

Süreç Olarak Mentorluk Mentoring as a Process

1. Prof. Dr. Elife Dođan Kılıç
İstanbul Üniversitesi
HAYEF Eğitim Bilimleri Bölümü
elifedogan@mynet.com

2. Yard. Doç. Dr. Hüseyin Serin
İstanbul Üniversitesi
HAYEF Eğitim Bilimleri Bölümü
hserin34@yahoo.com

Öz: Bu çalışmada mentorluk kavramı tarihsel süreç içerisinde ele alınmış ve daha sonra mentorluğun süreç olarak önemi üzerinde durulmuştur. Mentorluğun türleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelime: mentor, mentee,

Abstract: In this study, the concept of mentoring is examined within the historical perspective. Then the importance of mentoring is emphasized. In addition the types of mentor were tried to be explained.

Keyword: mentor, mentee

Giriş

Mentorluk kavramının kökeni 3500 yıl öncesine Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Yunanlı Homeros'un destanına göre Ithaca Kralı Odysseus Truva savaşına giderken, evini ve varisi olan oğlu Telemachus'u sadık ve güvenilir aile dostu Mentor'e emanet eder. Mentor'a verilen görev Telemachus'u eğitip bilgilendirmek ve Ithaca Kralı Odysseus savaşta iken yerine Ithaca Kralı Telemachus'u yetiştirmektir. Ithaca Kralı Odysseus, Truva savaşında iken oğlunun eğitimi ile Mentor ilgilenir. Mentor, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl danıştığı hocası konumuna gelir (Starceovich, 1997).

Ortaçağda mentorluk, "öğretmen-öğrenci" ilişkisindeki öğrenci, mentorun deneyimlerinden yararlanan ve mentor öğrencinin gelişimine katkı sağlayan ve onu cesaretlendiren olarak yorumlanmıştır (Thomson, 1993). Günümüzde mentor kavramı yazardan yazara ya da kaynaktan kaynağa göre farklılık göstermektedir. Redhouse İngilizce sözlüğüne göre mentor, akıllı ve tedbirli nasihatçidir (Redhouse). Brockbank, & McGill, (2006)' e göre mentor, bir başkasının kişisel gelişimine yönelik ilişki oluşturan; bu ilişkinin dinamik ve karşılıklı olmasını sağlayan kişidir. Dünya Gazetesi (2011)'sine göre mentor; Rehber, akıl hocası, öğretmen, yol göstericidir. Güçlüklere karşı kişi ya da kişileri hazırlayan, mücadele gücünü arttıran yol göstericidir.

Mentor, tecrübesiz çalışanın kendisini geliştirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olan tecrübeli olan işgörendir. Mentor aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için en yaygın olarak kullanılan terim, protégédir. Protégé teriminin sözlük anlamı ise, "etkili ve önemli bir insanın patronluğu, rehberliği ve himayesi altında bulunan kişiye denir (le dictionnaire. com). Protégé teriminin yanı sıra çırak (apprentice), öğrenci (student), vesayet altındaki kişi (pupil), asistan (understudy), ortak (partner) ve mentee, vb. terimler de kullanılmaktadır (Balcı, 2012).

Mentorluğun Koçluk Danışmanlık Rehberlik Yöneticilik ve Liderlik Kavramları İle Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Mentorluk, mentor ile mentee arasında gerçekleşen etkileşime denir. Bir başka deyişle daha deneyimli bir kişi ile (mentor) daha az deneyimli olan kişi (mentee) arasındaki gerçekleşen etkileşim, deneyimin paylaşımı ile bilgiye ulaşma sürecidir (Kuzu vd.2012).

Mentorluk; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol model (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür (Starceovich, 1997). Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Mullen, 1998).

Mentorluk daha bilgili ve deneyimli bir kişinin daha az tecrübeli kişiye önemli bir yaşam hedefine ulaşması için yardımcı olmayı içerir (Goff & Torrance, 1999). Bu süreç dikkatlice planlanmış ve yürütülmüş resmi bir toplantıdan, ortak ilgileri olan benzer düşünen insanların tesadüfen toplanmış olmasına kadar değişiklikler gösterebilir (Nash, 2001). Mentorluk süreci güven ve gerçek bir büyüme ve öğrenme isteğine dayanmaktadır (Goff & Torrance, 1999).

Türkiye'de mentor ve mentorluk kavramları lider – liderlik, rehber–rehberlik, danışman – danışmanlık, koç – koçluk, yönetici – yöneticilik kavramaları ile karıştırılmakta ve sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Mentorluk kavramının diğer kavramlarla karıştırılmasının nedeni anlamının ve kapsadığı alanın tam olarak anlaşılmasından da kaynaklanmaktadır.

"Koç" kavramının kökeni 1500'li yıllara kadar uzanmaktadır. 1500'li yıllarda binek arabasını süren hayvana ya da yolcu vagonunu çeken lokomotifin koç denilmekteydi. Yirmi birinci yüzyılda koç bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götüren kişi olarak kullanılmıştır (Palankök, 2004). Koçun amacı, kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Mentorluğun amacı ise uzun vadede kariyer gelişimidir. Koç kişiye özgür bir bakış açısı kazandırmaya çalışırken mentor ise kariyer ve işle ilgili bilgi birikiminin artmasını sağlar (Passmore 2007).

Alan yazın incelendiğinde mentorluk ve koçluk kavramları arasında benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmektedir. Mentorluk ve koçluk arasındaki benzerlikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Vatan, 2009):

- Bireylerin farklı konularda öğrenmelerine fırsat yaratmak,

- Mentee'lerin gelişimlerine rehberlik yapmak,
- Mentee'lerin beceri geliştirmelerine fırsatlar sunmak,
- Mentee'lerin soru sorma stratejilerini geliştirmek,
- Bireye geri bildirim vermek ve yönlendirmektir.
- Mentorluk ve koçluk arasındaki benzerliklerin yanı sıra farklılıkların olduğu da bilinmektedir.

Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

• Mentorlukta, öncelik verilen sonuç mentee'nin kendi kişisel gelişim ve ilerlemesi iken, koçlukta belirlenmiş olan alandaki performansın artırılmasıdır.

• Mentor mentee' nin hayatını pek çok farklı yönüyle ele alarak samimi bir ilişki kurarken; koç belirlenmiş görev ve performansa daha çok önem vermektedir.

• Mentorluk, hem formal hem de informal şekilde yürütülen bir eğitim yöntemidir. Koçluk sürecinde koç, daha formal bir role sahiptir. Bu süreçte koç ve öğrenen her ikisi de belirlenmiş öğrenme hedeflerine odaklanır.

• Mentor mentee'nin ilgili duyduğu alanlardaki kaynak, kişi ve materyallere ulaşmalarını sağlamak için bir araç, bir yol göstericidir. Koç, her konuda bilgi sahibi olan bir uzmandır.

• Mentorluk her iki tarafa da katkı sağlamayı amaçlayan karşılıklı bir ilişkidir. Zaman zaman mentor ve mentee konum değiştirebilirler. Ancak koçlukta da çift yönlü bir çıkar paylaşımı söz konusu olmasına rağmen koç ve öğrenen konum değiştirmezler.

Mentor koçluk, danışmanlık ve destekleyicilik rollerini de yerine getirmektedir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin becerilerini geliştirirler; danışmanlık yapan mentorlar, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırırlar. Destekleyici rolünü üstlenen mentorlar, yetiştirilen kişi adına etkin bir şekilde aracılık yapar, çeşitli teşviklerden yararlanmaları için inisiyatif kullanırlar (Robbins, 1997).

Mentorluk ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için benzerlik ve farklılıkları vermeden önce liderliğin tanımını yapmak gerekir. Alan yazın incelendiğinde liderliğin tanımı yazardan yazara değişiklik göstermektedir. Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların bütünüdür (Hempfill & Coons 1957). Liderlik, organizasyondaki günlük emirlerle etki yönü açısından ortaya çıkan fazlalığa denir (Katz & Kahn 1978). Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel 2001). Liderlik, belirli şartlar altında, kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için bireyin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001).

Liderde olması gereken özellikler yazardan yazara değişiklik göstermektedir. Liderler insanlarla etkili biçimde ve birlikte nasıl çalışılacağını kavramış kişilerdir (Botsford 1997). Etkili liderin, kendisini izleyenleri yönlendirmek için açık görüşe sahip olması gerekir. Lider risk alırken üstlerinden, akranlarından ve çalışanların desteğine gereksinim duyabilir (Yiğit, 2002). Liderlerin, örgütsel bütünleştirme ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir (Sabuncu ve Tüz 1990). Liderler, karşılarındaki kişi ya da gruba duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade ederken karşısındakinin de kendisini ifade etmesi için ortam yaratır (Marriner-Tomey 1996). Başarılı bir mentor objektif olmalı ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır (Kulaç ve Hatun 2013).

Mentor, mentee'nin kendine güveninin artmasında, kişiliğinin gelişiminde ve iş rollerini etkili bir biçimde yerine getirmesinde önemlidir. Mentor mentee'ye rol model oluşturmak; mentee'nin örgüt içinde kabulünü ve benimsenmesini sağlamalıdır. Mentor mentee ile arkadaşlık etmeli ve danışmanlık (counseling) etmelidir. Mentor ile oluşturulan ilişkiler içerisinde bireyin kendini ve sorunlarını açıkça ortaya koyması, bunları mentorla paylaşması, onun tavsiyelerini dinlemesini ortaya koymaktadır (Özkalp vd, 2006).

Danışan ve mentorluk, ikisi de öğrenme ortaklığına katkıda bulunan bireylerdir. Hem mentorluk hem danışan, danışan tarafından belirlenmiş öğrenme amaçlarını başarıya ulaştırmayı karşılıklı olarak ve aktif bir şekilde görev edinen kişilerdir (Yirci ve Kocabaş 2012).

Danışmanlık bir üstle ya da daha tecrübeli biriyle (danışman), bir ast ya da daha az tecrübeli kişi (korunan kimse) arasındaki uzun süreli kuvvetli bir ilişkidir (Eby & Allen,2002). Danışmanlık örgütler içindeki ast ve üst arasındaki ilişkidir. Bu hiyerarşik yapı içinde ilişkinin gelişmesine katkıda bulunur (McManus & Russell,1997). Mentorluk danışana, onun mesleki ve kişisel amaçlarına

ulaşabilmesi için gerekli bilgi, tavsiye, fırsat ve desteği sağlar. Bir mentorluk, umutlarını somutlaştıran, yolunda ona ışık tutan, belirsizlikleri yorumlayan, yaklaşan tehlikelere karşı uyarıcı ve beklenmedik durumların iç yüzünü gösteren, danışan için değerli olan seçkin bilgeliğin muhafızdır (Yirci ve Kocabaş, 2012)

Rehber örgütler ve bireyler arasındaki yapılması gerekenleri dengelemede önemli bir rol oynar. Bununla birlikte rehberler, kişileri geliştiren, kişilerin faaliyetlerini destekleyen ve kişilerin performansları ile ileriye dönük hedefleri arasındaki ilişkiyi yönetmedir (Bartlett & Ghoshal, 1997).

Mentorluk Türleri

Mentorluk türleri yazardan yazara farklılık göstermektedir. Klasen & Clutterbuck (2002) mentorluğu üçe ayırmaktadır. Resmi, yarı resmi ve resmi olmayan mentorluk olarak tanımlamaktadır. Resmi mentorluk süreci daha çok örgütün kendisi tarafından düzenlenmektedir. Yarı resmi mentorluk örgütün çalışma alanları dikkate alınarak düzenlenir. Resmi olmayan mentorluk sürecinde ise örgütün özel amaçları dikkate alınarak mentorluk programına başlanır.

Mentorluk türleri bazı kaynaklarda biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) mentorluk olarak iki ana başlık altında incelenirken bazı kaynaklarda formal, informal, durumsal, yönetsel mentorluk ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte öne çıkan e-mentorluk olarak beş aşamada incelenmektedir (Tunçay, 2014).

Alan yazında farklı mentorluk uygulamaları ile karşılaşılma ile birlikte genel olarak mentorluk türleri birebir mentorluk, akran mentörlüğü, grup/takım mentörlüğü, ters yönde mentorluk ve kendine mentorluk şeklinde sıralanmaktadır (Crisp & Cruz 2009).

Birebir mentorluk klasik ve en temel mentorluk modeli olarak kabul edilmektedir. Birebir mentorluk yaşlı bir kişinin (mentor) bilgi ve tecrübesini genç bir kişi (mentee) ile paylaşması olarak tanımlanmaktadır. Özellikle iş dünyasında yeni yöneticilerin yetiştirilmesinde tercih edilen bir yaklaşım birebir mentordür. Akran mentörlüğü benzer şartlara sahip akranların öğrenme sürecinde birbirine destek olmasını kapsamaktadır. Akran mentörlüğü uygulaması eğitim kurumlarında daha çok kullanılmaktadır. Farklı özelliklere sahip en az 3-4 kişinin etkileşimde bulunduğu süreç olarak kabul edilmektedir. Takım ya da grup mentörlüğü etkileşimi ve paylaşımı arttırmak açısından tercih edilmektedir. Ters yönde mentordükte tecrübe sahibi gençtir, özellikle son dönemde yeni nesil (internet nesli) bilgiye daha kolay ulaşabilmekte ve bilgisayar ve teknolojinin kullanımında yaşlılardan tecrübeli olabilmektedirler. Kendine mentordük ise kişinin belli hedefler doğrultusunda bireysel olarak süreci kendi kendine yürütmesidir. Alan yazında en yaygın kullanılan mentorluk modelleri birebir mentordük, grup mentörlüğü ve akran mentörlüğü olarak belirtilmektedir (Crisp & Cruz 2009).

Alan yazında göz ardı edici, baştan savıcı ve engelleyici mentordere rastlanmaktadır. Göz ardı edici mentordler mentee ile iletişim kurmaktan kaçınırken; baştan savıcı mentord mentee'nin gelişiminden tamamen kendisinin sorumlu olduğuna inanır, öğrenmeyi kolaylaştırıcı hiçbir eylemde bulunmaz. Bunların yanı sıra engelleyici mentord ise menteenin başarılı olma çabasına karşın, bilgiyi gizleyerek engellemeye çalışır. Yıkıcı eleştiriciler yapan mentord ise mentee'yi ne kadar eleştirirlerse ve başarılarını engellerse, onları gerçek hayatın acımasızlıklarına hazırlayabileceklerini düşünürerek süreci sabote eder (Vatan, 2009).

Mentorluğun Yararları

Mentord bireyin bilgi düzeyini ve özgüvenini arttırarak, işini ustalıkla yapar ve mentee'nin bu konudaki güvenini artırır. Mentee, örgüt için önemini ve konumunu anlayarak, geleceğini daha rahat şekillendirebilir. Bilgi düzeyi artan, yetenekleri gelişen ve özgüveni artan mentee, mentorluk uygulamasıyla daha rahat yükselme olanağı elde eder (Palankök, 2004)

Mentord, örgüt içindeki başarısını ve verimliliğini arttırdığında, örgüt içindeki rolünü de yenilemektedir. Mentord yeni fikirler üretmek, kendini geliştirmelidir. Mentord, mentee ile konuları tartışarak, yeni bakış açıları geliştirmelidir. Mentee'nin gelişimine katkıda bulunarak manevi doyuma ulaşmasını sağlamalıdır (Barutçugil, 2004).

Mentordluk, iş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışı sağlar. Ayrıca, kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır. Mentord

desteği alan iřđören, kurumun felsefesi, vizyonu, misyonu, iç politikası, güç dengeleri, insan ilişkileri gibi konularda daha derin bilgi sahibi olurlar (Çınar 2003).

Mentorluk sürecinin mentor içinde birtakım yararları bulunmaktadır. Sürecin yararları ise;

- Daha etkin problem çözme yolları geliştirme
- Yeni uygulamalardan haberdar olma
- Mesleki gelişim sağlama
- Kendine olan saygının artması
- Farklı yaklaşımları görme (Hobson vd., 2008)
- İş doyumunun artması
- Yeni öğrenmeler için cesaretlendirme (Rawlings, 2007).

Mentorluğun Zayıf Yönleri

Mentorluk insan ilişkisi temelli olduğu için güçlü özelliklerinin yanı sıra zayıf özelliklerinin de bulunduğu alan yazın incelemesinde görülmektedir. Mentorluğun zayıf özellikleri arasında zaman yokluğu ve mekân kısıtlaması görülmektedir (Bakiođlu ve Göğüş, 2010). Bunların yanı sıra mentorluk uygulamasında gözlenen zayıf özellikler yani başarısız olmasını sağlayan nedenler ise aşağıda sıralanmaktadır (Vatan, 2009):

- Mentorun fazla emir verme eğiliminde olması,
- Mentorun mentee ile sağlıklı iletişim kurmaması
- Mentorun mentee ye karşı empati eksikliği,
- Mentorun mentee ile fazla samimi olarak mahremiyetin korumaması,
- Mentorun fazla iş yüklerinden sıyrılamaması,
- Mentor ve mentee'nin karşılıklı olarak süreç içindeki rollerini net anlayamaması,
- Mentorun mentee'ye karşı çok bürokratik olmasıdır.

Mentorluk sürecinde mentorun mentee'yi göz ardı etmesi, mentee'yi iletişim sürecinde baştan savması, mentee'yi engellemeye çalışması ve mentee'ye yıkıcı eleştirilerde bulunması mentorluk sürecini zayıflatabilir. Dolayısıyla kullanılan bu yollar mentorluğe zarar verebilir (Vatan, 2009).

Mentorluk Süreci

Mentorluk süreci, işđörenlerin mesleki gelişimlerinde etkili olduğunda, örgütün insan potansiyelini değerlendirmesi ve mevcut sosyal sermayenin örgütün amaçları doğrultusunda verimli bir şekilde kullanılması açısından önemlidir. Daha deneyimli ve bilgili bir işđörenin diğer bir işđörenin yetişmesinde etkin rol alması, mentorluk süreci ile gerçekleştirilebilir (Sezgin, 2002).

Mentorluk süreci yetişen ve yetiştirici arasında uzun süreli etkileşime dayanan ve gözlem, danışma, geri bildirim ve değerlendirme gibi süreçleri içeren bir bütünlüğe sahiptir. Etkili mentorluk, örgütlerde işđörenler açısından güçlü bir mesleki öğrenme kaynağı olarak kabul edilmektedir (Yarrow & Millwater, 1997).Mentorluk karşılıklı bir öğrenme sürecidir. Gizlilik ve gönüllülük esasına dayanan ilişki odaklı bir süreçtir. Mentee, mentorun sponsorluğuunda belirlenen gelişim hedeflerine ulaşmaya çalışır. Mentee'nin yönettiği bir süreçtir (www.tegep.org/tegep/eep/.../TEGEPMentorluk/TEGEP_MentorlukSureci_Rehber.pdf).

Mentorluk süreci başlatma, yetiştirme, ayrılma ve yeniden tanımlama aşaması olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Mentorluk ilişkisinin başladığı döneme başlatma aşaması olarak tanımlanır. Yetiştirme aşaması ise, kariyer fonksiyonları ve psiko-sosyal fonksiyonların en yüksek düzeye ulaştığı dönemdir. Üçüncü aşama ise ayrılma aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel koşullarda değişimler ve psikolojik değişimlerin yaşandığı dönem olarak adlandırılır. Son aşama ise yeniden tanımlama aşamasıdır. Bu aşamada ise ilişkinin sona erdiği ya da daha çok iş arkadaşlığı ilişkisi yapan ve ilişkiyi farklı özelliklere taşıdığı dönemdir (Kram, 1983).

• Mentorluk sürecinin başarılı devam edebilmesi için bazı ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Etkili mentorluk için gerekli ilkeler şunlardır (Yıldırım 2013).

- Pozitif bir ortam oluşturulmalıdır.
- Mentee'nin kişiliğini geliştirmesine yardım edilmelidir.
- Sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmalıdır.
- Mentee bağımsız hareket edebilmelidir.
- Mentor-mentee ilişkisi monoton ve sıkıcı bir ilişki olmamalıdır.
- Mentee'ye sorumluluk verilmelidir.
- Hata yapmanın korkulacak bir şey olmadığı mentee'ye gösterilmelidir.
- Mentor ve mentee birlikte planladıkları amaçları olmalıdır.
- Mentee'nin araştırma yapması sağlanmalıdır.
- Mentee'nin gelişiminde küçük basamaklar kullanılmalıdır.
- Mentor gerektiğinde mentee'ye talimatlar verebilmelidir.
- Mentee'nin risk alması sağlanmalıdır.
- Mentor ve mentee birbirini korumalıdır.
- Mentor ve mentee birbirine bağlı olmalıdır.
- Mentor bu ilişkiyi eşsiz bir deneyim olarak kabul etmelidir.

Sonuç

Alan yazın incelendiğinde mentorluk konusunda Levinson, vd., (1991) yaptığı çalışmada Kıdemli, deneyimli ve iyi rol model mentorların tıp, hukuk ve ticaret alanlarında genç ve deneyimsiz bireylerin yetişmesinde olumlu etkisi olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte mentor iletişimi olan bireylerin olmayanlara göre daha fazla yayın yaptığı ve araştırmaya daha fazla zaman ayırdıkları tespit edilmiştir (Levinson, vd., 1991). Mentorluk sürecinde erkek mentorların daha çok "kariyer", kadın mentorların da psiko-sosyal konularda çalıştıkları tespit edilmiştir (Allen T.D. & Eby L.T. 2004).

Özkalp vd. (2006)'nni yaptığı çalışmaya göre mentorluk sürecinin başarılı işleminin örgütlerde üretken olma, bilgi ve becerilerin artırılması, kariyer geliştirme gibi konularda bireysel ve de kurumsal olarak katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

İbrahimoğlu (2008)'nun yaptığı çalışmada mentorluğun örgütsel bağlılığa olumlu etki yapacağı, mentor aracılığı ile örgütsel değerlere uyumun daha etkili bir biçimde sağlanacağı, mentorluk ile kariyer bağlılığı arasında, örgütsel mentorluk ile dışa dönük kişilik özelliği arasında, örgütsel mentorluk ile çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliği arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yirci (2009)'nin yaptığı çalışmada mentorluk sürecinden geçerek yetişen öğretmen ve okul yöneticilerinin, daha verimli ve etkili örgütlerin oluşturulmasında önemli rol oynayacakları belirtilmiştir.

Mentorluk uygulamasının mentee'ye sağlayacağı kazanımların üst seviyede olabilmesi için çok yönlü olarak değerlendirilip, uygulanacak sistemin özellikleri dikkate alınarak planlanması mentorluk programını başarılı kılar. Mentorluk uygulaması oluşturulurken üzerinde durulması gereken faktörler açık ve net bir şekilde belirlenmelidir. Mentorluk sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve mentorluk sürecinde en üst seviyede verim alınabilmesi için gerekli olan faktörler detaylı bir şekilde incelenmelidir. Mentorluk programında yapılabileceklerin ve öğrenilebileceklerin sınırı yoktur (Tetik, 2011).

Kaynakça

- Allen T.D. & Eby L.T. (2004). Factors related to mentor reports of mentoring functions provided: Gender and relational characteristics. *Sex Roles*, 50 (1).129-139.
- Balcı, M. (2012): "Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Barutçugil, İ.(2004). " Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bartlett, Chistopher A. - Ghoshal, Sumanta (1997). The Myth of the Generic Managers: New Personal Competencies for New Management Roles, *California Management Review*, 40. 92-116.
- Bostford, J. (1997). We must empower our leaders to make a difference, *Aorn Journal*, 66 (2). 213-214.

- Brockbank, A. & McGill, I. (2006). *Facilitating Reflective Learning through Mentoring and Coaching*. London/Philadelphia: Kogan Page
- Cantimer, G. (2008). "İlköğretim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İlişkin Görüşleri(Sakarya İli Örneği)", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Çınar, Z. (2010). Coaching and Mentoring. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. 1, 16-18.
- Crisp, G. & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education* . 50(6). 525-622
- Dünya Gazetesi "Size Mentor Diyebilir Miyim? 4 Ekim 2011 <https://www.dunya.com/ozel-dosya/size-039mentor039-diyebilir-miyim-haberi-155540>
- Eby, L. T., & Allen, T. D. (2002). Further investigation of protégés negative mentoring experiences: Patterns and outcomes. *Group and Organization Management*, 27, 456–479.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2008). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25, 207–216.
- Gilley, J.W. (1996). *Stop Managing, Start Coaching*, McGraw-Hill,
- Goff, K., Torrance E. P. (1999). Discovering and developing giftedness through mentoring. *Gifted Child Today*, 22, 14–15.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Klasen, N. & Clutterbuck, D.(2002). *Implementing Mentoring Schemes*, Oxford: Butterworth Heinemann Publishing.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship, *Academy of Management Journal*, 26, (4), 608- 625
- Kulaç, E , Hatun, S . (2013). Tıp Eğitiminde "Mentor" Kavramı: "Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Mentor Çalıştayı" Raporu. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 38 (38), 30-42.
- Kuzu, A., Kahraman, M., Odabaşı H. F. (2012). Mentörlükte yeni bir yaklaşım: E-mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4),173-183.
- Levinson, M., Kaufman, K., Clark, B., Tolle, S.W. (1991). Mentors and Role Models for Women in Academic Medicine. *The Western Journal of Medicine* , 154(4), 423-426.
- Marriner-Tomey, A. (1996). *Power and Politics, Communication: Nursing Management and Leadership*, Wiesbaden, Mosby.
- McManus, S.E., Russell, J.E.A.(1997). New directions for mentoring research: An examination of related constructs. *Journal of Vocational Behavior*. 51(1), 145–161.
- Nash D., (2001). Enter the mentor. *Parenting for High Potential*, December, 18–21.
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both. *Human Resource Development Quarterly* 9(4), 319-331.
- Özkalp, E., Kirel, Ç ., Sungur, Z. ve Cengiz, A.A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme *Sosyal Bilimler Dergisi cilt 2* 55-70.
- Palankök, N.Y.(2004). "Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı Dönem Projesi.
- Passmore, J. (2007). *Coaching & Mentoring: The role of experience and sector knowledge* *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*. Summer, 10,16.
- Rawlings, J.K.(2007) *Mentoring Basics*. Delta Heritage Books. US.
- Robbins, S. P. (1997), *Managing Today*, USA: Prentice-Hall Inc.
- Sabuncu Z, & Tüz, M. (1990) *Etkin Liderlik: Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sezgin, F. (2002). *Araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde tez danışmanı öğretim üyelerinin yetiştiricilik rolleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sperry, L. (1993). Working With Executives: Consulting, Counseling and Coaching, *Individual Psychology*, 49 (2). 257-266.
- Starcevich, M. (1997), *All About Coaching and Team Building*, USA:CMOE.
- TEGEP Mentorluk Süreci İnd. Tarih 21. 09. 2017
www.tegep.org/tegep/eep/.../TEGEPMentorluk/TEGEP_MentorlukSureci_Rehber.pdf
- Tetik, S. (2011). Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Mentorluğu Kullanmaya İlişkin Nitel Bir Çalışma Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Thomson, R. (1993), “Appraising and Developing People”, *Managing People*, UK: Butterworth-Heinemann
- Tunçay, S. (2014). Eğitimde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi
- Yarrow, A., & Millwater, J. (1997). Evaluating the effectiveness of a professional development course in supervision and mentoring. *British Journal of In-service Education*, 23(3), 349-361.
- Yıldırım, R. (2013). “Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yibit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 17-2.
- Yirci, R. (2009). Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Rol Model Önerisi ” , Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ.
- Yirci, R. ve Kocabaş, İ (2012). Dünyada Mentorluk Uygulamaları Pegem
- Vatan, F. (2009). Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması", Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Zel, U. (1999). Davranış Teorileri, www.ugurzel.com, (Erişim Tarihi 18. 09. 2017).