılımından oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan amaçsal (amaçlı) örnekleme yönteminden benzeşik örnekleme kullanılmıştır. Amaçsal (amaçlı) örnekleme, olasılı olmayan, seçkisiz olmayan bir örneklemedir. Amaçsal örnekleme, araştırmanın amacından uzaklaşmadan bilgi bakımından zengin durumların seçilerek, derinlemesine yapılan araştırmadır. Belirli ölçütleri karşılayan ya da belli özelliklere sahip bir ya da birden fazla durumlarda çalışıldığında kullanılmaktadır. Benzeşik örnekleme, örneklemin, araştırmanın problemiyle ilgili olarak evrende bulunan benzeşik bir alt grubundan veya durumundan oluşturulmaktadır. Homojen şekilde oluşturulan örneklem üzerinde çalışılmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018).

2.2.Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, nitel araştırma veri analizi tekniği olarak içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde ise araştırmanın amacı ve alt amaçları bağlamında görüşme metinlerinin içindeki kavram ve kavram setleri belirlenmiş, bunlardan anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde kodlar oluşturulmuş, oluşturulan kodlar araştırmanın alt amaçları bağlamında kategorilere (alt tema) ayrılmıştır.

İçerik analizi, tümevarımcı bir analiz türüdür. Yani araştırılan olgu veya olayın kökenine iner. Kodlama yoluyla verilerin altında bulunan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarır. Nitel araştırmada, araştırmacı topladığı tanımlayıcı ve detaylı verilerden hareket ederek probleme ilişkin temaları keşfetme, elde ettiği verileri anlamlı ve sistematik yapılara dönüştürme yani bu verilerden hareketle bir kuram oluşturma ya da bir kuramı doğrulama amacındadır. İncelenen olay veya olguya esas oluşturabilecek bir kuramın olmaması durumunda tümevarımcı analiz yani kodlamaya dayalı içerik analizi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2018).

2.3.Verilerin Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanması için araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme yöntemi, nitel araştırmalarda çok kullanılan, sosyal anlamda gerçeği gün yüzüne çıkarmak için detaylı şekilde araştırma yapmakta kullanılan bir veri toplama tekniğidir (Yüksel, 2020). Hazırlanmış olan formda aday öğretmenlerin eğitimde rehberliğe (danışman) ilişkin görüşlerini detaylı şekilde incelemek amacıyla 4 soru bulunmaktadır. Görüşme formunun kapsam geçerliliği için alanda bulunan uzman görüşüne başvurulmuştur. Elde edilen verilerin yansızlığını (inandırıcılık) sağlamak için araştırmacılar tarafından çözümlenen ve kodlanan verilerin karşılaştırılması sağlanıp, ortak kodlar oluşturulmuştur. Güvenirliği sağlamak için, elde edilen verilerden herhangi bir yorum

yapılmadan betimsel bir yaklaşım ile direk olarak sunulmuştur. Sonuç olarak, çalışmanın kapsamı çerçevesinde veri toplama kaynaklarının çeşitlendirilmesinde, katılımcılarla uzun süreli görüşmelerde bulunulmasına ve katılımcıların doğrulamasına dikkat edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Kodlama Güvenirliği

Benzeşen kodları “Görüş Birliği” ayrışan kodları “Görüş Ayrılığı” şeklinde adlandırılmıştır. Kodlayıcı güvenirligi için Uzlaşma Yüzdesi =Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) * 100 formülü önerilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Kodlayıcı güvenirligi için aşağıdaki hesaplamalar yapılmıştır.

Kodlayıcılar ham verileri birbirinden bağımsız olarak kodlamışlar, birinci ve ikinci kodlayıcı tarafından 4 tema bulunmaktadır. 1. temaya ait 4 kategori, 2. temaya ait 3 kategori, 3. temaya ait 3 kategori, 4. temaya 3 kategori olmak üzere toplam 4 tema 13 kategori bulunmuştur. Bu 4 tema ve 13 kategori uyuşum yüzdesi %94 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Kodlama güvenirligi çalışması

TEMA	Birinci Kodlayıcı(F)	İkinci Kodlayıcı(U)	Görüş Birliği	Görüş Ayrılığı	Uyuşum Yüzdesi
Rehber özellik.	41	44	41	3	%93
İzlenecek yol.	28	31	28	3	%90
Sağlanan yarar	17	18	17	1	%94
Görev şekli	3	3	3	0	%100
Toplam	89	96	89	7	%94

Tablo-1 de görüldüğü gibi “*rehber (danışman) öğretmen özellikleri*” temasında uyuşum yüzdesi %93 olarak bulunmuştur. “*rehber (danışman) öğretmen seçiminde izlenecek yol*” temasında %90, “*rehber (danışman) öğretmenin sağlayacağı yararlar*” temasında %94, “*rehber (danışman) öğretmenin görevini yapma şekli*” temasında %100 olarak bulunmuştur. Ortalama uyuşum yüzdesi % 94 olarak hesaplanmıştır.

2.5. Araştırmanın Problem ve Alt Problemleri

Bu bölümde araştırmanın problemi ve alt problemlerine yer verilmiştir. Alt problemler, problemi açmılayan ilişkili problemlerden oluşturulmuştur.

Problem

Aday öğretmenlerin mentorluğa (rehberlik/ danışmanlık) ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Rehber öğretmeninizin özellikleri nelerdir?
2. Sizce atanacak rehber öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmelidir?
3. Sizce rehber öğretmeninizin sağlayacağı yararlar nelerdir?
4. Size rehberlik yapan kişi bu görevini nasıl yapmaktadır? (Gönüllü bir şekilde mi yoksa kurumsal bir görev olarak mı?)

3. BULGULAR

1.Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “*rehber (danışman) öğretmeninizin özellikleri nelerdir?*” biçiminde belirlenmiştir. Rehber (danışman) öğretmen özelliklerine ilişkin öğretmen

görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Birinci alt probleme ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. *Aday öğretmenlerin rehber (danışman) öğretmenlerin özelliklerine ilişkin görüşlerine ait bulgular*

Tema	Kategori	Kodlar	AÖ	
			N	
Rehber (Danışman) Öğretmen Özellikleri	Olumlu Kişisel Özellikler	İletişime açıktır	7	
		İş birlikçidir	6	
		Demografik anlamda (yaş, cinsiyet, meslek, din, ırk vb.) eşit davranmaktadır	5	
		Takdir edici davranışlarda bulunmaktadır	5	
		Sabırlıdır	5	
		Stresi yenmeyi sağlamaktadır	3	
		Yeniliğe açıktır	3	
		Görevini gönüllü yapmaktadır	3	
		Teknolojiyi iyi kullanmaktadır	2	
		Entellektüeldir	2	
		Yapıcıdır	2	
		Paylaşımıcıdır	2	
		Empatiktir	1	
		Açık fikirlidir	1	
	Dinleyicidir	1		
	Olumlu Mesleki Özellikler	Branşlarımız ayındır	7	
		Alanında deneyimlidir (tecrübeli)	6	
		Derslerine girmektedir	3	
		Ders süresini ve zaman yönetimini etkili kullanmaktadır	1	
		İdari işler, evrak işleri ve mevzuat hakkında bilgi sahibidir	1	
		Gelişmeler hakkında dönütte bulunmaktadır	1	
		İdare, veli ve öğrencilere yönelik davranışları bilmektedir	1	
		Yenilikçi değildir, alanında ki yenilikleri takip etmiyor	2	
		Yargılayıcıdır	1	
		Sabırlı değildir	1	
	Rehber (Danışman) Öğretmen Özellikleri	Olumsuz Kişisel Özellikler	İş birlikçi değildir	1
			Takdir edici davranışlarda bulunmuyor	1
Demografik (yaş, meslek, cinsiyet, din, ırk vb.) olarak tarafsız davranmıyor			1	
Tavsiyede bulunmuyor			1	
Empati yapamıyor			1	
Objektif değildir			1	
Yardımsever değildir			1	
Samimi değildir			1	
Ön yargılıdır			1	
Karşılıklı iletişimi yoktur			1	
Derslerime çok az gelmiştir			1	
Öğrenci veya veli ile ilgili konularda kendisi devreye giriyor			1	
Kendi düzeyine göre hareket ediyor			1	
Danışmanlık konusunda deneyimi yok	1			
Olumsuz Mesleki Özellikler	Aynı branştan değiliz	1		
	Yaşı gereği klasik öğrenci profilini aramaktadır	1		

Katılımcıların tamamı (f=7) danışman öğretmenlerinin iletişime açık olduğunu ve aynı branştan olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların altısı (f=6) danışman öğretmenlerinin iş birlikçi ve alanında deneyimli olduklarından söz etmiştir. Katılımcıların beşi (f=5) danışman öğretmenlerinin demografik anlamda (yaş, cinsiyet, meslek, din, ırk vb.) eşit davrandığından, takdir edici davranışlarda bulunduğu, sabırlı olduğundan bahsetmiştir. Katılımcıların üçü (f=3) rehber (danışman) öğretmenlerinin stresi yenmeyi sağladığından, yeniliğe açık olduğundan, görevini gönüllü yaptığından ve derslerine girdiğinden söz etmiştir. İki katılımcı (f=2) rehber (danışman) öğretmenlerinin teknolojiyi iyi kullandıklarından, entelektüel, yapıcı ve paylaşımcı olduklarını belirtmiştir. Bir katılımcı (f=1) rehber (danışman) öğretmenlerin dinleyici, açık fikirli, empatik olduğunu, gelişmeler hakkında dönütte bulunduğu, ders süresini ve zaman yönetimini etkili kullandığından, idari işler, evrak işleri ve mevzuat hakkında bilgi sahibi olduğundan, idare, veli ve öğrencilere yönelik davranışları bildiğinden bahsetmiştir.

Aday öğretmenlerin, rehber (danışman) öğretmenlerinin özelliklerine ilişkin görüşlerine yönelik olarak “*rehber (danışman) öğretmenin olumlu kişisel ve mesleki özellikler*” kategorisinde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Aynı branşta görev alıyoruz. Kendisi erkek olup, sessiz, mesafelidir. Arapça dilinde oldukça iyidir. Teknolojiden anlar, iş birliği yapar, verilen görevi yerine getirir. Bir çok şey kağıt da kalıyor, uygulamada eksikler olabiliyor. İşini hızlı halleder, iş bitiricidir. Mesleki anlamda çok yardımcı olamadı. Okulun işleyişi, dersleri anlatmada ve bulunduğu önerilerde çok faydalı olmadı. Stresi alabilecek yardımlarda bulunuyor. İnsani ilişkilerde ılımlı (saygılı, sabırlı, olgun, açık fikirli, esnek vb.). özellikleri var. Benim öğrenme hızıma göre kendini ayarlayabiliyor. Öğretmende ki gelişmelere karşı etrafa karşı sessiz kalıyor. Kişisel olarak bana takdir edici davranışlarda bulundu. Farklı demografik özellikteki öğretmenlere eşit davranmaktadır. Bana açık uçlu sorular sormaz” AÖ 1.

“Danışman öğretmenimle aynı branşlarda bulunuyoruz. Tecrübeli biri ve yardım sever olarak davranıyor. Aday öğretmenin aynı branştan olması beni anlaması açısından iyidir. Danışman öğretmenlik için 10 yıllık tecrübe aranıyor. Ama bana göre 5 yıllık tecrübe yeterlidir. Danışman öğretmenim teknolojiyi kullanma açısından yetenekli. İşbirlikçi ve yeniliğe açık. tecrübesini bana karşı olumsuz yönde kullanmadı. Bana karşı baskın davranmadı. Eleştirici olmak yerine bana yapıcı şekilde davrandı. Bana karşı bir arkadaş, bir büyük gibi davrandı. Öğrenci, idare ve veli ile nasıl iletişim kuracağım yönünde bana yardımcı oldu. Eksiklerimi güzel şekilde dile getirdi, yapıcı şekilde davrandı. Kendimi eksik olarak hissetmemi engelledi. Mesleki anlamda ki deneyimini ve benim tecrübesiz olmama karşı kullanmadı. Danışman öğretmenim kendiliğinden gelip her seferinde yardımcı oldu, gönüllü olarak destekçi oldu. Benim soru sormama gerek kalmadan kendisi aklına gelen her konuda benim zorlanmam olmadan yardımcı oldu. İş birlikçi, iletişim yönü açık şekilde davrandı. Mesleki anlamda idare ile aramda köprü görevinde bulundu. Evrak işlerinin işlenişi gibi konularda beraber içerikleri hazırladık. Benim gelişmem konusunda beni takdir etti, zümre içinde benim yaptığım görevlerde olumlu sözler duydum. Benim gelişme dönemim de anlayışlı, sabırlı ve empatik davrandı. Yanlışlarımı ortaya döküp, beni rencide edip strese sokmadı. Hatalarımdan öğrenebileceğimi dile getirdi. Yanlışlarımı beraber düzelttik. Derslerimi takip etti fakat gelişimim güzel gittiği için bana güvenip bazen izlemediği de oldu. Danışman

öğretmenim demografik farklılıklara karşı eşitsizlik yapmadı. Herkese karşı eşit davrandı” AÖ 7.

“Danışman öğretmenim okula geldiğimde bana yol gösterdi, okulu tanıttı, ortamda ki kişilerle tanıştırdı. Yabancılaşmamı ortadan kaldırdı. Birbirimizin derslerine girdik. İletişimi güzel ayrıca zorlandığım konuların neler olduğunu bana sordu. Sıkıntılı durumları sorgular, iş birlikçidir. Eksiklerim hakkında hiç yargılamadı, yol gösterici olup, sorunları hemen çözmeye çalışıyor. İşini gönüllü olarak yapıyor. İşini mesleki zorunluluk olarak değil, gönüllü olarak yapıyor. Kendimi karşısında rahat hissediyorum. Eksiklerimin farkında ve yargılamadan yardımcı oluyor. Demografik anlamda ayrımcılık yaptığını düşünmüyorum. Kendimi karşısında rahat hissediyorum. Benim gelişimlerim hakkında bana dönüt veriyor. Başarılarımı bana karşı ve ortamda ki kişilere karşı takdir ederek bahsediyor” AÖ 2.

Katılımcılardan ikisi (f=2) rehber (danışman) öğretmenin yenilikçi olmadığını, alanındaki yenilikleri takip etmediğini içeren olumsuz özelliklerinin olduğundan bahsetmiştir. Katılımcılardan biri (f=1) rehber (danışman) öğretmenin yargılayıcı, sabırsız, iş birliğini yapmayan, demografik özelliklere göre davranmayan (yaş, meslek, cinsiyet, din, ırk vb.), tavsiyede bulunmayan, empati yapmayan, objektif olmayan, yardımsever olmayan, samimi davranmayan, ön yargılı olan, karşılıklı iletişim kuramayan, aday öğretmenin derslerine çok az girmesi, öğrenci veya veli ile ilgili konularda kendisinin devreye girmesi, kendi düzeyine göre hareket etmesi, farklı branşlardan olmaları, yaşı gereği klasik öğrenci profilini aramaları gibi olumsuz özellikler göstermelerinden bahsetmiştir.

Aday öğretmenlerin rehber (danışman) öğretmenlerinin özelliklerine ilişkin görüşlerine yönelik olarak *“rehber (danışman) öğretmenin olumsuz kişisel ve mesleki özellikleri”* kategorisinde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Danışman öğretmenim tecrübelidir, yenilikçi biri değildir. Alanında ki gelişmeleri pek takip etmez, aklımda ki soruları çekinerek soruyorum. Çünkü yargılayıcı biri. Empati yönü çok gelişmemiş biridir. Bilmediğim konularda yardımcı olur ama sonradan yüzüme vurur. Objektif davranmaz, dersime çok az gelmiştir. Ben onu gözlemleyerek kendisinden alabileceğimi alıyorum. Fakat onun bana tavsiye ettiği şeylere pek güvenmiyorum. Bana karşı sabırlı, yardım sever olamaya çalışıyor fakat görevi gereği bunu yapıyor. O yüzden samimi davranmıyor. Sen çok şey bilmiyorsun diyor, olumsuz eleştirel yaklaşıyor. Birlikte derse girdiğimizde bana pek fırsat vermiyor. Mesela bir öğrenci bir şey sorduğunda kendisi devreye giriyor. Velilerle de kendisi benim yerime görüşüyor, sen yapamazsın diyor. Yani benimle işbirlikçi davranışta bulunmayıp, iletişimi karşılıklı yapmıyor. Planlarını uygulamaya gerek yok diyor. Kendi düzeyine göre harekette bulunmamı istiyor. Benim başarılarımda beni takdir edici davranışlarda bulunmuyor. Hareketli, enerjik değil, müziği kullanmıyor, çocukları pek dışarıya çıkarmıyor. Çıksalar bile çocuklar kendi kendine oynuyor. Demografik özellikler açısından seçici olduğunu yani kendine yakın birilerini tercih ettiğini düşünüyorum. Bana karşı ön yargılıdır” AÖ 3.

“Danışman öğretmenim benim branşımdan değil. Kendi alanında deneyimli. Ancak branşlarımızın farklı olması ve çalışma saatlerimizin uymaması sorun yaratıyor. Aynı branşlarda olmayı tercih ederdim. Herhangi bir problem aşamasında sorun olduktan sonra ben gidip danışınca yardımcı oluyor. Ben sormadan herhangi bir bilgilendirme ve tavsiyede bulunmuyor. Ancak şunu gördüm ki, sadece danışman öğretmeninden değil okuldaki diğer

öğretmenlere de danışarak bilgi sahibi oldum. Eksiklerimi diğer aday öğretmenlerin oluşturdukları gruplara katılarak öğrendim. Danışman öğretmenimin zamanında yapılan iş ve işleyişler farklı olup, daha çok eski yöntemlere başvurarak, gelişen yeniliklerden pek haberi yok. İşini daha çok eskiden kendisinin yapmış olduğu sistem üzerinden götürmektedir. Gelişen yeniliklerden pek haberi yok. Çünkü takip etmiyor. Bana yardımcı olma konusunda bilmediği konuda olsa öğrenip bana yardımcı oluyor, işbirlikçi yönü iyi. İletişimi güzel, anlayışlı, sabırlı ve dinleyici yönü iyidir. Aday öğretmen olarak birilerinin bize yardım etmesini beklemek yerine girişken olup, sorup, öğrenip işi kendimizin öğrenmesi gerektiğini düşünüyorum. Yoksa birisi gelip sana bir şey öğretmiyor. İnternette ki hazır formlar iş ve işlemlerin öğrenilmesine dezavantaj sağlıyor. Çünkü hazırda alıştırıyor bizi. İnterneti olmayan bir köy okuluna atansam bu işlemlerin hazırlanışı hakkında bilgim yok. Tavsiye olarak aday öğretmenlerin herhangi bir iş anında işten kaçmak yerine, işe atılmaları gerektiğini düşünüyorum. Bilmediğim konularda veya yanlış yaptığım durumlarda sorunu çözme yanlısı olarak yaklaşmıyor. İyi, ahlaklı ve entelektüel biri olarak yaklaşmıyor. Adaylık işlerinde bana mesleki anlamda pek katkısı yok ama insan ilişkilerimiz iyidir. Okulda yapmış olduğum etkinliklerde beni tebrik etti. İleride bu konuda daha iyi olabileceğinden bana ve çevreme karşı bundan bahsetmektedir. Öğretmenliğimin çok başında olmama rağmen beş başarı belgemin olduğundan bahsedip, beni takdir etmiştir. Okulda yapmış olduğum etkinlikte öğrenci yüzlerini göstermeden, okul sayfasında paylaşabileceğinden bahsetti. Demografik özellikler anlamında açısından ayrımcılık yaratmayıp, herkese eşit davranır. Fikirlerime destek verip, çoğu kez yanımda olmuştur” AÖ 5.

2. İkinci Alt Probleme ilişkin Bulgular

Araştırmanın İkinci alt problemi “sizce atanacak rehber (danışman) öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmelidir?” biçiminde belirlenmiştir. Atanacak rehber öğretmenin seçiminde izlenecek yola ilişkin aday öğretmen görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. İkinci alt probleme ilişkin bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Aday öğretmenlerin atanacak rehber (danışman) öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmesine ilişkin görüşlerine ait bulgular

Tema	Kategori	Kodlar	AÖ
			n
Rehber (Danışman) Öğretmen Seçiminde İzlenecek Yol	Mesleki Özellikler	Yenilikçi olanların seçilmesi	5
		Alanına hakim olanın seçilmesi	5
		İletişime önem verenlerin seçilmesi	3
		Geliştirici yönü olanların seçilmesi	3
		Teknolojiyi iyi bilenlerin seçilmesi	3
		Ön yargılı olmayanların seçilmesi	2
		Empati yapabilenlerin seçilmesi	2
		Okulun resmi işleriyle bilgi verenlerin tercih edilmesi	2
		Yardımsaver (paylaşımıcı) olanların seçilmesi	1
		Disiplinli olanların seçilmesi	1
		Çözüm odaklı olanların seçilmesi	1
		Demografik farklılıkları (yaş, cinsiyet, meslek, din, ırk vb.) gözlemeyenlerin seçilmesi	1

		Görevini gönüllü yapanların seçilmesi	1
		Emredici davranışlarda olmayanların seçilmesi	1
		Her kademedede çalışmış olanların tercih edilmesi	1
		Hizmet-içi eğitim almış olanların tercih edilmesi	1
	Diğer Özellikler	Danışman öğretmeni seçebilme hakkı verilmelidir	4
		Genç olanlar tercih edilmelidir	3
		Aday öğretmen hakkında önceden bilgi verilmesi gerekli olmalıdır	3
		Denetlenmeleri gerekmektedir	2
		Hakkında bilgi verilmesi gerekli olmalıdır	1
		Farklı bir okuldan da gelmesi tercih edilmelidir	1
		Kişiyeye birden fazla danışman öğretmen seçme hakkı verilmelidir	1
		Kadın olanlar tercih edilmelidir	1
Seçimde İzlenecek Yol	İstenilmeyen Özellikler	Farklı görüş ve karakterlere açık olmayanların seçilmemesi	1
		Sadece not verenlerin tercih edilmemesi	1
		Kendi eksikliğini saklayanların tercih edilmemesi	1
		Notu ceza olarak kullananların tercih edilmemesi	1

Katılımcılardan beşi (f=5) aday öğretmenlerin atanacak rehber (danışman) öğretmenin seçiminde izlenmesini istedikleri yola ilişkin görüşlerini belirtirken yenilikçi olanların seçilmesi, alanına hakim olanların seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Dört katılımcı (f=4) danışman öğretmeni seçebilme hakkı verilmelidir diye ifade etmiştir. Katılımcılardan üçü (f=3) geliştirici yönü olanların seçilmesi, iletişime önem verenlerin seçilmesi, teknolojiyi iyi bilenlerin seçilmesi, genç olanlar tercih edilmesi ve aday öğretmen hakkında önceden bilgi verilmesi gerektiği konusunda görüşlerini belirtmiştir. İki katılımcı (f=2) empati yapabilenlerin seçilmesi, ön yargılı olmayanların seçilmesi, okulun resmi işleriyle bilgi verenlerin tercih edilmesi ve denetlenmeleri gerektiğinden söz etmiştir. Bir katılımcı (f=1) emredici davranışlarda olmayanların seçilmesi, görevini gönüllü yapanların seçilmesi, disiplinli olanların seçilmesi, yardımsever (paylaşımçı) olanların seçilmesi, çözüm odaklı olanların seçilmesi, demografik farklılıkları (yaş, cinsiyet, meslek, din, ırk vb.) gözetmeyenlerin seçilmesi, her kademedede çalışmış olanların tercih edilmesi, hizmet-içi eğitim almış olanların tercih edilmesi, farklı okullardan da gelenlerin tercih edilmesi, kişiyeye birden fazla danışman öğretmen seçme hakkının verilmesi, rehber (danışman) öğretmen hakkında bilgi verilmesinin gerektiğini ve kadın olanların tercih edilmesini ifade etmiştir.

Aday öğretmenlerin atanacak rehber (danışman) öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmesine ilişkin görüşlerine ait “*rehber (danışman) öğretmen seçiminde izlenecek olumlu mesleki ve diğer özellikler*” kategorisinde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“*Danışman öğretmenimin yaş olarak genç olmasını isterim. Beni anlamasını, bana yakın olmasını isterim. Teknolojiden anlaması önemli ve bu yüzden bu konuda yenilikçi olup, eğitim almalarını isterim. Danışman öğretmenlerinin öğrenciler hakkında bilgilendirilmelerini isterim. Alanında deneyimli, uzman olmasını isterim. Danışman öğretmen seçiminde nasıl tercihte bulunulması gerektiğini bana sorulmasını isterim. Öncesinde derin bir tanışma ve iletişimin olmasını isterim. Danışman öğretmenin iletişimi iyi olup, beni dinlemesini ve anlamasını isterim*” AÖ 2.

“ İlk önce benimle aynı zümreden olmasını tercih ederim. Yenilikçi olmalı, empati yönü gelişmiş, anlayışlı kişilik yapısında olmalıdır. Çözüm odaklı yaklaşmalıdır. Danışman ve öğretmen içinde seçenek sunulmalıdır (karşılıklı olarak). Seçebilme hakları olmalıdır. Seçeneklerin olması kişilerin kendilerine uygun kişileri seçebilme hakkı vereceği için böyle düşünüyorum. Örneğin, yenilikçi olmayan bir danışman öğretmen ile yenilikçi veya özgürlükçü bir öğretmenle anlaşabilmesi bana zor geliyor. Ya da biri teknolojiye daha hakim iken diğeri teknolojiden uzak biri olursa beraber çalışmaları zor olacaktır diye düşünüyorum. Yenilikçi olması ve teknolojiye de hakim olması önemli. Danışman öğretmenle aday öğretmen arasında çok yaş farkı olmamalıdır. Nesil farkının olması anlaşabilmeyi engellemektedir” AÖ 6.

“Danışman öğretmen seçiminde bana sorulsa tabi ki de aynı branştan olmasını isterdim. Çünkü aynı dili konuşuyor olmamız gerekiyor. Tecrübeli olması önemli ama 10 yıllık bir öğretmen belki kendini geliştirememiş de olabilir. Fakat 5 yıllık bir öğretmen de 10 yıllık tecrübeyi edinebilir diye düşünüyorum. Danışman öğretmenin empatik olabilmesi önemli. Bende hiyerarşik bir yapının oluşmasını hissettirmemeli. Yani beni ezmemeli. Danışman öğretmen, aday öğretmen arasında yaş farkı çok olmamalı. Teknolojiye açık olmalı, yenilikleri takip edebilmelidir. Eğer danışman öğretmeni kendini geliştiremezse aday öğretmeni de geriye çekebilir diye düşünüyorum. Danışman öğretmende alanına hakimiyet önemli. Danışman öğretmenin her kademedeki çalışmış olması önemli. Çünkü farklılık yaşadığında kendisinde de acemilik yaşamasına neden olabilir. Danışman öğretmen seçilirken bana sorulmasını isterim. Çünkü sorulmazsa etik olamayacağını düşünüyorum. Aynı özelliklerde olunmadığı zamanlarda kişiler arasında ön yargı oluşabiliyor. Örneğin, danışman öğretmeni eğitim fakültesi mezunu olup, aday öğretmenin de formasyonlu öğretmen olması gibi durumlar bazen ön yargı oluşturabilmektedir. Demografik farklılıkları kullanıp, bunları sorun etmeyecek bir danışman öğretmenin seçilmesi veya tayin edilmesi bence önemli diye düşünüyorum” AÖ 7.

Katılımcılardan biri (f=1) farklı görüş ve karakterlere açık olmayanların seçilmemesi, sadece not verenlerin tercih edilmemesi, kendi eksikliğini saklayanların tercih edilmemesi ve notu ceza olarak kullananların tercih edilmemesi konusunda olumsuz duygulardan oluşan görüşlerini ifade etmiştir.

Aday öğretmenlerin atanacak rehber (danışman) öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmesine ilişkin görüşlerine ait “rehber (danışman) öğretmen seçiminde izlenecek istenilmeyen özellikler” kategorisinde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Alanda araştırmacı, yenilikçi olmasını isterim. Ödül- ceza yönünü kullanan biri olarak değil de yaparak, öğrenerek yönü olan birinin olmasını isterim. Yargılamayan, tavsiyede bulunan, yardımsever, paylaşımcı olmalı. Kendisinin de eksik olduğu yönlerde gelişmeye açık biri olmasını isterim. Bana yardım etmesi konusunda istekli olmasını, gönüllü olmasını, rehberlik yapabilecek tecrübeye sahip olmasını, bu konuda eğitim almış olmasını isterim. Daha farklı alanlarda da kendisinin geliştirmesini isterim. Kesinlikle iletişime açık olmasını isterim. Danışman öğretmenim kesinlikle iletişime açık değil, farklı görüş ve karaktere açık değil. Alanında da kendisini geliştirmesi gerekiyor. Aday öğretmene sadece not verilmemesi gerekiyor. Danışman öğretmenin de denetlenmesi gerekiyor. Danışman öğretmenin illa ki aynı okuldan olması da gerekmiyor. Danışman öğretmen olarak başka bir öğretmen yeter ki bir alana hakim, anlayışlı olsun hiç fark etmez farklı bir okuldan da gelebilir. Kendisine bir sorun

solunduğunda bir açığın veya eksiğinin ortaya çıkmasından korkuyor. Not konusunda bana karşı adaletli değil. Notu bana ceza olarak kullanıyor. Tepeden bakan biri” AÖ 3.

3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın Üçüncü alt problemi “sizce rehber öğretmeninizin sağlayacağı yararlar nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Rehber öğretmeninizin sağlayacağı yararlar da izlenecek yola ilişkin aday öğretmen görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4. Aday öğretmenlere göre rehber (danışman) öğretmenin sağlayacağı yararlar ile ilişkin görüşlerine ait bulgular

Tema	Kategori	Kodlar	AÖ
			n
Rehber (Danışman) Öğretmenin Sağlayacağı Yararlar	Eğitim yararları	Okulu tanımada faydalı olmalıdır	4
		Geri bildirimler de (dönüt) bulunmalıdır	4
		Etkinlikler hakkında bilgi verilmelidir	3
		Derslerin işleniş hakkında bilgi vermelidir	2
		Sınıf defterinin işlenmesi hakkında bilgi vermelidir	2
		Aday öğretmenin potansiyelini ortaya çıkarmalıdır	1
	İlişki yararları	Okulun tüm paydaşları ile nasıl ilişkide bulunulacağını belirtmelidir	4
		Deneyimlerinden (tecrübe) bahsetmelidir	4
		Okuldaki iletişim biçiminin önemini öğretmelidir	3
		Eleştiriye açık olmayı öğretmelidir	1
		Aday öğretmeni onure etmelidir	1
		Aday öğretmeni sınıfta rahat hissettirmelidir	1
	Yönetmelik yararları	Aday öğretmenin eksiklerini görebilmelidir	1
		Evrak işleri (yazışmalar) hakkında bilgi vermelidir	4
		Okul idaresi hakkında bilgi vermelidir	3
		Milli eğitimin işleyiş hakkında bilgi vermelidir	1
		Sınavların dosyalanmasını ve notların girişini öğretmelidir	1

Katılımcılardan dördü (f=4) rehber (danışman) öğretmenin sağlayacağı yararlar ile ilişkin görüşleri; okulu tanımada faydalı olmalıdır, geri bildirimler de (dönüt) bulunmalıdır, okulda ki herkesle nasıl ilişkide bulunulacağını belirtmelidir, deneyimlerinden (tecrübe) bahsetmelidir, evrak işleri (yazışmalar) hakkında bilgi vermelidir şeklinde ifade etmiştir. Katılımcılardan üçü (f=3) etkinlikler hakkında bilgi vermelidir, okuldaki iletişim biçiminin önemini öğretmelidir, okul idaresi hakkında bilgi vermelidir diye söz etmiştir. İki katılımcı (f=2) derslerin işleniş hakkında bilgi vermelidir, sınıf defterinin işlenmesi hakkında bilgi vermelidir şeklinde ifade etmiştir. Bir katılımcı (f=1) aday öğretmenin potansiyelini ortaya çıkarmalıdır, aday öğretmenin eksiklerini görebilmelidir, eleştiriye açık olmayı öğretmelidir, aday öğretmeni onure etmelidir, aday öğretmeni sınıfta rahat hissettirmelidir, sınavların dosyalanması ve notların girişini öğretmelidir ve Milli eğitimin işleyiş hakkında bilgi vermelidir şeklinde bahsetmiştir.

Aday öğretmenlere göre rehber (danışman) öğretmenin sağlayacağı yararlar ile ilişkin görüşlerine ait “*rehber (danışman) öğretmenin sağlayacağı yararlardan eğitim yararları, ilişki yararları ve yönetmelik yararları*” kategorisinde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Okulu tanımamı sağladı, bölümler hakkında bilgi verdi, öğretmenlerle tanıştırdı. Müdür ve yardımcılarını ile tanıştırdı. Sınavların nasıl dosyalanacağını, notların nasıl girileceği

konularında yardımcı oldu. Sınıf defteri ve yıllık planların nasıl yapılacağından bahsetti. Yani bana alanım hakkında ve idari işler hakkında yardımcı oldu. Kısacası benim mesleki gelişmemi sağladı. Benim iş alanımda ki potansiyelimin ortaya çıkmasını sağladı. Etkinlikler hakkında (ders dışı) bilgi edinmemi sağladı ve bana geri bildirimlerde bulundu. Danışman öğretmenin benim için iyi bir rol- modeldir” AÖ2.

“Danışman öğretmenim evrak işleri, idari işler, okulun işleyişi ve milli eğitimin işleyişi hakkında bilgi verdi. Daha öncesinde özel kurumda çalıştığım için danışman öğretmenimin beni yönlendirmesi zor olmadı. Aramızda karşılıklı anlaşılır bir dilin oluşmasını sağladı. Danışman öğretmenimin durumum hakkında geri bildirimleri oldu. Zamanında kendisinin yapmış olduğu hatalardan bahsederek, deneyimlerini paylaştı. Çünkü hata da yapsam bunun bir tecrübe olduğundan bahsetti. Konuşma cümleleri, emir cümleleri şeklinde değildi. Önerme, tavsiye şeklinde konuştuğu için bu iletişim şeklini de öğrendim” AÖ 7.

“Okula alışmada, okulun işleyiş süreçlerinde, öğrencilerle iletişimde, eğitim ve öğretim teknikleri hakkında yararlı olmalıdır. Aday öğretmenin dersine rehber öğretmen, rehber öğretmenin dersine aday öğretmen girip sonuçlar hakkında geri bildirimlerde bulunulmalıdır. Seminerler yoluyla rehber öğretmen ve aday öğretmenler bilgilendirilmelidir. Rehber öğretmenin, aday öğretmenin mikro öğretimle birlikte video kayıtları alınıp, sonrasında geribildirim yapılmalıdır. Dersin işleyişi hakkında, idari olsun akademik olsun işlerin öğretilmesinde yardımcı olmalıdır. Okulda tek aday öğretmen olduğum için ekip çalışması hakkında (aday öğretmen için) bilgi sahibi değilim” AÖ 1.

4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Size rehberlik yapan kişi bu görevini nasıl yapmaktadır? (Gönüllü bir şekilde mi yoksa görevi olduğu için mi?)” biçiminde belirlenmiştir. Rehberlik (danışman) yapan kişinin görevini ne şekilde yaptığına ilişkin öğretmen görüşleri yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Aday öğretmenlerin rehberlik yapacak kişinin görevini nasıl yaptığına ilişkin görüşlerine ait bulgular

Tema	Kategori	Kodlar	A Ö n
Rehber (Danışman) öğretmenin görevini yapma şekli	Formal ve Informal (kurumsal bir görev olarak ama istekli)	Danışman öğretmen hem formal hem de informal olarak görevini yapmaktadır	4
	Informal (gönüllü bir şekilde)	Danışman öğretmen görevini gönüllü (informal) olarak yapmaktadır	2
	Formal (görevi gereği)	Danışman öğretmen görevini kurumsal (formal) olarak yapmaktadır	1

Katılımcılardan dördü (f=4) aday öğretmenlerin rehberlik yapacak kişinin görevini nasıl yaptığına ilişkin görüşleri, danışman öğretmen hem formal hem de informal olarak görevini yapmaktadır şeklinde bahsetmiştir. Katılımcılardan ikisi (f=2) danışman öğretmen görevini gönüllü bir şekilde (informal) olarak yapmaktadır olarak söz etmiştir. Bir katılımcı (f=1) danışman öğretmen görevini kurumsal (formal) olarak yapmaktadır ifadesinde bulunmuştur.

Aday öğretmenlerin, rehber (danışman) öğretmenin görevini yapma şekline ilişkin görüşlerine ait “*rehber (danışman) öğretmenin görevini yapma şeklinde formal (görevi gereği), informal (gönüllü) ve formal-informal (kurumsal bir görev olarak ama istekli)*” kategorisinde olumlu şekilde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“*Danışman öğretmenimin bana karşı görevlerini gönüllü olarak yaptığını düşünüyorum. Bana içten, samimi olup beni kardeşi gibi gördüğü için yardımcı oluyor. Yani bana informal şekilde yaklaşıyor, yardımı bu yönde. Zorunlu ve mecburi bir şekilde yardım ettiğini görmedim*” AÖ 2.

“*Okula yeni atandığımda kendi bölümümden bir öğretmenin danışmanlık yapacağını düşünmüştüm. Fakat okul müdürümüz direk olarak şimdiki danışman öğretmenimi görevlendirdiği için danışman öğretmenimin de son anda haberi olmuştu. Tabi ki formal olarak görevlendiriliyorlar. Fakat danışman öğretmenim görevini severek yaptığı için ve benimle iyi arkadaş olduğu için samimi şekilde görevini yaptığına inanıyorum. Aday öğretmen ilerleyen zamanlarda istediği zaman danışman öğretmenini değiştirebilmelidir. Yeni aday öğretmen olduğum için yönetmelikte böyle bir şeyin olup olmadığından haberim yok. Ama danışman öğretmen değiştirme hakkımızın da olması yönünde düşünüyorum*” AÖ 5.

“*Danışman öğretmenimde formal ve informal görevlerini bir arada gördüm. Çünkü idarenin vermiş olduğu formal görevleri yaparken (evrak işleri, idari işler, sınıf defteri doldurmak vb.) yardımcı oldu. Bunun yanında kendisinden de katmış olduğu, istekli yaptığı informal yardımları da oldu. Yani formal ve informal görevlerini bir arada yürüttüğünü düşünüyorum. Danışman öğretmenimize verilen görevlerin yanında kendisinden de gönüllü ve istekli şekilde bana yardımcı olduğunu söyleyebilirim*” AÖ 7.

Aday öğretmenlerin, rehber (danışman) öğretmenin görevini yapma şekline ilişkin görüşlerine ait “*“rehber (danışman) öğretmenin görevini yapma şeklinde formal (görevi gereği), informal (gönüllü) ve formal- informal (kurumsal bir görev olarak ama istekli)”* kategorisinde olumsuz şekilde öne çıkan görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“*Rehber öğretmenimin bana olan yardımları biraz görev gereği şeklindedir. Bu konuda araştırma yapmadan, bilgi vermeden, işleyişi aday öğretmenden öğrenip, sadece gereken imzaları atmakla yetinmiştir. Benimle planlı toplantı yapmamıştır. Benimle planlı ilişkiler kurmamıştır. Sadece soru sorulduğunda yardımcı olmaktadır. Bana yardımcı olduğu işlerde formal çizginin dışına çıkmıyor. Kendisinden yani informal olarak bana bir şey katmıyor*” AÖ 1.

“*Danışman öğretmenim bana karşı görevinde zorunlu olarak yaklaşıyor ve bu işi görev gibi görerek yaklaşıyor. Velilerle bir sorun yaşamıştım, bana gönüllü destek vereceği yerde okuldan gitmemi istedi. Kısacası bana karşı görevini kurumsal mecburiyetten dolayı yapıyor. Keşke daha yardım sever daha anlayışlı bir öğretmenle olsaydım diyorum. Ben alabileceğimi elimden geldiğince yapmaya çalışıyorum*” AÖ 3.

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına ilişkin tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

Mentorun örgüt açısından önemi, örgütün çalışma stratejisini aday öğretmenlere anlatması açısından önemlidir. Ayrıca eğitim örgütünün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bunlar gerçekleşirken ayrıca örgütün sahip olduğu değerler izinde yürümesini sağlamaktadır (Alred, Garvey ve Smith, 1998).

“Rehber öğretmeninizin özellikleri nelerdir?” sorusuna aday öğretmenler mentorun olumlu kişisel ve mesleki özelliklerine ilişkin görüşlerini aktarmışlardır. Bu görüşler; demografik anlamda (yaş, cinsiyet, meslek, din, ırk vb.) eşit davranmaktadır, iş birlikçidir, iletişime açıktır, takdir edici davranışlarda bulunmaktadır, yeniliğe açıktır, sabırlıdır, alanında deneyimlidir (tecrübeli) gibi olumlu kişisel ve mesleki özellikler belirtilmiştir. Mentor örgütlerde aday öğretmenin güdülenmesini ve örgütsel bağlılığını sağlamaktadır (Alred ve diğ.,1998). Mentor, örgüte sonradan gelenlere örgüt politikasının yerleşmesini sağlamaktadır. Örgüt içinde etkili iletişimi ve etkileşimi yerleştirmektedir. Örgütteki aday öğretmenlerin örgüte bağlanmasını ve örgüte güven duyulmasını sağlamaktadır Örgütün yenilikçi olmasını sağlar ve bilgi alış verişini gerçekleştirir. Aday öğretmenlerin gelişimleri açısından rehber olmayı gerçekleştirir (Yıldırım, 2013). Mentor, farklı yeteneklerin ortaya çıkarılmasını sağlar, bireyin örgütte risk alma gücünü artırır (Griffin, 1999). Rehber öğretmenin özellikleri açısından aday öğretmenler olumsuz düşüncelerini de aktarmışlardır. Bir mentorda olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Mentorun sabırlı olması gerekmektedir. Mentorun yol gösterdiği mentiye karşı sabırlı davranışlarda bulunması önemli olmaktadır. Aksi halde, sonuca varmak için acele edilen hareketlerde mentinin stres içinde olmasına neden olacaktır. Bu durumda da mentinin sabrının taşmasına, güvensizlik yaşamasına yol açacaktır. Sonuç olarak, mentorluk de istenilen hedefe varılmadan, sonucun başarısız olmasına neden olacaktır (Gümüş, 2015). Araştırma bulgularına göre aday öğretmenler olumsuz kişisel ve mesleki özelliklere dair görüşlerini de belirtmiştir. Aday öğretmenler, rehber (danışman) öğretmenlerinin sabırsız olduklarını, yeniliklere açık olmadıklarını, karşılıklı iletişimde bulunmadıklarını, empatik olmadıklarından söz etmiştir. Rehber (danışman) öğretmenin çok az dersine girdiğinden, danışmanlık konusunda deneyiminin olmadığından, objektif davranmadığından, yardımsever yaklaşmadığından söz etmiştir. Rehber (danışman) öğretmenle aynı branştan olmadıklarını, tavsiyede bulunmayıp, işbirlikçi olmadığı yönünde açıklamada bulunmuştur. Rehber (danışman) öğretmenlik bir mentorluk olup, başarılı bir mentor (rehber öğretmen), mentinin (aday öğretmenin) ihtiyaçlarını bilmesi gerekmektedir. Menti (aday öğretmen) amacının ne olduğunu belirlemeli, hangi konularda eğitim alması gerektiğini, kendisinin yeterli ve yetersiz yönlerini bilmelidir. Menti ne tür çalışmalar yapmak istediğini, ileride nerede olmak istediğini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Rackham Graduate School, 2021a). Rehber öğretmende bulunması gereken olumlu özellikler için kendilerinin rehberlik konusunda gereken eğitimi almaları tavsiye edilebilir. Bu yönde kendilerinin geliştirilmeleri ve rehberlik konusunda ki güncel yenilikleri takip etmeleri önerilebilir. Ayrıca kişilik özellikleri yönünden rehber öğretmenlik özelliklerine yakın olanların tercih edilmesi de önerilebilir. Mentorluk (rehberlik) görevi belli bir deneyimi gerektirdiği için öğretmenlikte deneyimli olanların belli bir aşamadan sonra mutlaka rehber (danışman) öğretmenlik yapmaları sağlanabilmelidir. Rehber öğretmenlerin alanında

deneyimli olmaları, güçlü bir iletişime açık olmaları, işbirlikçi ve çok yönlü olmaları önemli olduğu söylenebilir. Bu yüzden rehber (danışman) öğretmenlerin bu yönleri geliştirilmeli ve bu yönlere daha yatkın bireylerin rehber (danışman) öğretmenlik yapmaları gerektiği önerilebilir. Öğretmenin geliştirilmesi veya alanına hakim olması yanında, bu kişilik özelliklerine yatkın olanların tercih edilmesi tavsiye edilebilir. Rehberlik konusunda başarısız olan öğretmenlerin bu alanda iyi eğitim almadıkları veya aday öğretmeni çok iyi tanımadıklarından dolayı istenilen başarıya ulaşamadıkları söylenebilir. Bu olumsuz özelliklerden dolayı iyi danışmanlık yapamayacakları için istenilen başarıyı sağlamayacakları söylenebilir. Bunun içinde rehber öğretmenin eksikleri, yetersizlikleri belirlenmeli ve deneyimli rehber öğretmen özelliklerine sahip olunca görevine devam etmesi tavsiye edilebilir.

“Sizce atanacak rehber öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmelidir?” bu soruya aday öğretmenler mentor seçiminde izlenecek yollara ilişkin olumlu olan görüşlerini aktarmışlardır. Bu görüşlerden bazıları; rehber (danışman) öğretmenin yani mentorun geliştirici, yenilikçi, iletişime açık, ön yargılı yönleri olmayan mentorların seçilmesine yönelik düşüncelerini belirtmiştir. Rehber (danışman) öğretmenin teknolojiyi takip eden, çözüm odaklı olan, görevini gönüllü yapan kişilerin rehber (danışman) öğretmen olarak göreve başlaması gerektiği belirtilmiştir. Rehber (danışman) öğretmenin denetlenmesi, rehber öğretmen hakkında bilgi verilmesi ve aday öğretmen hakkında da bilgi verilmesi yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Başarılı bir mentorda etkili bir iletişimin olması, sabırlı olması ve dinleme yönünün bulunması gerekmektedir. Mentordan sakın, sabırlı olması, örgütü tanınması, empati yönünün gelişmiş olması beklenmektedir (Allen, Poteet ve Burroughs, 1997). Bu özelliklere sahip bireylerin rehber (danışman) öğretmen olarak seçilmesi gerektiği düşünülebilir. Mentorun sahip olduğu bu özellikler, aday öğretmenin, rehber (danışman) öğretmen seçiminde izlenecek yollar açısından önemli olduğu söylenebilir. Çınar’a (2007) göre, başarılı bir rehber öğretmen seçiminde izlenecek yolda rehber (danışman) öğretmen, aday öğretmenin strese girmesini önleyebilmeli, kaygısını azaltabilmeli, değişik fikirlerle yeniliği aşılabilenlidir. Farklı görüşlere açık olmayı, moral vermeyi, örgüt kültürünü aşılmasını, zorluklara karşı aday öğretmenin desteklenmesini sağlayabilmelidir. Bu özellikleri taşıyan rehber (danışman) öğretmenlerin seçiminde izlenecek yollar olarak bu görüşler belirtilmiştir. Rehber öğretmen seçiminde nasıl bir yol izlenmesine ilişkin istenilmeyen özellikler de belirtilmiştir. Bu istenilmeyen özellikler rehber (danışman) öğretmenlerden farklı görüş ve karakterlere açık olmayanların, sadece notla değerlendirme yapanların, kendi eksikliğini saklayanların ve notu ceza olarak kullanan mentorların rehber öğretmen seçiminde izlenecek yol tercihinde bulunmaları istenilmemiştir. Barutçugil (2004), Aydın (2005) ve Clutterbuck’a (2004) göre; mentorun işinde performansı yüksek olmalıdır, konusunda yeterli tecrübesi bulunmalıdır, istekli olarak yardım etmelidir, yanlışlarda ve belirsiz durumlarda esnek olabilmelidir. Mentor, mentiyeye karşı sabırlı davranmayı bilmeli, empatik olabilmeli, insanları sevebilmeli ve başkalarının duygularına sabır gösterebilmeli, karşısındakine karşı özverili olabilmelidir.

Burada bu özelliklere sahip bireylerin rehber öğretmen seçiminde tercih edilmesi gerektiğinden söz edilmiştir. Aksi takdirde rehber öğretmen seçiminde izlenecek olan yolda, bu özellikler dışında kalan öğretmenlerden seçilenlerin başarısız olabileceği belirtilmiştir. Rehber öğretmen seçiminde rehberlik yapma özelliklerine sahip öğretmenlerin görevlendirilmeleri önerilebilir. Gerekli özellikleri taşımayan rehber öğretmen seçiminde aday

öğretmenlerin başarılı sonuçlara varamayacağı söylenebilir. Bu da boşa geçen zaman kaybına neden olacağı söylenebilir. Gerekli şartları sağlayan kişilerin rehber öğretmen seçiminde tercih edilmesi önerilebilir. Mecburen bir öğretmen danışmanlık görevine getirilmemelidir. İsteğe göre rehberlik görevi için bir öğretmen tayin edilmemelidir. Aksi takdirde başarısız sonuçların görüleceği belirtilebilir. Rehber (danışman) öğretmenliğin uygulanması aşamasında hizmet- içi eğitimin verilmesi de tavsiye edilebilir. Ayrıca rehber öğretmenlerin belli aralıklarla denetlenmeleri gerektiği önerilebilir.

“Sizce rehber öğretmeninizin sağlayacağı yararlar nelerdir”? sorusuna aday öğretmenler rehber öğretmenin sağlayacağı yararlar hakkında olumlu şekilde görüşlerini aktarmışlardır. Araştırma bulgularına göre aday öğretmenler rehber öğretmenin sağlayacağı yararlar konusunda, okulu tanımada faydalı olabilmeli, geri bildirimlerde (dönüt) bulunabilmeli, aday öğretmenin potansiyelini ortaya çıkarabilmelidir görüşlerini belirtmişlerdir. Aday öğretmene, rehber (danışman) öğretmen tecrübelerinden (deneyim) bahsedebilmeli, eleştiriye açık olmayı öğretebilmeli, aday öğretmeni onure edebilmeli, okuldaki iletişim biçiminden bahsedebilmelidir. Okul idaresi, Milli Eğitimin işleyişi, evrak işleri (yazışmalar) hakkında bilgi verebilmeli, sınavların dosyalanmasını, notların girişini öğretebilmeli ve sınıf defterinin işlenişi hakkında bilgi verebilmelidir. Bu doğrultuda aday öğretmene rehberlik yapan öğretmenin sağladığı yararların etkili olacağı düşünülebilir. Rackham Graduate School ‘a (2012a) göre, rehber öğretmenin iletişim yönü başarılı olmalıdır. İşinde başarılı olan bir mentorluk (rehber) için kişiler çalışma yaşamlarında nerelerde olması gerektiğini bilmeli ve onların (mentilerin) mutlulukları için bireylerle yakın ilişkide olması gerekmektedir. Aday öğretmenlerin mesleki hayatlarında rehberlik edebilmeli ve bireylerin farklılıklarına bakmaksızın yardımcı olmaları gerekmektedir. Mentorun (rehber/danışman) tecrübelerini mentinin (aday öğretmen) işini kolaylaştırması adına kullanması önemlidir. Mentor (rehber), mentinin (aday öğretmen) gelişimini farketmeden izlemelidir (Rackham Graduate School, 2012b). Etkili mentorda, etkili bir iletişim ve sabırla dinleme becerisinin olması beklenmektedir. Sakin, sabırlı, örgütü iyi tanıyan, empatik olma konusunda başarılı olması gerekmektedir (Allen, Poteet ve Burroughs, 1997). Buradan yola çıkarak aday öğretmenlerin faydalanmak istediği yararlar göz önüne alındığında, rehber (danışman) öğretmenin sağlayacağı faydalar belirtilmiştir. Bu özellikleri taşıyan mentor, (rehber) aday öğretmenler açısından fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Belirtilen faydaları sağlayabilecek olan öğretmenlerin rehberlik (danışmanlık) yapmaları konusunda öneride bulunulabilir. Bu özelliklere sahip olmayan rehber öğretmenin faydalı olamayacağı söylenebilir. Mentorluk (rehberlik) karşılıklı ilişkiye dayalı olduğu için aday öğretmenle rehber öğretmen arasında samimi bir ilişkinin önemli olduğu söylenebilir. Rehberlik öncesi, rehber öğretmen ve aday öğretmenin birbiriyle tanıştırılması tavsiye edilebilir. Rehberlik görevinde içtenlik ve samimiyet önemli olduğundan, rehber öğretmene ve aday öğretmene birbirlerini tercih etmesi konusunda fırsat verilmesi gerektiği önerilebilir. Ayrıca rehber öğretmenin kendini daha iyi şekilde geliştirebilmesi için farklı sınıf düzeylerinde rehberlik yapma imkanı verilmesi gerektiği tavsiye edilebilir. Aynı şekilde aday öğretmenin de daha çok rehber öğretmenden faydalanabilmesi için birden fazla rehber (danışman) öğretmenle çalışma imkanı verilmesi yönünde tavsiye edilebilir.

“Size rehberlik yapan kişi bu görevini nasıl yapmaktadır? (Gönüllü bir şekilde mi yoksa kurumsal bir görev olarak mı?)” sorusuna aday öğretmenler rehberlik yapan kişinin bu görevini nasıl yapmakta olduğuna ilişkin görüşleri ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre aday öğretmenler görüşlerini farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Aday öğretmenler, mentorluk yapacak rehber (danışman) öğretmenleri için formal (kurumsal), informal (gönüllü) ve formal/informal (kurumsal/ gönüllü) olarak görevlerini yaptıklarına yönelik görüşlerini belirtmişlerdir. Formal (kurumsal) mentorluk (rehberlik) örgütlerde yeni çalışmaya başlayanlar için hizmet etmektedir. Örgütlerde yeni göreve başlayanların gelişimini sağlayıp, örgütün istek ve beklentilerine yönelik, çalışanın yetiştirilmesini sağlamaktadır (Çelik, 2011). Bu formal mentorluk (rehber) modeli genellikle büyük örgütlerde kullanılmaktadır (Yirci, 2009). Gaskin, Lumpkin ve Tennat’a (2003) göre kurumsal mentorluk ilişkisinde bir veya daha fazla mentor görevlendirilmektedir. Burada mentor (rehber/danışman) ve mentinin (aday öğretmen) görüşmelere katılması zorunlu olup, belli periyotlarda toplantılar yapılmaktadır. Eğitimler sonucunda mentora (rehber) belirlenen ücret ödenir. Programda bulunan bireylerin başarısını sağlamak için bu süreç yazılı olarak gerçekleştirilmektedir. (akt. Avcı, 2019). Araştırmanın bulgularına göre aday öğretmenler, danışman öğretmenin görevini kurumsal (formal) olarak yapmakta olduğunu belirtmişlerdir. Rehber (danışman) öğretmenin görevi kendisine kurum tarafından verildiğinden, işini bir görev olarak gördüğü için görevini formal olarak yapabileceği söylenebilir.

Aday öğretmenlere göre rehberlik yapacak öğretmenin görevini nasıl yaptığına dair görüşlerini ifade ettiklerinde informal olarak rehberlik ettikleri görüşünü belirtmişlerdir. Aday öğretmenler, rehber öğretmenlerinin görevlerini gönülden, istekli, içten gelerek yaptıklarına ilişkin görüş belirttikleri söylenebilir. Araştırma bulgularına göre aday öğretmenler, rehber (danışman) öğretmenlerinin görevini gönüllü (informal) olarak yapmakta olduğunu belirtmişlerdir. Gönüllü (informal) mentorluk, başlangıç ve bitiş süresi belli olan mentorluk türüdür (Vatan, 2009). Biçimsel olmayan bu mentorluk (rehberlik) modelinde etkileşim genelde gelişimsel gereksinimlerden ortaya çıkmaktadır (Scandura, 1997). Mentor (rehber) ve menti (aday öğretmen) arasındaki ilişki karşılıklı güçlü bir ilişkiyle sağlanmaktadır. Ancak bu şekilde bu hizmet başarıyla sonuçlanacaktır (Yurtseven,2010). Mentor (rehber) ve menti (aday öğretmen) arasındaki ilişki gerektiğinde plansız şekilde de gerçekleşebilmektedir (Bakioğlu, 2013). Örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir mentorluk türüdür. Gönüllü olmak, isteğe bağlı olduğu için kurumsal (formal) mentorluğa göre daha çok tercih edilmektedir (Çelik, 2011).

Araştırmada elde edilen bulgulara göre rehberlik yapacak öğretmenin görevini nasıl yaptığına ilişkin danışman öğretmenin hem formal hem de informal olarak görevini yaptığından bahsedilmiştir. Rehber (danışman) öğretmenlik, kurum tarafından verilen bir görev olduğundan, rehber (danışman) öğretmen görevini kurumsal bir zorunluluk olarak görebilmektedir. Bunun için görevini formal olarak da yapabilmektedir. Rehber öğretmenin (danışman) görevini sevmesi, samimi ve yardımcı olması gibi özelliklerinden dolayı gönüllü (informal) olarak da görevini yaptığı söylenebilir. Kurumsal (formal) mentorluk, örgütün kendi istekleri yönünde ortaya çıkmaktadır. Göreve yeni başlayan bireyler daha çok gönüllü mentorluğu tercih etmektedir (Scandura, 1997). Buradan da anlaşılacağı gibi rehber (danışman) öğretmenlik, kurumun görevlendirmesi ile formal olabileceği gibi bireylerin istemesi ile de

gönüllü (informal) olabileceğinden bahsedilmiştir. Örgütlerde rehber öğretmenlik kurumsal (formal) bir görevdir. Fakat kişinin de samimi şekilde bu görevi yapması gerektiği söylenebilir. Eğer görev içten ve gönüllü şekilde yapılırsa, aday öğretmen açısından daha istenilen sonuçlara varılacağı söylenebilir. Rehber öğretmenlik konusunda, görevin kurumsal olduğu kadar gönülden de isteyerek yapılması yönünde tavsiye edilebilir. Bunun içinde rehber öğretmenlerin özendirilmesi, başarıları karşılığında ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi önerilebilir.

6.SONUÇ

Araştırmanın birinci alt problemi “rehber (danışman) öğretmenin özelliği nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. Aday öğretmenlerin, rehber (danışman) öğretmenlerinin özelliklerine ilişkin görüşlerine yönelik olarak “*rehber (danışman) öğretmenin olumlu kişisel ve mesleki özellikler*” kategorisinde öne çıkan bazı bulgular şu şekildedir; iş birliktir, iletişime açıktır, demografik anlamda (yaş, cinsiyet, meslek, din, ırk vb.) eşit davranmaktadır, takdir edici davranışlarda bulunmaktadır, sabırlıdır, yeniliğe açıktır, branşlarımız aynıdır, alanında deneyimlidir gibi özellikleri belirttikleri görülmektedir. “*Rehber öğretmenin olumsuz kişisel ve mesleki özellikler*” kategorisinde öne çıkan bazı bulgular ise; yenilikçi değildir, alanında ki yenilikleri takip etmiyor, demografik (yaş, meslek, cinsiyet, din, ırk vb.) olarak tarafsız davranmıyor, objektif değildir, sabırlı değildir, danışmanlık konusunda deneyimi yok, yaşı gereği klasik öğrenci profilini aramaktadır gibi özellikleri belirttikleri görülmektedir. Araştırmanın İkinci alt problemi “sizce atanacak rehber (danışman) öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmelidir?” biçiminde belirlenmiştir. “*Aday öğretmenlerin atanacak rehber öğretmenin seçiminde nasıl bir yol izlenmesine ilişkin mesleki ve diğer özellikler*” kategorisinde öne çıkan bazı bulgular şu şekildedir; yenilikçi olanların seçilmesi, iletişime önem verenlerin seçilmesi, alanına hakim olanın seçilmesi, empati yapabilenlerin seçilmesi, teknolojiyi iyi bilenlerin seçilmesi, danışman öğretmeni seçebilme hakkının verilmesi, aday öğretmen hakkında önceden bilgi verilmesi gerekli olmalıdır gibi izlenecek yollar hakkında görüş belirtmişlerdir. Rehber öğretmen seçiminde izlenecek yola ilişkin istenilmeyen özellikler kategorisinde öne çıkan bazı bulgular ise; farklı görüş ve karakterlere açık olmayanların seçilmemesi, sadece not verenlerin tercih edilmemesi, kendi eksikliğini saklayanların tercih edilmemesi gibi görüşler belirtilmiştir. Araştırmanın Üçüncü alt problemi “sizce rehber öğretmeninizi sağlayacağı yararlar nelerdir?” biçiminde belirlenmiştir. “*Aday öğretmenlere göre rehber (danışman) öğretmeninizi sağlayacağı yararlar ile ilgili eğitim yararları, ilişki yararları, yönetsel yararlar*” kategorisinde öne çıkan bazı bulgular şu şekildedir; okulu tanımada faydalı olmalıdır, geri bildirimler de (dönüt) bulunmalıdır, okulda ki herkesle nasıl ilişkide bulunulacağını belirtmelidir, deneyimlerinden (tecrübe) bahsetmelidir, okuldaki iletişim biçiminin önemini öğretmelidir, evrak işleri (yazışmalar) hakkında bilgi vermelidir, okul idaresi hakkında bilgi vermelidir gibi rehber öğretmenin sağlayacağı yararlar hakkında görüş belirtmişlerdir. Araştırmanın dördüncü alt problemi “Size rehberlik yapan kişi bu görevini nasıl yapmaktadır? (Gönüllü bir şekilde mi yoksa görevi olduğu için mi?)” biçiminde belirlenmiştir. “*Aday öğretmenlerin rehberlik yapacak kişinin görevini nasıl yaptığına ilişkin formal, ,informal, fomal-informal*” kategorisinde öne çıkan bazı bulgular şu şekildedir; danışman öğretmen görevini kurumsal (formal) olarak yapmaktadır, danışman öğretmen

görevini gönüllü (informal) olarak yapmaktadır, danışman öğretmen hem formal hem de informal olarak görevini yapmaktadır gibi görüşler belirtilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin rehberlik (danışmanlık) konusunda aday öğretmenlere yeterince istenilen düzeyde rehberlik yapamadıkları sonucuna varılmaktadır. Elde edilen sonuçlar içinde rehber (danışman) öğretmenlerin bazılarının aday öğretmenlere tamamen olmasa da rehberlik (danışmanlık) yapabildiği söylenebilir. Fakat rehberlik yapan tüm öğretmenler için görevini tamamen işin gerektiği şekilde yapabildiği söylenememektedir. Hatta bazılarının rehberlik (danışmanlık) konusunda başarısız olduğu söylenebilir. Araştırmadan varılan sonuca göre, eğitim örgütlerinde, mentorluk uygulamasının etkili bir şekilde yapılamadığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırma ile eğitim örgütlerinde mentorluk uygulamasının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için alana katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akay, E. (2016). *Kaynaştırma Ortamında Eğitim Alan İşitme Engelli Öğrencilere Destek Özel Eğitim Hizmeti Sunan Eğitimciye Yönelik Mentörlük Sürecinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, T. D., Poleet, M.L., ve Burroughs, S.M. (1997). The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry And Future Research Agenda. *Journal Of Vocational Behaviour*, 50 (1), 1-22.
- Alred, G., Garvey, B., ve Smith, R. (1998). *The Mentoring Pocketbook*. Alresford, Hants: Management Pocketbooks.
- Avcı, D. (2019). *Öğretmenlerin Mentörlük Rolüne İlişkin Sınıf Öğretmeni ve Veli Görüşleri (Giresun Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı, Giresun.
- Aydın, T. (2005). *Öğretimde Denetim*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, T. Ş., ve Balcı, M. (2014). Üniversitelerde Mentörlüğün Kurumlaştırılması Süreci, Önemi ve Kazanımları; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Üzerine Bir İnceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 137- 155.
- Bakioğlu, A. (2013). *Eğitimde Mentörlük*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duygu Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulama. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 198-210.
- Bird, S.J. (2001). Mentors, Advisors And Supervisors : Their Role In Teaching Responsible Research Conduct. *Science And Engineering Ethics*, 7(4), 455-468.
- Brockbank, A., ve McGill, L. (2006). *Facilitating Reflective Learning In Higher Education (Second Edition)*. Berkshire: Open University Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs A Mentor*. Kogan Page Publishers.
- Çelik, S. (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentörlük Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 12 (2), 259-318.
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)*, 3 (1), 1-25.
- Durak, İ. (2016). Sosyal Girişimcilik ve Ahilik Teşkilatı: Teorik Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 101-120.
- Fagenson, E. A. (1989). The Mentor Advantage: Perceived Career/ Job Experiences Of Proteges Versus Non Proteges. *Journal Of Organizational Behavior*, 10 (4), 309-320.
- Fletcher, S. J. (2012). Coaching: An Overwiev. *The SAGE Handbook Of Mentoring And Coaching In Education*, 24 40.
- Griffin, K. A. (1999). *An Exploration Of Women's Mentoring: Graduate Student's Perspective* (Unpublished Doctoral Dissertation). Retrieved From ProQuest Dissertations And Thesis Database.
- Gümüş, Ö. B. (2015). Eğitim Yöneticilerinin Mentörlük Rollerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi İstanbul Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı,
İstanbul.

- Hamilton, B., ve Scandura, T. (2003). E- Mentoring: Implications For Organizational Learning And Development In A Wired World. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 388-402.
- Ingersoll, R., ve Smith, T. M. (2004). DoTeacher Induction And Mentoring Matter? *NASSP Bulletin*, 88 (638), 28 40.
- Kahraman, M. (2012). *Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Mesleki Gelişiminde E-Mentorluk* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılınç, U., ve Alparslan, A. M. (2014). Yükseköğretimde Mentorluk: Mentor ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yükseköğretim Dergisi*, 4 (2), 91-101.
- Kuzu, A., Kahraman, M, ve Odabaşı, F. (2012). Mentorlukta Yeni Bir Yaklaşım: E- Mentorluk. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (4), 173-183.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- OECD (2005). *Teacher's Professional Development Europe In International Comparison* . Luxembourg European Commission.
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pala, A. (2017). *MEB İlkokul ve Ortaokul Eğitim Kurumlarına Atanan Aday Öğretmenlere Uygulanan Mentorluk Süreci* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Rackham Graduate School (2012a). *How To Get The Mentoring You Want: A Guide For Graduate Students*. Ann Arbor, MI: University Of Michigan Aress.
- Rackham Graduate School (2012b). *How To Mentor Graduate Students: A Guide For Faculty. The Regents Of The University Students*. Ann Arbor, MI: University Of Michigan Press.
- Risquez, A. (2008). E- Mentoring: An Extended Practice, An Emerging Discipline. *In Advances In E-Learning: Experiences And Methodologies* (pp. 61-82). IGI Global.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring And Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal Of Vocational Behavior*, 51, 58-69.
- Scandura, T. A., ve Pellegrini, E. K. (2007). *The Handbook Of Mentoring At Work : Theory, Research, and Practice*. Thousand O Aks, CA: Sage.
- Sezgin, F., Koşar, S., ve Er, E. (2014). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirmede Mentorluk Sürecinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (3), 1337-1356.
- Sheal, P. R. (1992). *The Staff Development Handbook: An Action Guide For Managers And Supervisors*, London: Kogan Page.
- Vatan, E. (2009). *Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması* (Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Weafer, S. (2006). "Coaching And Mentoring: What's The Real Difference?" *Training And Coaching Today*, 20 30.
- Wright, C, A., ve Wright, S. D. (1987). The Role Of Mentors In The Career Development Of Young Professionals Source: *Family Relations*, Vol. 36, 204-208.

- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B., ve Şerefoğlu, O. (2014). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Education Sciences*, 9 (4), 419-432.
- Yıldırım, R. (2013). *Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yurtseven, N. (2010). *Mentorluk Hizmetinin Yabancı Diller Yüksekokulunda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarıları, Öz Yeterlik Alguları ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, A. N. (2020). Nitel Bir Araştırma Tekniği Olarak Görüşme. *International Social Sciences Studies Journal*, Vol: 6, Issue: 56, pp: 547-552.
- Zachary, L. J. (2005). *Creating A Mentoring Culture: The Organization's Guide* (Vol.1). John Wiley ve Sons.
- Zey, M. G. (1991). *The Mentor Connection: Strategic Alliances In Corporate Life*. Transaction Publishers.